



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la administración

Escuela de administración de empresas

**Evaluación de la cadena de valor en las empresas del sector
cárnico y textiles de la ciudad de Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
licenciado en administración de empresas**

Autor: Sebastián Rolando Peralta Torres

Director: Ing. Pedro Guerrero Maxi

**Cuenca, Ecuador
2020**

Dedicatoria

A mis padres, los cuales estuvieron durante todo este proceso de formación apoyándome tras cada paso que daba, en las ocasiones que tuve fallas estuvieron ahí para corregirme y darme el empujón para seguir adelante, dedico a mis mejores amigos y amigas, que siempre fuimos unidos desde el primer día de clases hasta el día de hoy, y a cada una de las personas que fueron llegando a mi vida en este proceso de aprendizaje, y como no olvidar a los profesores y profesoras, que fueron y serán un pilar fundamental e importante en mi aprendizaje, y finalmente lo dedico al observatorio empresarial de la Universidad del Azuay; que en su momento dado, me abrió sus puertas para realizar las prácticas pre-profesionales, y del cual me siento orgulloso de aportar un granito de arena a un proyecto más grande del cual puede servir para muchas empresas y emprendimientos de la ciudad de Cuenca para el largo plazo.

Agradecimientos

Empezando por mis padres, Rolando y Sandra, les estoy inmensamente agradecido, por todo su apoyo y por su paciencia que me tuvieron, a mis hermanos que también fueron parte importante durante esta etapa de mi vida, y a todos mis familiares cercanos; a mis amigos del colegio fue un apoyo para seguir adelante, agradezco a mis amigos y amigas de esta etapa fantástica de mi vida, quienes estuvieron ahí en las situaciones alegres y tristes del cual estoy muy contento de seguir con su amistad, también a mis profesores y profesoras que siempre estuvieron exigiéndonos lo mejor de nosotros como estudiantes, amigos y formándonos como profesionales, y de igual manera a mi tutor, gracias por su tiempo y amistad, para lograr sacar esto adelante; y finalmente a la universidad, me llevo una sonrisa de las experiencias gratas que se vivieron dentro del campus y de la facultad; nuevamente gracias!

Índice de contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de ilustraciones.....	iv
Índice de tablas.....	iv
Índice de anexos	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
Introducción	1
CAPÍTULO 1 ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO DE LA CADENA DE VALOR APLICADO EN LA EMPRESAS CÁRNICAS Y TEXTILES.	2
1.1. Descripción de la cadena de valor en las empresas cárnicas.....	5
1.2. Descripción de la cadena de valor de las empresas textiles.	14
CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA DESARROLLADA PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO Y TEXTILES EN EL AÑO 2018 DE LA CIUDAD DE CUENCA.	23
2.1. Metodología de la herramienta aplicada.....	23
2.1.1. Metodología de la investigación del sector cárnicos.....	23
2.1.2. Metodología de la investigación del sector textil.....	24
2.2 Resultados de la herramienta aplicada	24
2.2.1. Resultados del sector cárnico	24
2.2.2. Resultados de las empresas del sector cárnico.....	25
2.2.3. Resultados del sector textil	43
2.2.4. Resultados de las empresas del sector textil	44
CAPÍTULO 3 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO Y TEXTILES.	61
3.1. Metodología para la creación de la nueva herramienta.....	61
3.1.1. Criterios de apoyo de la herramienta	62
3.1.2. Clasificación.....	64
3.2. Aplicación de la herramienta de seguimiento	65
3.2.1. Herramienta del sector cárnico.....	65
3.2.2. Herramienta del sector textil	82
CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO	100
4.1. Análisis de los resultados de la herramienta.....	100

4.1.1. Resultados del sector cárnico	100
4.1.2. Resultados del sector textil	104
4.2. Comparación evolutiva de las empresas seleccionadas.....	107
4.2.1. Sector cárnico.....	107
4.2.1.1 Empresa Italimentos Cia. Ltda.	107
4.2.2. Sector textil	124
4.2.2.1 Empresa Confecciones frada sport cia. Ltda.....	124
Conclusiones	142
Referencias.....	144
Bibliografía	144
Anexos	145

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cadena de valor genérica	3
Ilustración 2 Conformación de las empresa	25
Ilustración 3 Cantidad de empleados	26
Ilustración 4 Frecuencia de seguimiento de los objetivos.....	27
Ilustración 5 Tecnología ocupada en las empresas en relación.....	34
Ilustración 6 Canales de comunicación con los clientes	40
Ilustración 7 Conformación de las empresas	44
Ilustración 8 Cantidad de empleados	45
Ilustración 9 Frecuencia de seguimiento de objetivos.	46
Ilustración 10 Tecnología ocupada en las empresas en relación.....	52
Ilustración 11 Canales de comunicación con los clientes	58

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades de la empresa.....	26
Tabla 2 Administración estratégica.....	27
Tabla 3 Sistemas de gestión	28
Tabla 4 Inversiones realizadas	29
Tabla 5 Obligaciones financieras	29
Tabla 6 Prácticas de responsabilidad social	30
Tabla 7 Recursos humanos	30
Tabla 8 Comunicación interna	32

Tabla 9 Funciones de la página web	33
Tabla 10 Abastecimiento	34
Tabla 11 Origen de las materias primas	35
Tabla 12 Logística interna.....	35
Tabla 13 Operaciones.....	37
Tabla 14 Logística externa	38
Tabla 15 Publicidad y ventas	39
Tabla 16 Información respecto al producto	40
Tabla 17 Medios para divulgar información.....	41
Tabla 18 Oferta de productos complementarios	42
Tabla 19 Negocios complementarios	42
Tabla 20 Servicio	43
Tabla 21 Actividades que realiza	45
Tabla 22 Administración estratégica.....	46
Tabla 23 Sistemas de gestión	47
Tabla 24 Inversiones realizadas	47
Tabla 25 Obligaciones financieras	48
Tabla 26 Recursos humanos.....	48
Tabla 27 Comunicación interna	50
Tabla 28 Funciones del internet	51
Tabla 29 Funciones de la página web	51
Tabla 30 Abastecimiento	52
Tabla 31 Origen de las materias primas	53
Tabla 32 Logística interna.....	54
Tabla 33 Operaciones.....	55
Tabla 34 Logística externa	56
Tabla 35 Publicidad y ventas	57
Tabla 36 Información respecto al producto que el cliente recibe	58
Tabla 37 Medios para divulgar la publicidad.....	59
Tabla 38 Servicios.....	60
Tabla 39 Comparación información general.....	107
Tabla 40 Administración estratégica.....	108
Tabla 41 Sistemas de gestión	109
Tabla 42 Inversiones realizadas	109

Tabla 43 Recursos humanos.....	110
Tabla 44 Tecnología.....	112
Tabla 45 Funciones de la página web	112
Tabla 46 Investigación y desarrollo	113
Tabla 47 Abastecimiento	114
Tabla 48 Origen de las materias primas	115
Tabla 49 Logística interna.....	115
Tabla 50 Operaciones.....	117
Tabla 51 Logística externa	119
Tabla 52 Publicidad y ventas	120
Tabla 53 Medios para divulgar información.....	122
Tabla 54 Redes sociales que utilizan	122
Tabla 55 Servicio	123
Tabla 56 Información general de la empresa	124
Tabla 57 Administración estratégica.....	125
Tabla 58 Sistemas de gestión	126
Tabla 59 Inversiones realizadas	126
Tabla 60 Recursos humanos.....	127
Tabla 61 Tecnología.....	129
Tabla 62 Funciones de la página web	129
Tabla 63 Investigación y desarrollo	130
Tabla 64 Abastecimiento	131
Tabla 65 Origen de las materias primas	132
Tabla 66 Logística interna.....	132
Tabla 67 Operaciones.....	134
Tabla 68 Logística externa	136
Tabla 69 Publicidad y ventas	137
Tabla 70 Medios para divulgar la publicidad.....	139
Tabla 71 Redes sociales que utilizan	139
Tabla 72 Servicio	139

Índice de anexos

Anexo 1: Detalles de cambios de la herramienta de seguimiento de desempeño cárnicos.	145
Anexo 2: Detalles de cambios de la herramienta de seguimiento de desempeño textiles.	169
Anexo 3 Respuesta de Italimentos Cia. Ltda.	188
Anexo 4: Respuesta Frada Sport.....	205

Resumen

La tesis de investigación pretende desarrollar una herramienta de seguimiento de la cadena de valor de las empresas cárnicas y textiles de la ciudad de Cuenca en el año 2020, donde se tienen antecedentes de un levantamiento previo, realizado por el observatorio empresarial de la UDA, se evaluó cada uno de los eslabones de la cadena. La metodología para realizar la investigación será con enfoque mixto, se detallaran los procesos para crear dicha herramienta, la cual también se determinará cómo han evolucionado cada una de las empresas de los sectores mencionados; obteniendo un análisis de los resultados de la aplicación.

Abstract

The research thesis aims to develop a tool for monitoring the value chain of meat and textile companies in the city of Cuenca in 2020. Each link in the chain has been evaluated in a previous survey carried out by the business observatory of the University of Valencia.

The research methodology will have a mixed approach. The processes to create this tool will be detailed, and it will also be determined how each of the companies in the mentioned sectors have evolved, obtaining an analysis of the results of the application.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Magali Arteaga', with a large, stylized flourish underneath.

Firma digital revisor Unidad de Idiomas

Sebastián Rolando Peralta Torres

Código: 79211

Número celular: 0979064167

Dirección correo: sebasperaltat@es.uazuay.edu.ec

Introducción

La presente investigación hace referencia a la evaluación de la cadena de valor del sector cárnico y textil de la ciudad de Cuenca, que tiene como base una primera investigación por parte del observatorio empresarial de la Universidad del Azuay, los resultados dieron un análisis gracias a un cuestionario de levantamiento de desempeño de la cadena de valor, de los dichos sectores; por lo tanto, se presenta la oportunidad de crear una nueva herramienta para realizar un nuevo análisis de evolución de la cadena de valor del sector cárnico y textil.

La investigación de este tema es por el interés de conocer cómo han ido manejando cada una de las empresas sus cadenas de valor que poseen. La tesis de tema investigativo tiene un enfoque mixto, un cualitativo en el que se realizara la creación de una herramienta de seguimiento de la cadena de valor de las empresas cárnicas y textiles de la ciudad de Cuenca, y donde lo cuantitativo serán tres empresas de cada sector descrito, los datos obtenidos del levantamiento serán analizados en los programas de Excel, Word y Question Pro; y los cálculos serán presentados en gráficas. La evidencia generada será por medio de cuestionarios, finalmente presentado como herramienta y por último se procesarán los datos y se tendrá los resultados finales.

El desarrollo de los capítulos:

En el capítulo I se realizará el análisis del marco teórico de la cadena de valor ya aplicado en las empresas cárnicas y textiles, describiendo los resultados de cada herramienta. En el capítulo II se revisará la herramienta desarrollada, donde se analizará la metodología y los resultados finales. En el capítulo III se diseñará y elaborará la herramienta de seguimiento de la cadena de valor de las empresas de dichos sectores, donde se realizará una metodología y aplicación de dicha herramienta. En el capítulo IV se mostrarán los resultados de la aplicación de la herramienta de seguimiento; realizando un análisis y comparación evolutiva de las empresas seleccionadas.

CAPÍTULO 1 ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO DE LA CADENA DE VALOR APLICADO EN LA EMPRESAS CÁRNICAS Y TEXTILES.

Cadena de valor

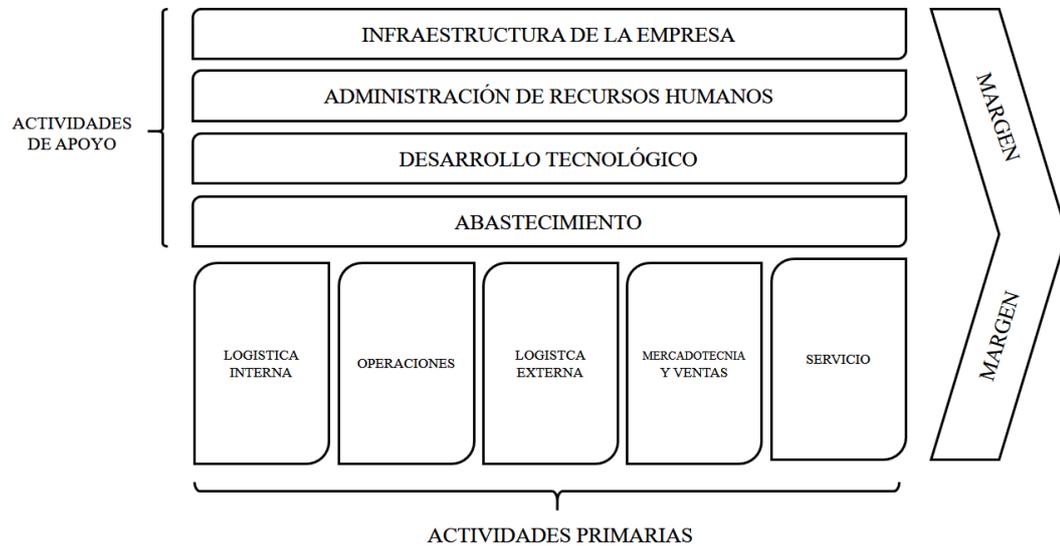
Kaplinsky & Morris (2009) definen la cadena de valor como la diversidad de actividades que comprende una cadena de valor en servicios o productos, es el movimiento por diferentes partes de los eslabones de la cadena en la producción o proceso, dando el resultado hacia los consumidores. Es importante comprender que, para la cadena de valor, hay variables macroeconómicas, políticos, capital social, y el análisis está fundado en la dinámica de la reciprocidad de cada uno de los sectores productivos e integrarlo globalmente hace que se superen los estándares tradicionales de análisis sociales y económicos.

Además, la cadena de valor simple es la descripción total de las actividades desde el proveedor hasta el consumidor final, sus eslabones son, diseño, producción, marketing y consumo o reciclaje. La cadena de valor extendida es cuando los eslabones son analizados desde el origen de las materias primas tomando en cuenta cada uno de los requerimientos y procesos necesarios. Múltiples cadenas de valor en donde las empresas pueden absorber una parte de otras cadenas y de esta manera conformar estructuralmente el sistema de producción o procesos (Kaplinsky & Morris, 2009).

A su vez Porter (1991), la cadena de valor de las organizaciones, empresas o fabricas están integradas a un campo más amplio de movimientos de manera sistemática en el desempeño e interacción, se debe evaluar por medio instrumentos que permitan identificar separadamente las estrategias significantes que se están ejecutando en el momento, para después lograr generar valor y potenciar la competitividad de un mejor manejo del sistema para optimizar y disminuir los costos. Al dividir las funciones lo que sucede es que deja centrarse la atención exclusiva en la transformación física de

los servicios o productos, los servicios de asistencia son el mayor grado de valor lo que genera que sean la base de la ventaja competitiva.

Ilustración 1 Cadena de valor genérica



Fuente: (Porter, 1991)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Elementos de la cadena de valor

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades de valor.

Actividades primarias de la cadena de valor

Los agentes principales que entran en la participación directamente son la provisión de insumos, la producción, procesamiento, transporte y la comercialización, todas estas acciones fortalecen el desarrollo de los estándares de un negocio, ya que todos los actores que interviene actúan bajo el marco legal de su actividad (CEPAL, 2014). Además, Porter (1991) ha establecido los siguientes cinco procesos para las actividades primarias de la cadena de valor:

Logística interna

Actividad ligada con la recepción, acopiamiento, diseminación, gestión de materiales, control de bodegas, programación y coordinación de vehículos de proveedores y de entrega de productos finales.

Operaciones o producción

Son actividades ligadas con la transformación de las materias primas en el producto final como: maniobrar, empacar, ensamblar, mantenimiento del equipo, test, operaciones de instalaciones e impresiones.

Logística externa

Es la compilación, almacenaje y distribución física del producto terminado hacia los compradores; bodegas de materias primas terminadas, gestión de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación de las entregas.

Ventas y publicidad

Realización de actividades como suministrar un medio para que los consumidores (compradores), sean persuadidos a mediante la publicidad, promociones, fuerzas de ventas, cuotas y relación canal-precio.

Servicio al cliente y ventas

Es la prestación del servicio ejecutado para perdurar el valor del producto, como las instalaciones, reparaciones, entretenimiento, repuestos y ajustes del producto.

Actividades de apoyo

Las categorías de apoyo que establece Porter (1991); están en la competencia de cualquier sector industrial, son más específicas para los sectores industriales dados, en este caso cárnicos y textiles.

Infraestructura

Son actividades de administración general, planeación, financiamiento, contabilidad, legislación laboral, gubernamental y gestión de la calidad, estas funciones apoyan a la

cadena por completo y no las individualiza, posee actividades indirectas y de calidad, no son muy bien comprendidas por hacen que sea difícil diagnosticar la ventaja competitiva, en la mayor parte de sectores es una porción grande.

Los seguros de calidad son importantes porque mediante pruebas e inspecciones se determina la calidad de las actividades de las operaciones que realiza.

Investigación, desarrollo y diseño

Es la clave de la ventaja competitiva en todos los sectores industriales, la tecnología esta desde lo básico, mediante el diseño de equipos de procesos y procedimientos de los servicios, tiene mucha relación con las características y apoyo en la cadena entera.

Recursos humanos

Es la función incluida en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal, respaldando tanto a las actividades principales y a las auxiliares para que la cadena de valor este completa, la gestión del talento humano sucede en algunas partes de la empresa, esto incurren en costos y políticas no muy bien comprendidas, esta actividad de apoyo afecta significativamente a la ventaja competitiva de las empresas, dado por las habilidades y motivación de los empleados, y por el costo de contratar y entrenar.

Abastecimiento

Es la función de comprar insumos, utilizados en la cadena de valor de la empresa, por tanto, no son compras en sí. Estos pueden ser; materias primas, insumos, equipos de laboratorio, equipo de oficina y edificios, todo lo que se necesite para la elaboración y colaboración del proceso, es de apoyo para la empresa principalmente es tecnología, por lo que la contabilidad es un insumo de la infraestructura.

Descripción de la cadena de valor de cada sector

1.1.Descripción de la cadena de valor en las empresas cárnicas

Italimentos Cia Ltda.

Es una empresa familiar con una cantidad de empleados totales de quinientos ochenta y nueve, las ventas que realizo son de más de un millón de dólares y las actividades

que realiza son la producción de carnes, embutidos y salsas, tienen distribución propia y alquilados, las ventas que realiza son a clientes mayoristas.

La **infraestructura** que posee es estratégicamente fuerte, ya que tiene todo lo que requiere por el tamaño de la empresa, los sistemas de gestión que posee son bajo las normas de calidad ISO, BPM y sello verde, cumple con el 100% de los objetivos planteados; no tiene certificados, pero posee planes de manejo ambiental y la seguridad laboral interno. La gestión financiera es correcta ya que realiza las declaraciones y lleva contabilidad, tiene planes de inversiones en infraestructura, tecnología y maquinaria; y por razones de financiamiento tiene obligaciones financieras con bancos. La empresa es transparente en la información, realizan responsabilidad social mediante donaciones a comunidades.

Lo que respecta a los **recursos humanos** no tienen políticas, poseen un proceso de selección del personal y perfiles definidos para los cargos, pero no tiene sistemas de evaluación del personal, las personas que ingresan a trabajar tienen un proceso de inducción del puesto, no realiza capacitaciones, desempeños, evaluaciones del ambiente laboral, ni poseen plan de incentivos, pero si poseen un manual de seguro. La compañía es ordenada en la seguridad de los empleados realizándolos exámenes anualmente, tiene también plan de beneficios para sus empleados con subsidio de alimentos y salud; no poseen políticas de jubilación, despido y la fijación de sueldos y tampoco posee planes de carrera. La comunicación interna que realiza es mediante correos, carteleras y comunicación directa, también brinda alimentación como el desayuno y transporte para sus empleados.

Lo que se refiere a **tecnología** la empresa posee internet, pagina web y facturación electrónica; también posee un departamento de investigación y desarrollo. Posee **procesos de compras** definidos, controla la disponibilidad de materiales para el proceso productivo, tiene controles de calidad en los productos recibidos mediante muestras y características de calidad, la selección y evaluación de proveedores lo realizan cuando trabajan con ellos, los exigen también con estándares de calidad y la

comunicación que realizan para el proceso de compras es por correo electrónico y envió de reportes con fotos.

Tienen dificultades para conseguir materias primas como la res debido a la estacionalidad y la tripa natural tiene una alta fluctuación, el origen de las materias primas es un 70% nacionales y un 30% es importado, la cadena de frio lo miden con la temperatura. Las inspecciones realizan a la infraestructura y procesos de los proveedores. La **logística interna** es bastante correcta, controlan la materia prima que realizan por calidad y cantidad; como la rotación de inventarios, tienen bodegas definidas, codificaciones, almacén para los inventarios, los contrastes con los inventarios presupuestados y reales varían en un 0.05%, son como treinta y siete toneladas diarias; la organización de los productos terminados es mediante las fechas.

Las **operaciones** poseen planificación y programación, tienen los procesos estandarizados y documentados, las especificaciones técnicas de los productos son correctas, realiza evaluaciones de control de calidad mientras se realiza el producto, tienen planes de mantenimiento de maquinaria y también miden el desempeño de los procesos que realiza, saben cuáles son sus costos y también la capacidad de producción real y utilizada dentro de la empresa. Posee mecanismos para el cuidado ambiental y optimiza el uso de agua y energía, los productos que caducan los retiran y devuelven, y el 85% es destruido.

La **logística externa**, todos sus productos terminados cuentan con seguro, pero no tiene identificados cuáles son sus costos de mantener sus productos terminados; el control y registro que realiza para los productos no disponibles son del 85% que va a devolución y 15% de rotación de vida consumida, no más de 3 roles. También mantiene un registro de los pedidos entregados y tiene registrados los tiempos desde producción hasta la entrega de un pedido a ventas, conocen los costos de distribución y posee sus propios medios para realizar la distribución y venta de sus productos.

La que respecta al **marketing y ventas**, poseen segmentos de mercado, cuentan con estudios trimestrales de las necesidades de los clientes, realiza investigaciones de mercado, también si considera el uso de estrategias para la diversificación del mercado y los canales de comunicación son mediante el personal de la empresa, redes sociales y correo electrónico. La información que recibe el cliente de los productos es lo nutricional, ingredientes, porcentajes y el uso de transgénicos. La empresa posee una imagen corporativa, tiene registros de marcas, usa campañas de publicidad por radio, televisión, redes sociales, vallas publicitarias, impresos y vía pública, también hace uso de las redes sociales como Facebook, Instagram y twitter.

Los productos complementarios que ofrece son salsas, también posee registro de clientes y apertura de procesos productivos, los negocios complementarios que posee son delicatessen y cafetería, lo que hace referencia a los **servicios**, es que no posee un servicio post-venta, tiene garantía de los productos y si es que están mal, se procede a una devolución, no tiene una medición de la satisfacción del cliente ni un registro de reclamos de los clientes y consecuentemente no tiene un registro de costos de los reclamos.

Embutidos Piggis

Es una empresa familiar con una cantidad de empleados total de ciento ochenta aproximadamente, las ventas que realiza son de más de un millón de dólares, las actividades que realiza son la producción de salchichas, chorizos, mortadelas y jamones navideños, tienen distribución y venta.

La **infraestructura** estratégicamente es fuerte, posee todo lo que requiere por el tamaño de la empresa, los sistemas de gestión que usa son mediante indicadores cada tres meses, el cumplimiento de objetivos que realiza es del 80%, tiene BPM y posee planes de licencia ambiental y seguridad laboral interno. La gestión financiera lleva contabilidad, no posee planes de inversiones, pero si ha realizado inversiones en infraestructura y tecnología, pero en maquinaria lo realiza cada año; y por razones de financiamiento tiene obligaciones financieras con bancos. La empresa es transparente

en la información, realizan responsabilidad social con fundaciones y realiza prácticas ambientales por que posee una planta de tratamiento propia de agua y reciclaje.

Lo que respecta a los **recursos humanos** si tienen políticas, poseen un proceso de selección del personal y perfiles definidos para los cargos, tiene sistemas de evaluación del personal, las personas que ingresan a trabajar tienen un procesos de inducción del puesto; si realiza capacitaciones y evaluaciones del ambiente laboral, pero con otra empresa externa, si poseen plan de incentivos, no es por escrito pero su poseen descuentos, poseen un manual de seguro, son ordenados en la seguridad de los empleados según la ley, tiene también plan de beneficios para sus empleados con descuentos y premios ; no poseen políticas de jubilación, ni despido y ni fijación de sueldos, pero posee planes de carrera.

La comunicación interna que realiza es mediante correos, carteleras, reuniones y WhatsApp, los mecanismos que utiliza para diversidad y discriminación es la contratación de personal discapacitado y realiza charlas para la integración. Lo refiere a **tecnología**, posee internet, pagina web y facturación electrónica, información de productos y nutricional, posee un departamento de investigación y desarrollo.

Posee **procesos de compra** definidos, controla las materias primas para su aprobación al momento de ingresar, los mecanismo que usa para la selección y evaluación de proveedores lo son por la calidad, tiempos de entrega, que la materia prima cumpla con su requerimiento, los exigen también con estándares de calidad, los evalúan de manera semestral y anualmente con una calificación y con el cumplimiento de normas a proveedores; la comunicación que realizan para el proceso de compras es por correo electrónico, vía telefónica, visitas y reuniones. Tiene dificultades para conseguir materias primas como la carne y piernas de cerdo, el origen de las materias primas es nacional, la cadena de frio lo miden con la temperatura cuando llega la materia prima, también realiza inspecciones a la infraestructura y procesos de los proveedores en las visitas.

La **logística interna** es bastante correcta, controlan la materia prima mediante la calidad; como la rotación de inventarios, tienen bodegas definidas, codificaciones, almacén para los inventarios, los contrastes con los inventarios presupuestados y reales varían en un 1% máximo. Las **operaciones** poseen planificación y programación, tienen los procesos estandarizados y documentados, las especificaciones técnicas de los productos son correctas, realiza evaluaciones de control de calidad mientras se realiza el producto, tienen planes de mantenimiento de maquinaria y también miden el desempeño de los procesos que realiza mediante indicadores que realiza, saben cuáles son sus costos y también la capacidad de producción real y utilizada dentro de la empresa, posee mecanismos para minimizar para el agua y el ruido, en lo que es energía ahora usan led. Los procesos internos, se revisa por calidad y se desecha, la persona de ventas pierde si deja que se caduque.

La **logística externa**, todos sus productos terminados cuentan con seguro, tiene identificados cuáles son sus costos de mantener sus productos terminados, el control y registro que realiza para los productos no disponibles, mantiene un registro de los pedidos entregados, tiene registrados los tiempos de producción hasta la entrega de un pedido a ventas, pero ahora esta con tendencia a la tercerización, conocen los costos de distribución y posee sus propios medios para realizar la distribución y venta de sus productos. Lo que refiere al **marketing y ventas**, poseen segmentos de mercado, realiza investigaciones de mercado, también si considera el uso de estrategias para la diversificación del mercado, los canales de comunicación son mediante redes sociales y por medio de los vendedores, la información que recibe el cliente de los productos es lo nutricional, ingredientes, porcentajes y el uso de transgénicos.

La empresa posee una imagen corporativa, tiene registros de marcas, usa campañas de publicidad por radio, redes sociales, revistas, material pop y nombres de tiendas, también hace uso de las redes sociales como Facebook e Instagram, también tiene registro de clientes y apertura de procesos productivos mediante visitas técnicas, no posee productos complementarios los negocios complementarios que posee son delicatessen y cafetería. El eslabón de **servicios**, posee un servicio post-venta, tiene

garantía de los productos reclamados antes de la fecha de caducidad, se procede a retirar y una reposición del producto, no tiene una medición de la satisfacción del cliente y el registro de reclamos de los clientes se realiza por reposición de máximo 15 días, realiza un seguimiento de los reclamos y cuantifica los costos de los mismos.

Bocatti

Es una empresa familiar con una cantidad de nueve empleados, las ventas que realiza son de más de un millón de dólares, las actividades que realiza son la producción de cárnicos, embutidos, pastelería y cafetería, tienen distribución, ventas y re-comercialización. Su **infraestructura** estratégicamente es fuerte respecto al tamaño de la empresa, no posee un mecanismo para registrar el cumplimiento de los objetivos, pero la frecuencia con lo que realiza el seguimiento es semestral y anualmente. En lo referente a los sistemas de gestión; no tiene certificados, ni manejo ambiental, si posee seguridad laboral, la gestión financiera es correcta ya que lleva contabilidad, tiene planes de inversiones en maquinaria realizado en marzo de 2018; y por razones de financiamiento tiene obligaciones financieras con bancos.

La empresa es transparente en la información, realizan prácticas de responsabilidad social, también tiene practicas poco éticas dentro de la organización como; empresas informales comercializan cárnicos sin permisos, no cuenta con certificaciones de calidad y tampoco posee políticas de transparencia ni código de ética. Lo que respecta a los **recursos humanos** no tienen políticas, poseen un proceso de selección del personal y posee perfiles definidos para los cargos, pero no tiene sistemas de evaluación del personal, las personas que ingresan a trabajar tienen un proceso de inducción del puesto, realiza capacitaciones, desempeños, evaluaciones del ambiente laboral, e incluye al personal en la toma de decisiones como en los procesos con formularios de sugerencias, encuestas y reuniones, está en orden la empresa en la seguridad de los empleados realizándolos exámenes anualmente, no tiene plan de beneficios para sus empleados con subsidio de alimentos, ni transporte, no poseen políticas de jubilación, ni despido y la fijación de sueldos; tampoco posee planes de carrera.

La comunicación interna que realiza es mediante reuniones, no posee mecanismo para la protección de la diversidad de género y la discriminación. Lo que se refiere a **tecnología** en la empresa posee internet, que lo utiliza para los procesos de comunicación interna para los sistemas y mail, y de manera externa para los clientes por medio de correos y redes sociales, posee página web y facturación electrónica y la empresa no posee un departamento de investigación y desarrollo, pero si se encarga de desarrollar diseño de productos con diseñadores propios.

El rol que desempeña la tecnología en la empresa es realizar procesos de producción más eficientes, tener base de datos de sus clientes, poder tener comunicación con los clientes, los proveedores y la facturación electrónica, también considera que la tecnología es un recurso estratégico porque así le permite mejorar los procesos y aumentar su eficiencia, considera que también es indispensable para el control de información y de las actividades operativas, la manera en la que implementaría tecnologías modernas para mejorar sus procesos son la automatización, reducción de costos y estandarización de calidad, no considera que la tecnología utilizada es lo suficientemente sofisticada de acuerdo a su sector y poder implementar sistemas de control y nuevas tecnologías, y en relación a la tecnología de otros países no, porque en el extranjero se usan mejores tecnologías.

Posee **procesos de compra** definidos, controla la disponibilidad de materiales para el proceso productivo, tiene controles de calidad en los productos recibidos mediante la relación peso y calidad, la frescura del producto, fechas y lotes, la selección y evaluación de proveedores lo realizan mediante la exigencia de calidad, depende de los resultados final de las muestras de los productos, evalúan a los proveedores mediante muestras y que cumplan con los estándares y normas, la comunicación que realizan para el proceso de compras es por correo electrónico y telefónica. No tiene dificultades para conseguir materias primas, el origen de las materias es nacional, la cadena de frío de proveedores lo evalúan por la calidad y el estado del producto al

momento de receptorlo y la distribución lo realizan ellos mismos, también realiza inspecciones a la infraestructura y procesos de los proveedores.

La **logística interna** es bastante correcta, realiza controles de la materia prima por fechas, en días específicos de recepción según los proveedores y mediante los registros de entrega y despachos a bodegas y frigoríficos, tienen bodegas definidas, codificaciones, almacén para los inventarios, los contrastes con los inventarios presupuestados y reales varían en un 5%. Las **operaciones** poseen planificación y programación, tienen los procesos estandarizados y documentados, las especificaciones técnicas de los productos son correctas, realiza evaluaciones de control de calidad, tienen planes de mantenimiento de maquinaria y no miden el desempeño de los procesos que realiza, saben cuáles son sus costos, no conoce la capacidad de producción real, pero si utilizada dentro de la empresa, no posee mecanismos para la disminución de los desperdicios, tiene control para el cuidado ambiental y optimiza el uso de agua y energía, los productos que caducan son eliminados como basura especial, mediante un contrato con EMAC.

La **logística externa**, sus productos terminados no cuentan con seguro, no tiene identificados cuáles son sus costos de mantener sus productos terminados, cuenta con un control y registro que realiza para los productos no disponibles, mantiene un registro de los pedidos entregados, no tiene registrados los tiempos de producción hasta la entrega de un pedido a ventas, conocen los costos de distribución y posee sus propios medios para realizar la distribución y venta de sus productos. En el eslabón de **publicidad y ventas**, poseen segmentos de mercado, cuentan con estudios de las necesidades de los clientes, realiza investigaciones de mercado, también si considera el uso de estrategias para la diversificación del mercado, los canales de comunicación son mediante el personal de la empresa y redes sociales, la información que recibe el cliente de los productos es lo nutricional, ingredientes, porcentajes, el uso de transgénicos y otros como sin colorantes y alimentos artificiales, sin gluten.

La empresa posee una imagen corporativa, tiene registros de marcas, usa campañas de publicidad por radio y redes sociales, también hace uso de las redes sociales como Facebook e Instagram, lleva un registro de los clientes y tienen apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo, los productos complementarios que ofrece son conservas, salsas y panadería, los negocios complementarios que posee con delicatessen, puntos de venta y cafetería. En los **servicios**, posee un servicio post-venta, tiene garantía de los productos como de calidad o devolución del producto o dinero si es que el cliente no está satisfecho. Tiene una medición de la satisfacción del cliente por medio de encuestas, redes sociales y comunicación directa, posee un registro de reclamos de los clientes con respuesta inmediata de máximo un día que genera acciones de mejora frente a los reclamos y finalmente no tiene un registro de costos de los reclamos.

1.2. Descripción de la cadena de valor de las empresas textiles.

Pasamaneria S.A.

Es una empresa familiar que ofertan productos textiles, manufacturados, confecciones e insumos textiles (Pasamanería, cintas y cordones). Posee una cantidad de empleados total de 620, las ventas del último año fueron aproximadamente 12.690.364\$, la manera en la que realiza las entregas de los productos es por un punto de venta, subcontrata empresas para la distribución y tiene almacenes.

La **infraestructura** está bien establecida estratégicamente, los indicadores que tiene para medir el cumplimiento de los objetivos son el presupuesto de ventas, canal de producto, costos y gastos, cantidad y variabilidad, y lo realiza mensualmente, el porcentaje de cumplimiento de los objetivos es del 95%. Los sistemas de gestión que posee es de calidad, seguridad ambiental, laboral y salud ocupacional, en la parte financiera lleva contabilidad, cuentan con un plan de inversiones de tecnología y maquinaria, tiene actualmente obligaciones financieras con terceros con el banco y el gobierno, posee políticas de transparencia de información, realiza prácticas de responsabilidad social, tanto económico, social y ambiental; cuentan con un código de ética.

La empresa también posee políticas de **recursos humanos**, tiene procesos de selección o contratación de personal, tiene perfiles definidos para los cargos y los métodos para evaluarlos son por la persona que necesita y solicita el cargo, realiza inducción para el personal nuevo, capacita al personal, realiza las evaluaciones de desempeño, no realiza evaluaciones del ambiente laboral, el plan de incentivos es económico directo, incluyen también al personal en la toma de decisiones pero es de acuerdo a la escala y se involucra mediante comentarios. Los equipos de seguridad para los trabajadores son protección auditiva, física, mascarillas, dependen mucho de la labor que desempeñen, poseen un departamento médico, les realizan un chequeo previo post ocupacional, dentro de la organización existen asociaciones de empleados, también les ofrece plan de beneficios especiales para sus colaboradores como becas para los hijos, seguro médico privado, plan de obtención de lentes, consulta oftalmológica, colonias vacacionales, comisariato, gimnasio y plan de cesantías, brinda servicio de alimentación, transporte a partir de las 10 de la noche, políticas de jubilación, despido y fijación de sueldo, también tienen planes de carrera.

La comunicación interna de la empresa es mediante reuniones, correos electrónicos, asambleas y carteleras, también tienen mecanismos de protección de la diversidad y evitación de la discriminación. La **tecnología** dentro de la empresa es el internet que funciona para la negociación, la venta y la comunicación, posee un página web que funciona para consulta de documentos electrónicos, compras en línea, atención al cliente e información de productos, la manera en que realiza el diseño de productos es mediante fotografías, colores y modelos, tienen un departamento para el desarrollo de productos, la implementación de las tecnologías mejoraría los procesos en el tiempo, mejora la calidad y aumento de la producción.

Considera también que la tecnología utilizada para el **abastecimiento** es sofisticada con respecto al sector donde se encuentra para poder tener a nivel nacional pero no está a nivel de otros países, cuando realiza las compras tiene un proceso definido, gestiona sus inventarios y controla toda la calidad de los pedidos recibidos, como los estándares de recepción, tiene mecanismos para seleccionar los proveedores, como la

calidad, precio, créditos y disponibilidad, realiza evaluaciones a los proveedores, exigen cumplimiento de estándares a sus proveedores, mantiene los canales de comunicación con los proveedores mediante correos electrónicos y telefonía, las materias primas son de origen extranjero, pero también tiene dificultades de conseguir materias primas por la cantidad de algodón que siembran en el país es insuficiente.

La **logística interna** tiene planes, métodos de registro, inspecciones y observaciones, tienen áreas de almacenamiento definidas, controla los costos, entre su inventario real y sus inventarios teóricos existe una variación del 5%, los productos terminados tienen un área definida. Las **operaciones** de la empresa tienen técnicas de planificación y programación, están estandarizados sus procesos productivos y están documentados, tiene especificaciones técnicas del producto, controles de calidad cuando se realiza el producto y la trazabilidad. Tiene mantenimiento de maquinaria y no mide el desempeño de los procesos. Sus costos de producción están identificados, conoce la capacidad real y la utilizada de producción, tiene identificados los desperdicios que genera y así mismo los mecanismos para disminuir los impactos ambientales y la optimización de agua y energía, el manejo de los productos obsoletos en mal estado y que no cumplan los estándares de calidad es mediante un código de rotación y canales de distribución.

La **logística externa** cuenta con seguros de productos almacenados, tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados, controla y registra los productos por deterioro o mal estado, registra también los pedidos entregados a tiempo y en perfecto estado, realiza un registro del tiempo que se demora desde la autorización hasta la entrega del pedido de la venta. La **publicidad y ventas**, tiene realizado investigación de mercados, ha identificado su segmento de mercado, considera estrategias de diversificación de mercado, los canales de comunicación con los clientes son por medio del personal de la empresa y correos electrónicos, la información que recibe el cliente respecto al producto es de los materiales.

Tiene establecida una imagen corporativa, registro de propiedad de marcas y realiza campañas de publicidad para promocionar la empresa y sus productos, los medios que usa son televisión, radio, periódico, redes sociales y vallas publicitarias, también utiliza redes sociales como Facebook, tiene un registro de clientes y hay apertura para que la sociedad conozca los procesos productivos. El **servicio** de la empresa es postventa, brinda garantías de sus productos y mide la satisfacción del cliente, tiene registrados los reclamos de los clientes y realiza el seguimiento y la solución, toma acciones de mejora frente a los reclamos, tiene cuantificado los costos asociados a los reclamos y producto conforme por medio de la calidad.

Confecciones frada sport Cia. Ltda.

Es una empresa familiar fundada en 1998, en la que ofertan ropa deportiva para todas las edades. Posee una cantidad de empleados total de 30, las ventas del último año fueron aproximadamente 370 mil dólares, la manera en la que realiza las entregas de los productos es por medio de subcontratar empresas para la distribución y tiene almacenes.

La **infraestructura** está bien establecida estratégicamente, pero no posee un plan estratégico, tiene indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos como; las ventas y capacidad productiva realizándolo anualmente, el porcentaje de cumplimiento de los objetivos es del 80%, no posee los sistemas de gestión como de calidad, seguridad ambiental, laboral y salud ocupacional. En la parte financiera lleva contabilidad, no ha realizado un plan de inversiones, pero sin embargo ha invertido en maquinaria, tiene actualmente obligaciones financieras con terceros con el banco, no posee políticas de transparencia de información, no realiza prácticas de responsabilidad social y no cuentan con un código de ética.

La empresa no posee políticas de **recursos humanos**, no tiene procesos de selección o contratación de personal, ni tiene perfiles definidos para los cargos y no realiza inducción para el personal nuevo, no capacita al personal, no realiza las evaluaciones

de desempeño, no realiza evaluaciones del ambiente laboral, no posee plan de incentivos, incluyen también al personal en la toma de decisiones según la capacidad y el conocimiento del área, los equipos de seguridad para los trabajadores son mandiles, mascarillas y orejeras, poseen un departamento médico, les realizan un chequeo de vista y oídos, dentro de la empresa no existe ningún tipo de organización, también les ofrece plan de beneficios especiales para sus colaboradores como horas extras, no brinda servicio de alimentación, ni transporte, no tiene políticas de jubilación, despido y fijación de sueldo, no tienen planes de carrera. La comunicación interna de la empresa es mediante reuniones, no tienen mecanismos de protección de la diversidad y evitación de la discriminación.

La **tecnología** dentro de la empresa es el internet que funciona para la negociación, la venta y la comunicación, posee un página web que función para; compras en línea, atención, chat en línea y muestra la información de productos, la manera en que realiza el diseño de productos es mediante los requerimientos del cliente, tienen un departamento para el desarrollo de productos, la implementación de las tecnologías mejoraría los procesos ya que es artesanal como la sublimación y con tecnología podría realizarse más rápido, considera también que la tecnología utilizada no es sofisticada con respecto al sector donde se encuentra, ni al nivel nacional pero tampoco está a nivel de otros países.

Cuando realiza las **compras** no tiene un proceso definido, gestiona sus inventarios, pero no controla toda la calidad de los pedidos recibidos, no tiene mecanismos para seleccionar los proveedores, pero si evalúa a los proveedores en la calidad, precio y atención, exigen cumplimiento de estándares a sus proveedores, mantiene los canales de comunicación con los proveedores mediante correos electrónicos y telefonía, las materia primas son de origen nacional y extranjero, pero también tiene dificultades de conseguir materias primas. La **logística interna** posee planes, métodos de registro, inspecciones y observaciones, tienen áreas de almacenamiento definidas, controla los costos, entre su inventario real y sus inventarios teóricos existe una variación del 20%, los productos terminados tienen un área definida.

Las **operaciones** de la empresa tienen técnicas de planificación y programación, están estandarizados sus procesos productivos, pero no están documentados, tiene especificaciones técnicas del producto, posee controles de calidad cuando se realiza el producto y al momento de la trazabilidad. Tiene mantenimiento de maquinaria y mide mediante inspección. Sus costos de producción están identificados, conoce la capacidad real y la utilizada de producción, tiene identificados los desperdicios que genera y los realiza controlando el corte de las telas y así mismo los mecanismos para disminuir los impactos ambientales y la optimización de agua y energía, el manejo de los productos obsoletos en mal estado y que no cumplan los estándares de calidad es mediante una donación y realizan descuentos.

La **logística externa**, no cuenta con seguros de productos almacenados, ni tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados, controla y registra los productos por deterioro o mal estado, registra también los pedidos entregados a tiempo y en perfecto estado, el tiempo que se demora desde la autorización hasta la entrega del pedido de la venta. **Publicidad y ventas**, tiene realizado investigación de mercados, su segmento de mercado está definido, y no considera estrategias de diversificación de mercado, los canales de comunicación con los clientes son por medio de redes sociales y correos electrónicos, la información que recibe el cliente respecto al producto es de los materiales, especificaciones de lavado, calidad y precio.

Tiene establecida una imagen corporativa, no posee registro de propiedad de marcas y realiza campañas de publicidad para promocionar la empresa y sus productos, los medios que usa son revistas, radio, periódico y redes sociales, también utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, tiene un registro de clientes y hay apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo. El **servicio** de la empresa es postventa, brinda garantías de sus productos con el cambio de prendas cuando existen reclamos y mide la satisfacción del cliente por medio de las encuestas, no tiene registrados los reclamos de los clientes y no realiza el seguimiento ni da solución, toma acciones de mejora frente a los reclamos, tiene cuantificado los costos asociados a los

reclamos y producto conforme por medio de un estudio de costos de producción y materia prima.

Kossmoran Cia. Ltda.

Es una empresa familiar que ofertan productos de prendas de vestir para toda edad. Posee una cantidad total de nueve empleados, las ventas del último año fueron aproximadamente 360 mil dólares, la manera en la que realiza las entregas de los productos es por un punto de venta y tiene almacenes.

La **infraestructura** cuenta con un plan estratégico, no posee organigrama definido ni un plan operativo anual, los indicadores que tiene para medir el cumplimiento de los objetivos son las ventas, flujo del cliente y rotación, y lo realiza trimestralmente, el porcentaje de cumplimiento de los objetivos es del 60%. Los sistemas de gestión que posee son de seguridad ambiental, laboral y realiza cursos de salud ocupacional, en la parte financiera no lleva contabilidad, ni cuentan con un plan de inversiones, ha invertido en infraestructura por lo tanto tiene actualmente obligaciones financieras con terceros con el banco, no posee políticas de transparencia de información, ni realiza prácticas de responsabilidad social, no cuentan con un código de ética.

La compañía no posee políticas de **recursos humanos**, tiene procesos de selección o contratación de personal, no tiene perfiles definidos para los cargos, realiza inducción para el personal nuevo, capacita al personal, realiza las evaluaciones de desempeño, realiza evaluaciones del ambiente laboral, el plan de incentivos es económico por ventas o cumplimiento de objetivos, incluyen también al personal en la toma de decisiones de participación directa en reuniones, cuenta con política de seguridad y salud ocupacional, los equipos de seguridad para los trabajadores son protección auditiva, mascarillas y uniformes no poseen un departamento médico, no realizan un chequeo médico a los trabajadores. Dentro de la organización no existen asociaciones de empleados, no les ofrece plan de beneficios especiales para sus colaboradores, no brinda servicio de alimentación, ni transporte, no tiene políticas de jubilación, ni despido y ni fijación de sueldo, no tiene planes de carrera.

La comunicación interna de la empresa es mediante reuniones, no poseen mecanismos de protección de la diversidad y evitación de la discriminación. La **tecnología** dentro de la empresa es el internet que funciona para la negociación y ventas, no posee una página web, la manera en que realiza el diseño de productos es mediante etapas, por tendencias y toma en cuenta las prendas básicas, tienen un departamento para el desarrollo de productos, la implementación de las tecnologías mejoraría los procesos en que existen tecnologías que permiten mejorar la producción y los costos son elevados. Considera también que la tecnología utilizada no es sofisticada con respecto al sector donde se encuentra, ni al nivel nacional y tampoco no está a nivel de otros países.

Las **compras** tienen un proceso definido, gestiona sus inventarios y controla toda la calidad de los pedidos recibidos, como los estándares de recepción, no tiene mecanismos para seleccionar los proveedores, no realiza evaluaciones a los proveedores, no exigen cumplimiento de estándares a sus proveedores, mantiene los canales de comunicación con los proveedores mediante correos electrónicos, telefonía y redes sociales. La materia prima es de origen extranjero y nacional pero también tiene dificultades de conseguir materias primas. La **logística interna** no tiene planes, los métodos de registro, inspecciones y observaciones de la calidad, tienen áreas de almacenamiento definidas, controla los costos, entre su inventario real y sus inventarios teóricos existe una variación del 12%, los productos terminados tienen un área definida.

Las **operaciones** que posee la compañía son técnicas de planificación y programación, están estandarizados sus procesos productivos y están documentados, no tiene especificaciones técnicas del producto, ni controles de calidad cuando se realiza el producto y la trazabilidad. Tiene mantenimiento de maquinaria y no mide el desempeño de los procesos. Sus costos de producción están identificados, conoce la capacidad real y la utilizada de producción, tiene identificados los desperdicios que genera y así mismo los mecanismos para disminuir los impactos ambientales y la optimización de agua y energía, el manejo de los productos obsoletos en mal estado y

que no cumplan los estándares de calidad es mediante un código de rotación y canales de distribución.

La **logística externa** no cuenta con seguros de productos almacenados, no tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados, ni controla y registra los productos por deterioro o mal estado, registra los pedidos entregados a tiempo y en perfecto estado se realizan remantes, el tiempo que se demora desde la autorización hasta la entrega del pedido de la venta. **Publicidad y ventas**, tiene realizado investigación de mercados, tiene identificado su segmento de mercado, considera estrategias de diversificación de mercado, los canales de comunicación con los clientes son por medio del personal de la empresa y correos electrónicos, la información que recibe el cliente respecto al producto es de los materiales, especificaciones de lavado y cuidado de la prenda.

Tiene establecida una imagen corporativa, registro de propiedad de marcas y realiza campañas de publicidad para promocionar la empresa y sus productos, los medios que usa son televisión, radio, periódico, redes sociales, también utiliza redes sociales como Facebook, tiene un registro de clientes y hay apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo. El **servicio** de la empresa es postventa, no brinda garantías de sus productos, no mide la satisfacción del cliente, tiene registrados los reclamos de los clientes y realiza el seguimiento y la solución, toma acciones de mejora frente a los reclamos, no tiene cuantificado los costos asociados a los reclamos y producto conforme por medio de la calidad.

Como acotación de este capítulo, es evidente que las acciones que toman las empresas para gestionar sus recursos humanos no es basto, en necesario poseer un sistema de control del eslabón dentro de cada una, es decir cada una posee diferentes maneras, pero no son óptimas para lograr sacar lo mejor de sus talentos; y dentro de la matriz productiva es algo primordial la gestión del talento humano. El uso de la robótica y el avance tecnológico de cada empresa, es una ventaja competitiva que manejan para usar en dichas áreas como las operaciones y tecnología.

CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA DESARROLLADA PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO Y TEXTILES EN EL AÑO 2018 DE LA CIUDAD DE CUENCA.

2.1. Metodología de la herramienta aplicada

En la primera etapa de investigación se aplicó una metodología cualitativa con verificación de la literatura sistémica, contemplando tres dimensiones como primero; el análisis literario, que diagnostica el enfoque, el objetivo, la perspectiva, la cobertura, la estructura y la audiencia de la bandeja de comprobación literaria. La segunda dimensión es la clasificación taxonómica que determina criterios de selección de las fuentes literarias. Como tercera dimensión esta la relación conceptual, que es la afinidad de las investigaciones verificadas en relación con la cadena de valor. Hochrein, Glock, Bogaschewsky, & Heider (2015).

El apoyo de una estructuración de un cuestionario fue fundamental para la segunda etapa de dicha investigación, para lograr conseguir información de las actividades que realizan cada compañía y lograr contemplar un análisis de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de manera acentuada. Teniendo en cuenta que la herramienta creada por (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018), es válida para la aplicación en cualquier sector productivo, teniendo en consideración ligeras modificaciones de acuerdo al enfoque del sector a evaluar.

2.1.1. Metodología de la investigación del sector cárnicos.

Con un objeto de estudio de dicha investigación en el sector cárnico en la ciudad de Cuenca, se establecieron parámetros estratégicos; como los niveles de ventas por año, la cantidad de personas que laboran, que tan representativo es en el sector, y algunas otras variables. Con la información que se adquirió de las diferentes compañías que

colaboraron, se logró diseñar la “Cadena de valor de las industrias del sector de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca” (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018). Teniendo una diferenciación en las compañías que llevan contabilidad y las que no son obligadas a llevar contabilidad. También es importante destacar que la investigación no arrojó resultados individuales de cada compañía y tiene la debida consideración de los acuerdos de confidencialidad y uso de información.

2.1.2. Metodología de la investigación del sector textil.

Si bien es cierto como adicional a las etapas de la metodología, en este sector existió la aplicación del código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) C1410, correspondiente al sector de elaboración de prendas de vestir excepto prendas de piel, también se realizó un traspaso de información con el SRI y la Superintendencia de compañías. Con la información que se recolectó de las diferentes compañías se generó la “Cadena de valor de elaboración de prendas de vestir excepto prendas de piel” (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018). También es importante destacar que la investigación no arrojó resultados individuales de cada compañía y tiene la debida consideración de los acuerdos de confidencialidad y uso de información.

2.2 Resultados de la herramienta aplicada

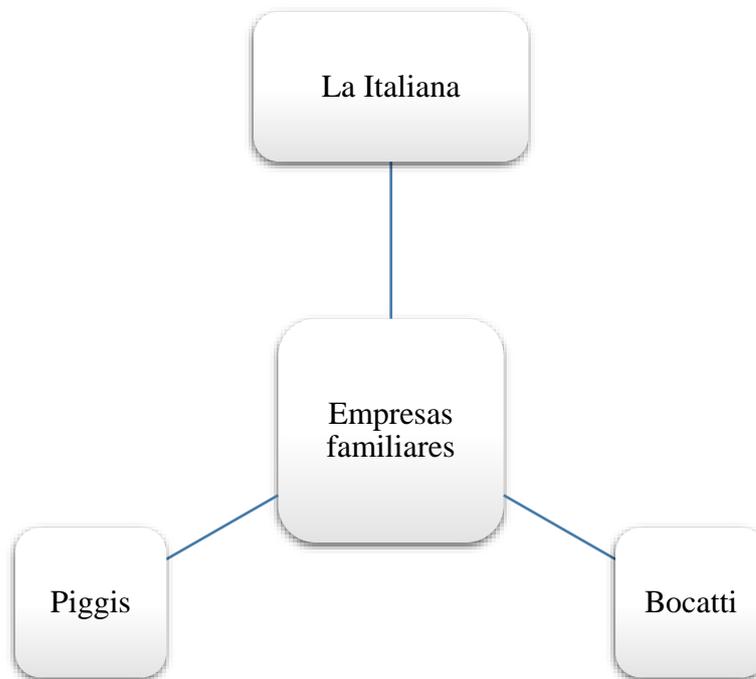
2.2.1. Resultados del sector cárnico

Las empresas están en un enfrentamiento a largo plazo por la ventaja competitiva del sector y de tal manera el oportuno levantamiento de la cadena de valor permitió que las empresas se den la oportunidad de visualizar cuáles son sus fortalezas como el manejo y planificación de los objetivos corporativos, estructuras estratégicas bien definidas, tener procesos de selección y contratación del personal, desarrollo de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, llevan un control de la calidad de los productos terminados así como la trazabilidad del proceso de producción, y la estructura tecnológica intentando adaptarse a las circunstancias del sector, mientras

tanto las debilidades dentro de cada una, no existen políticas laborales bien definidas, no tener un seguimiento de la satisfacción de los clientes, la falta de precaución de un seguro de las mercaderías en las bodegas, de manera que generar un fuerte número de plazas de empleo, es por ello que dotar de información a los agentes interesados es fundamental para apoyar al crecimiento. (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

2.2.2. Resultados de las empresas del sector cárnico

Ilustración 2 Conformación de las empresa



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Inicialmente las tres empresas La Italiana, Piggis y Bocatti, están conformadas de manera familiar, este tipo asociaciones es común en la ciudad de Cuenca en algunos sectores productivos.

Ilustración 3 Cantidad de empleados



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La cantidad total que posee La Italiana son de 589 empleados, Piggis tiene 180 empleados y por último Bocatti posee 9 empleados. Las tres empresas han realizado sus **ventas** por más de un millón de dólares en el año 2018.

Tabla 1 Actividades de la empresa

Actividades empresariales	La Italiana	Piggis	Bocatti
Producción	✓	✓	
Distribución	✓	✓	✓
Ventas	✓	✓	✓
Re-comercialización			✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las actividades que realizan como producción únicamente lo hace La Italiana y Piggis, la actividad de distribución y ventas lo realizan las tres empresas y por último la re-comercialización lo realiza solamente Bocatti.

Tabla 2 Administración estratégica

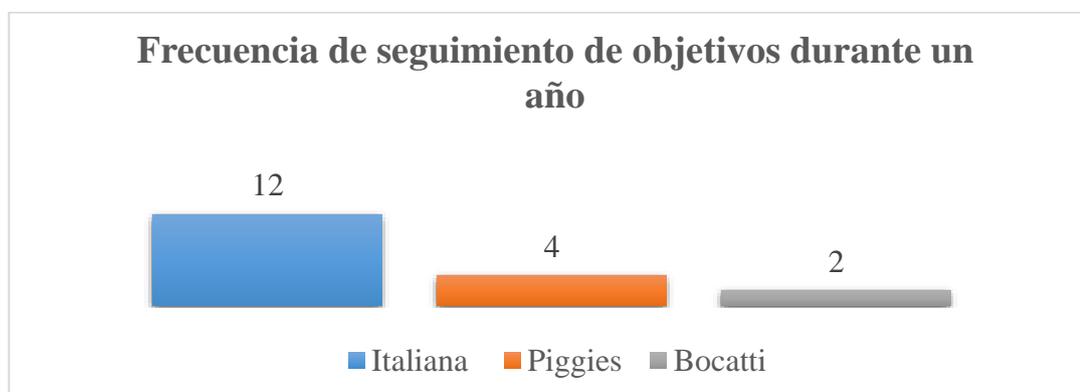
Gestión estratégica	La Italiana	Piggis	Bocatti
Posee plan estratégico	✓	✓	✓
Posee organigrama definido	✓	✓	
Tiene definido la misión y visión	✓	✓	✓
Posee plan operativo anual	✓	✓	✓
Aplica el plan operativo anual	✓	✓	✓
Los objetivos del plan operativo anual concuerdan con la misión y visión de la empresa	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

En la tabla se puede apreciar que La Italiana, Piggis y Bocatti poseen un plan estratégico, La Italiana y Piggis tienen un organigrama definido y no cuenta con un organigrama definido únicamente Bocatti, las tres empresas tienen definida la misión y la visión; y al mismo tiempo poseen un plan operativo anual que lo ponen en práctica, el cual finalmente concuerdan y están alineados con la misión y visión de la empresa.

Ilustración 4 Frecuencia de seguimiento de los objetivos



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La Italiana realiza su seguimiento de objetivos mensualmente, es decir doce veces durante el periodo de un año, Piggis lo hace trimestralmente, es decir 4 veces en un año y por último Bocatti lo realiza semestralmente, es decir 2 veces al año.

Tabla 3 Sistemas de gestión

Sistemas de gestión	La italiana	Piggis	Bocatti
Calidad	✓	✓	✓
Seguridad ambiental	✓	✓	
Seguridad laboral y salud ocupacional	✓	✓	✓
Control contable adicional	✓	✓	✓
Cuenta con plan de inversiones	✓		✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Lo que respecta a los sistemas de gestión de las empresas, las tres empresas poseen sistemas para gestionar la calidad, seguridad laboral y salud ocupacional, la seguridad ambiental únicamente no posee Bocatti; La Italiana y Piggis si tiene seguridad ambiental, al mismo tiempo las tres poseen un sistema de contabilidad para sus empresas, y por último La Italiana y Bocatti poseen un plan de inversiones, pero Piggis no.

Tabla 4 Inversiones realizadas

Inversiones	Tecnología	Maquinaria	Infraestructura
La italiana	✓	✓	✓
PIGGIS			✓
BOCATTI		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las inversiones realizadas por La Italiana han sido en tecnología, maquinaria e infraestructura, mientras que Piggis únicamente ha realizado inversiones en infraestructura y finalmente Bocatti solo ha invertido en maquinaria.

Tabla 5 Obligaciones financieras

Entidad financiera	Banco	Cooperativa	Gobierno	Otros
La italiana	✓			
PIGGIS	✓			✓
BOCATTI	✓			

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Según la evidencia generada durante el levantamiento, las tres empresas tienen obligaciones financieras con terceros, de la cual La Italiana únicamente tiene con el banco, Piggis posee obligaciones con el banco y otras entidades; y finalmente Bocatti solo posee obligaciones con el banco. En **otros aspectos** dentro de la herramienta de la cadena de valor, se tiene que las tres empresas poseen políticas de transparencia de la información y poseen un código de ética.

Tabla 6 Prácticas de responsabilidad social

Ámbito	Económico	Social	Ambiental
La italiana	✓	✓	✓
Piggis		✓	✓
Bocatti		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Además, también realizan prácticas de responsabilidad social, La Italiana lo realiza en el ámbito económico, social y ambiental; Piggis lo hace en el ámbito social y ambiental; y finalmente Bocatti solo lo realiza en el ámbito social.

Tabla 7 Recursos humanos

Gestión de recursos humanos	La italiana	Piggis	Bocatti
Posee política de recursos humano		✓	
Posee procesos de selección o contratación de personal	✓	✓	✓
Posee perfiles definidos para los cargos	✓	✓	✓
Posee métodos para evaluar los perfiles de cargos		✓	
Realiza procesos de inducción para el personal nuevo	✓	✓	✓
Realiza capacitaciones a su personal		✓	✓
Realiza evaluaciones de desempeño al personal		✓	✓
Evaluá el ambiente laboral		✓	✓
Posee un plan de incentivos		✓	✓

Incluye al personal en el proceso de toma de decisiones		✓	✓
Posee equipos de seguridad para sus trabajadores	✓	✓	✓
Posee un departamento medico	✓	✓	
Ofrece beneficios especiales	✓	✓	
Brinda el servicio de alimentación	✓		✓
Brinda el servicio de transporte	✓	✓	
Posee políticas de jubilación			
Posee políticas de despidos			
Posee políticas de fijación de sueldos			
Posee planes de carrera		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La tabla muestra las actividades que realiza cada empresa, empezando por La Italiana realiza procesos de inducción para el personal nuevo, cuenta también con perfiles definidos para los cargos y si realiza procesos de selección o contratación de personal, mientras que no realiza evaluaciones de desempeño, tampoco capacita a su personal, no posee métodos para evaluar los perfiles de cargo y tampoco posee políticas de recursos humanos; la empresa Piggis realiza todas las actividades descritas en la ilustración y Bocatti únicamente no posee métodos para evaluar los perfiles de cargo y tampoco tiene establecido política de recursos humanos.

Continuando con las actividades que son y no son realizadas por cada una de las empresas, empezando por La Italiana que cuenta con departamento médico, cuenta también con políticas y equipos de seguridad laboral; proporcionándolos también a sus trabajadores de salud ocupacional, mientras que no cuenta con inclusión de su personal en la toma de decisiones, a la vez que tampoco posee plan de incentivos y finalmente no realiza evaluaciones de ambiente laboral, la empresa Piggis realiza todas

actividades descritas en la presente ilustración; y finalmente Bocatti de todas las actividades únicamente no cuenta con un departamento medico dentro de la institución.

Según la información levantada por (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018), las empresas realizan anualmente revisiones médicas a sus colaboradores, y a la vez que también dentro de las misma herramienta se les pregunto si las empresas poseen alguna organización laboral dentro de las mismas, lo que arrojó como resultado es que ninguna tenia conformado algún sindicato o asociación.

Finalmente lo que respecta a la gestión de recursos humanos, La Italiana brinda servicios de transporte, alimentación y beneficios especiales a sus colaboradores, pero no cuenta con planes de carrera, y tampoco con políticas de fijación sueldo, jubilación y despido; por otro parte Piggis posee planes de carrera, servicio de transporte y ofrece beneficios especiales a sus colaboradores, pero no cuenta con políticas de fijación de sueldo, despido y ni jubilación, y tampoco posee el servicio de alimentación a sus colaboradores; por último Bocatti únicamente realiza el servicio de alimentación a sus colaboradores y por el resto no realiza ninguna de las actividades presentes en esta tabla.

Tabla 8 Comunicación interna

Canales de comunicación	Correo	Asambleas	Carteleras	Reuniones
La Italiana	✓		✓	
Piggis		✓	✓	✓
Bocatti	✓			

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La comunicación interna de las empresas lo realizan de manera diferente cada una, en La Italiana se comunica por medio de correos y carteleras; Piggis se comunica por medio asambleas, carteleras y reuniones; y Bocatti realiza su comunicación por correo electrónico únicamente. Para **proteger la discriminación** dentro de las organizaciones, la única que posee mecanismos para disminuirlo es Piggis, mientras que La Italiana y Bocatti no lo realizan; según la información proporcionado por: (Observatorio empresarial, UDA, 2018). Lo que respecta a la tecnología las tres empresas tienen acceso a internet, y la forma que lo utilizan es para comunicarse de manera interna y externa; a la vez las tres poseen página web.

Tabla 9 Funciones de la página web

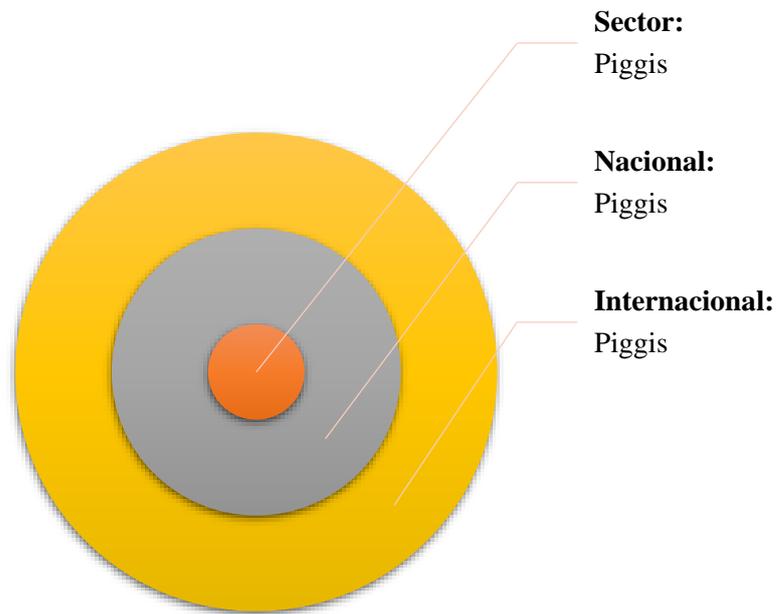
Funciones	La Italiana	Piggis	Bocatti
Consulta de documentos	✓	✓	✓
Atención al cliente		✓	
Chat en línea		✓	
Compras en línea			
Información de productos		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las funciones que brindan cada empresa en su página web, empezando por La Italiana y Bocatti únicamente tienen las funciones de consulta de documentos, mientras que Piggis posee las funciones de consulta de documentos, atención al cliente, chat en línea, compras en línea y brinda información de sus productos. Vale considerar también que las tres empresas se encargan de **desarrollar sus productos**, pero, sin embargo, La Italiana y Bocatti no tienen un departamento o área para desarrollar el producto, por otro lado, Piggis si posee dicha área.

Ilustración 5 Tecnología ocupada en las empresas en relación



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La tecnología que ocupan según Piggis posee dicha tecnología según el sector, a nivel nacional y a nivel internacional, pero La Italiana y Bocatti no.

Tabla 10 Abastecimiento

Compras	La italiana	Piggis	Bocatti
Posee proceso de compras	✓	✓	✓
Posee un sistema de gestión de inventarios	✓	✓	✓
Controla los aspectos de calidad de los pedidos recibidos	✓	✓	✓
Posee mecanismos para la selección de proveedores	✓	✓	✓
Evaluá a los proveedores	✓	✓	✓

Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores	✓	✓	✓
--	---	---	---

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las actividades que realizan las tres empresas para realizar las compras, son tener un proceso de compras, sistemas de inventarios, controla la calidad de los pedidos recibidos, tienen mecanismo para seleccionar a sus proveedores, evalúan a sus proveedores y a la que les exigen el cumplimiento de normas y estándares. Los **canales de comunicación** usados por las empresas para comunicarse con los proveedores son; La Italiana usa el correo y otros medios; Piggis usa el correo, el teléfono y otros medios; por último, Bocatti utiliza el correo y el teléfono.

Tabla 11 Origen de las materias primas

Origen	La italiana	Piggis	Bocatti
Extranjero			
Nacional	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las tres empresas tienen materias primas de origen nacional. La **dificultad para conseguir materias primas** está presente en las tres empresas.

Tabla 12 Logística interna

Logística interna	La Italiana	Piggis	Bocatti
Posee plan de logística interna	✓	✓	✓
Posee métodos de control de entrada de materia prima	✓	✓	✓

Tiene área definida para el almacenamiento de materias e insumos recibidos	✓	✓	✓
Codifica y clasifica las existencias	✓	✓	✓
Conoce los costos de almacenamiento de inventarios	✓	✓	✓
Conoce su inventario real	✓	✓	✓
Conoce su inventario teórico	✓	✓	✓
Realiza un contraste del inventario real y teórico	✓	✓	✓
Tiene área definida para el almacenamiento de productos terminados	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La logística interna llevada por las empresas es una de las actividades de apoyo importantes para el proceso de producción; por tanto, las empresas realizan todas las actividades detalladas en la tabla anterior, que primeramente cuentan con un plan de logística interna, tienen métodos para controlar las entradas de materias primas, poseen áreas definidas para el almacenamiento de dichas materias primas, codifican y clasifican las existencias, además también conocen los costos asociados con el almacenamiento, tienen conocimiento de sus inventarios reales y teóricos, que a la vez también realizan contrastes de los mismos, y finalmente tienen una área definida para el almacenamiento de sus productos terminados.

Tabla 13 Operaciones

Operaciones	La italiana	Piggis	Bocatti
Posee técnicas de planificación y programación de producción	✓	✓	✓
Tiene estandarizados los procesos productivos	✓	✓	✓
Los procesos tienen documentados	✓	✓	✓
Posee especificaciones técnicas del producto	✓	✓	✓
Realiza controles de calidad durante el proceso de producción	✓	✓	✓
Lleva trazabilidad del proceso productivo	✓	✓	✓
Posee un plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	✓
Cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	✓
Mide el desempeño de los procesos	✓	✓	
Tiene identificado los procesos de producción	✓	✓	✓
Conoce la capacidad real de producción	✓	✓	
Conoce la capacidad utilizada de producción	✓	✓	✓
Tiene identificado los desperdicios que genera	✓	✓	✓
Tiene mecanismos para disminuir los desperdicios que genera	✓	✓	
Tiene mecanismo para disminuir las emisiones e impactos de actividades medioambientales	✓	✓	✓
Tiene mecanismos para optimizar el uso de agua y energía	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

En la tabla se puede apreciar que las empresas La Italiana y Piggis realizan todas las actividades descritas; sin embargo, Bocatti no conoce la capacidad real de producción y tampoco tiene mecanismos para disminuir los desperdicios que genera.

Tabla 14 Logística externa

Logística externa	La italiana	Piggis	Bocatti
Posee seguro para los productos terminados	✓	✓	
Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados		✓	
Tiene control y registro de los productos no disponibles	✓	✓	✓
Tiene un registro de los pedidos entregados	✓	✓	✓
Registra los pedidos entregados a tiempo	✓	✓	✓
Registra los pedidos entregados en perfecto estado	✓	✓	✓
Registra el tiempo desde autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas	✓	✓	
Tiene conocimiento de los costos de distribución	✓	✓	✓
Dispone de medios propios para realizar la distribución y venta de su producto	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las actividades de logística interna realizada por cada una de las empresas según los resultados, Piggis realiza todas las actividades descritas en la tabla, mientras que La Italiana únicamente no tiene identificados los procesos de mantenimiento de los productos terminados; pasando a Bocatti, la empresa no tiene seguro para sus productos terminados, no ha identificado los costos de mantenimiento de los productos terminados y tampoco registra el tiempo desde autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas.

Tabla 15 Publicidad y ventas

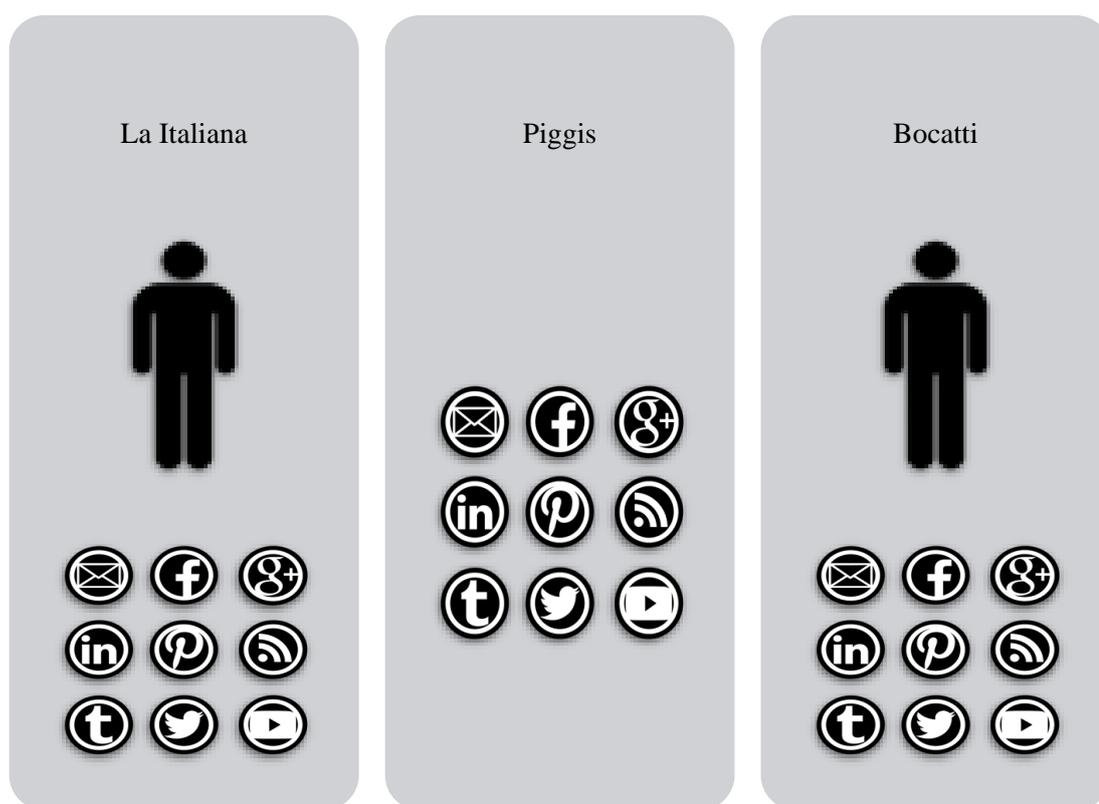
Publicidad y ventas	La italiana	Piggis	Bocatti
Ha realizado investigación de mercados	✓	✓	✓
Tiene identificado su segmento de mercado	✓	✓	✓
Tiene estudios de sus necesidades de sus clientes	✓	✓	✓
Tiene considerado estrategias de diversificación de mercado	✓	✓	✓
Tiene canales de comunicación con sus clientes	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La tabla muestra las actividades que si son realizadas para hacer publicidad y vender en cada una de las empresas mostradas en la tabla.

Ilustración 6 Canales de comunicación con los clientes



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los canales para poder comunicarse con los clientes; La Italiana y Bocatti lo realizan por medio de su personal, redes sociales y correo electrónico; mientras que Piggis solo hace uso de redes sociales y otros medios para comunicarse.

Tabla 16 Información respecto al producto

Información	La italiana	Piggis	Bocatti
Nutricional	✓	✓	✓
Uso de transgénicos	✓	✓	✓
Ingredientes y porcentajes	✓	✓	✓
Otros		✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las tres empresas muestran en sus productos la información nutricional, el uso de transgénicos, los ingredientes y porcentajes, otro tipo de información es mostrado por Piggis y Bocatti. Además, las tres empresas tienen establecido su imagen corporativa, poseen registro de marcas y realizan campañas de publicidad para promocionar la empresa y sus productos.

Tabla 17 Medios para divulgar información

Medios	La italiana	Piggis	Bocatti
Televisión			
Redes sociales		✓	✓
Radio	✓		✓
Periódico		✓	
Otro medio	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los medios utilizados por La Italiana para divulgar su información son la radio y otro medio; Piggis hace uso de redes sociales, periódico y otro medio, finalmente Bocatti hace uso de redes sociales y radio.

Tabla 18 Oferta de productos complementarios

Productos	La Italiana	Piggis	Bocatti
Lácteos			
Enlatados			
Salsas	✓		✓
Conservas			✓
Panadería			✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los productos complementarios que oferta La Italiana es únicamente salsas; Piggis no ofrece productos complementarios; y Bocatti ofrece salsas, conservas y el servicio de panadería. Las empresas llevan un registró de sus clientes y además dan apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo.

Tabla 19 Negocios complementarios

Tipo de negocio	La Italiana	Piggis	Bocatti
Delicatesen	✓	✓	✓
Puntos de venta			✓
Cafetería	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los negocios complementarios de cada cómo delicatessen y cafetería son ofrecidos por las tres empresas, y únicamente el punto de vente lo hace Bocatti.

Tabla 20 Servicio

Servicio	La italiana	Piggis	Bocatti
Presta servicio post-venta		✓	✓
Brinda garantía de sus productos	✓	✓	✓
Mide la satisfacción del cliente			✓
Mantiene un registro de reclamos de los clientes		✓	✓
Realiza seguimiento y soluciona los reclamos	✓	✓	✓
Genera acciones de mejora frente a los reclamos		✓	✓
Cuantifica los costos asociados a reclamos y producto no conforme		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

En el eslabón de los servicios que prestan cada empresa, tiene establecido el servicio de post-venta Piggis y Bocatti, La Italiana no lo hace; las tres empresas brindan garantía de sus productos, Bocatti es la única empresa que mide la satisfacción del cliente; Piggis y Bocatti mantienen un registro de reclamos de los clientes, La Italiana no lo hace; las tres empresas realizan un seguimiento y solucionan los reclamos; Piggis y Bocatti generan acciones frente a los reclamos, y Piggis es la única que cuantifica los costos asociados de reclamos y producto no conforme.

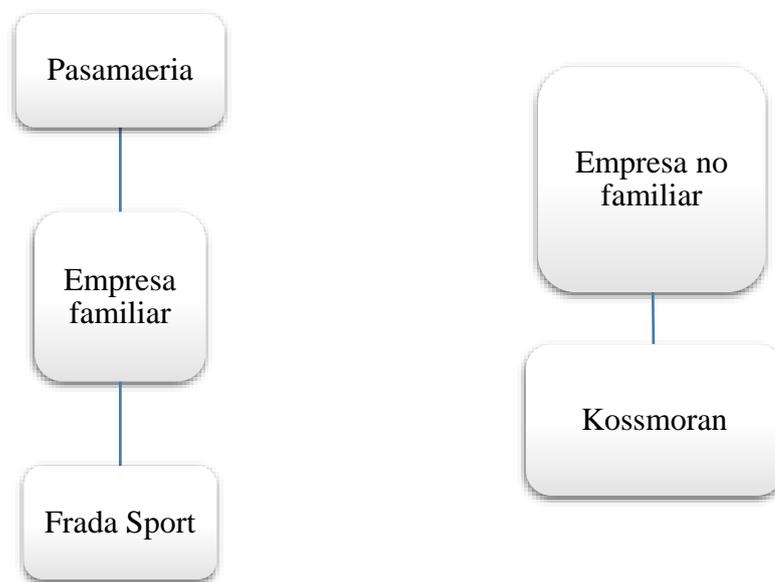
2.2.3. Resultados del sector textil

Poniendo en contexto la importancia de cadena de valor del sector, puede determinarse que la información proporcionada en el eslabón más débil de la cadena de valor son los recursos humanos, muchas actividades no están bien gestionadas dentro de las empresas, la que también es relevante pero no es débil es la infraestructura de las empresas, ya que poseen certificados justos de calidad, las fortalezas de las empresas

es en las compras, los proveedores seleccionados son evaluados por la empresas, cuando pasando por los diferente estándares de calidad que posee cada empresas, la comunicación es importan entre ellos, poseen una mayor dificultad para logra conseguir sus materias primas, las empresas poseen controles de los procesos que realizan, pero también no poseen un seguro de los productos terminados, las ventas de las empresas lo realizan por medio de investigaciones de mercado, trabajan con métodos de publicidad para establecerse una imagen corporativa, en el seguimiento de sus cliente algunas empresas no tienen registros de los reclamos y ni se estiman los tiempo para solucionarlos, a manera general este ejercicio del levantamiento puede dar a conocer a cada una de las empresas cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro del sector. (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

2.2.4. Resultados de las empresas del sector textil

Ilustración 7 Conformación de las empresas

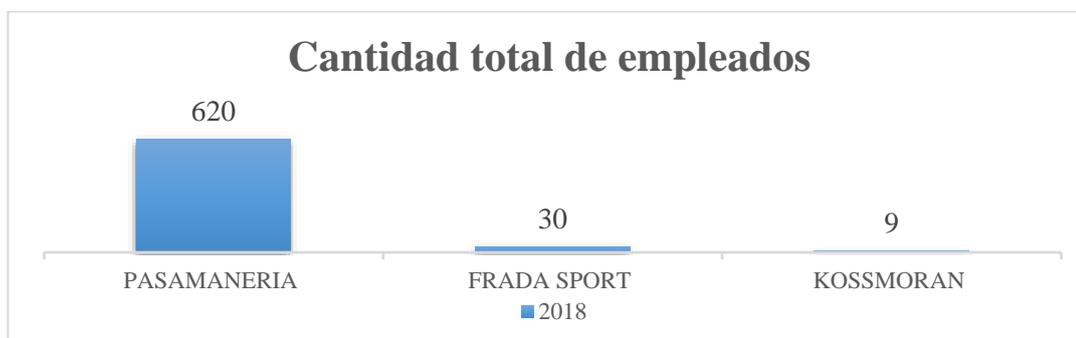


Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La conformación de las empresas de manera familiar son Pasamaneria y Frada Sport; mientras que Kossmoran no es una empresa familiar.

Ilustración 8 Cantidad de empleados



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La cantidad total de empleados que posee Pasamaneria son 620, Frada Sport posee 30 empleados y Kossmoran tiene 9 empleados. **Las ventas** en el periodo analizado, en las empresas Frada Sport y Kossmoran, fueron entre cien mil dólares y quinientos mil dólares; y Pasamaneria tuvo ventas de más de un millón de dólares.

Tabla 21 Actividades que realiza

Entrega del producto	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Retira	✓		✓
Subcontrata	✓	✓	
Almacena	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La manera en que realiza la entrega del producto Pasamaneria es mediante retiros, subcontrataciones y almacenamiento, Frada Sport lo hace mediante subcontrataciones y almacenamiento; por último, Kossmoran retira y almacena. Cabe recalcar que además las tres empresas textiles poseen, planta productiva y puntos de venta.

Tabla 22 Administración estratégica

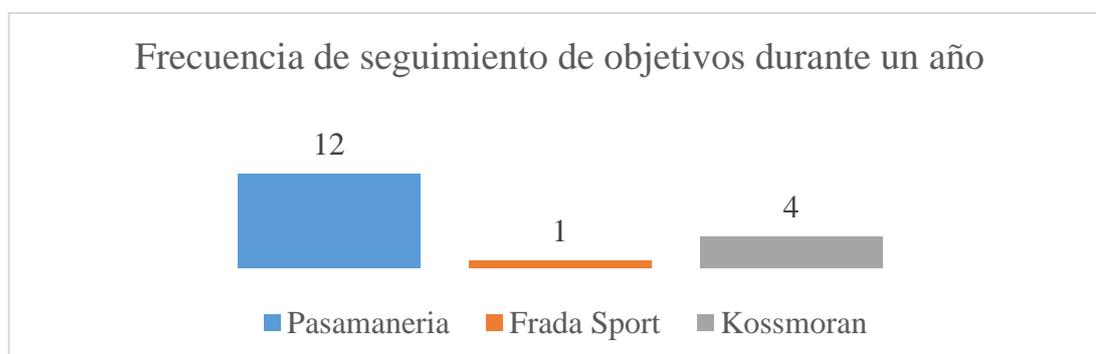
Gestión estratégica	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee plan estratégico	✓		✓
Posee organigrama definido	✓	✓	✓
Tiene definido la misión y visión	✓	✓	✓
Posee plan operativo anual	✓	✓	
Aplica el plan operativo anual	✓	✓	
Los objetivos del plan operativo anual concuerdan con la misión y visión de la empresa	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La gestión estratégica manejada por cada una de las empresas son diferentes, y respecto a Pasamaneria realiza todas las actividades descritas en la tabla; mientras que, Frada Sport únicamente no posee un plan estratégico; y Kossmoran no posee un plan operativo anual, al mismo tiempo no lo aplica, por lo que al final no concuerdan los objetivos del plan operativo anual con la misión y visión de la empresa.

Ilustración 9 Frecuencia de seguimiento de objetivos.



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La frecuencia de seguimiento que Pasamaneria realiza para sus objetivos es de manera mensual, es decir doce veces en un año; Frada Sport hace su seguimiento de objetivos anualmente y Kossmoran lo hace trimestralmente, es decir cuatro veces al año.

Tabla 23 Sistemas de gestión

Sistemas de gestión	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Calidad	✓		
Seguridad ambiental	✓		✓
Seguridad laboral y salud ocupacional	✓		✓
Control contable adicional	✓	✓	
Cuenta con plan de inversiones	✓		

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los sistemas de gestión manejados por Pasamaneria son calidad, seguridad ambiental, seguridad laboral y salud ocupacional; posee un control contable adicional y cuenta con un plan de inversiones; Frada Sport únicamente posee un sistema de control contable adicional; y Kossmoran solo tiene seguridad ambiental y seguridad laboral y salud ocupacional.

Tabla 24 Inversiones realizadas

Inversiones	Tecnología	Maquinaria	Infraestructura
Pasamaneria	✓	✓	
Frada sport		✓	
Kossmoran			✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las inversiones que han destinado cada empresa está dividido de la siguiente manera; Pasamaneria ha invertido en tecnología y maquinaria; Frada Sport ha invertido en maquinaria y Kossmoran ha invertido en infraestructura.

Tabla 25 Obligaciones financieras

Entidad financiera	Banco	Cooperativa	Gobierno	Otros
Pasamaneria	✓		✓	
Frada sport	✓			
Kossmoran	✓			

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las tres empresas en dicho periodo tenían obligaciones financieras con terceros; específicamente con el banco y además Pasamaneria tenía obligaciones también con el gobierno. En **otros aspectos** las tres empresas tienen políticas de transparencia de información y además solo Pasamaneria realiza prácticas de responsabilidad en el ámbito económico, social y ambiental, además de eso también posee código de ética; mientras tanto, Frada Sport y Kossmoran no realizan prácticas de responsabilidad social y tampoco poseen un código de ética.

Tabla 26 Recursos humanos

Gestión de recursos humanos	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee política de recursos humano	✓		
Posee procesos de selección o contratación de personal	✓		✓
Posee perfiles definidos para los cargos	✓		
Posee métodos para evaluar los perfiles de cargos	✓		

Realiza procesos de inducción para el personal nuevo	✓		✓
Realiza capacitaciones a su personal	✓		✓
Realiza evaluaciones de desempeño al personal	✓		✓
Evaluá el ambiente laboral			✓
Posee un plan de incentivos	✓		✓
Incluye al personal en el proceso de toma de decisiones	✓	✓	✓
Posee equipos de seguridad para sus trabajadores	✓	✓	✓
Posee un departamento medico	✓	✓	
Realiza a sus colaboradores otro tipo de chequeo medico	✓	✓	
Brinda beneficios especiales	✓	✓	✓
Brinda el servicio de alimentación	✓		
Brinda el servicio de transporte	✓		
Posee políticas de jubilación	✓		
Posee políticas de despidos	✓		
Posee políticas de fijación de sueldos	✓		
Posee planes de carrera	✓		

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

En lo que respecta a los recursos humanos de las empresas, tenemos dichas actividades descritas en la tabla, por tanto, empezando por Pasamanería lo único que no realiza es una evaluación al ambiente laboral, por el resto de actividades lo realiza todas; Frada Sport realiza pocas actividades como incluir al personal en la toma de decisiones, tiene equipos de seguridad para sus trabajadores, también tiene un departamento

médico, realiza a sus colaboradores otros tipo de chequeo médico y brinda beneficios especiales para sus colaboradores; por tanto las otras actividades no realiza; mientras que, Kossmoran realiza un proceso de selección o contratación del personal, hace procesos, capacitaciones y evaluaciones a su personal, realiza evaluaciones del ambiente laboral, posee plan de incentivos, también incluye a su personal en la toma de decisiones, posee equipos de seguridad para sus colaboradores y brinda beneficios especiales, y por tanto las otras actividades no realiza.

Además, también se les pregunto si tienen alguna organización laboral dentro de la empresa, Pasamaneria tiene una asociación de empleados y otro tipo de organización; Frada Sport y Kossmoran no poseen organizaciones laborales.

Tabla 27 Comunicación interna

Canales de comunicación	Correo	Asambleas	Carteleras	Reuniones
Pasamaneria	✓	✓	✓	✓
Frada sport				✓
Kossmoran				✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los canales de comunicación utilizados por las empresas son en general las tres lo hacen por medio de reuniones, mientras que solo Pasamaneria hace uso del correo, asambleas y carteleras; mientras que Frada Sport y Kossmoran no lo usan. Pasamaneria hace uso de mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación; mientras que Frada Sport y Kossmoran no tienen mecanismos.

Tabla 28 Funciones del internet

Funciones	Negociación	Venta	Comunicación
Pasamaneria	✓	✓	✓
Frada sport	✓	✓	✓
Kossmoran	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las funciones del internet sirven a las empresas para realizar negociaciones, ventas y poder comunicarse. Pasamaneria y Frada Sport, poseen página web; sin embargo, Kossmoran no posee.

Tabla 29 Funciones de la página web

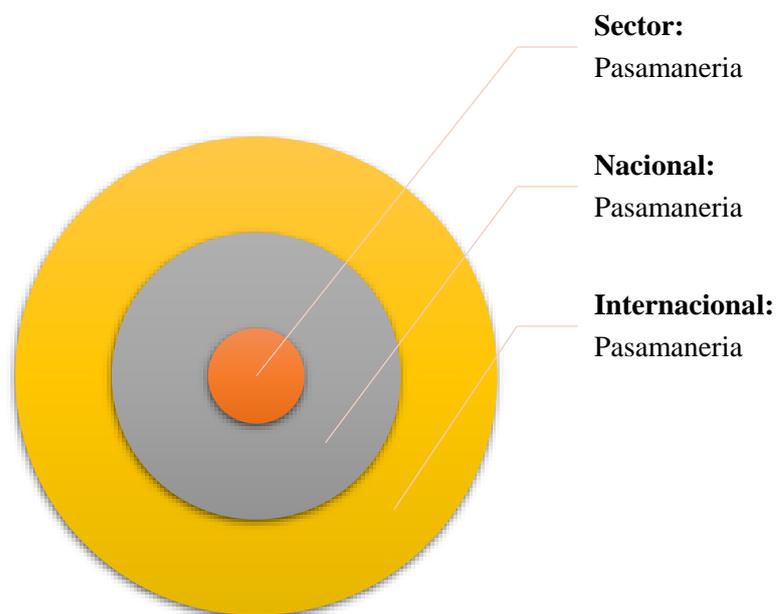
Funciones	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Consulta de documentos electrónicos	✓		
Compras en línea	✓	✓	
Atención al cliente	✓	✓	
Información de productos	✓	✓	
Chat en línea		✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las funciones utilizadas por Pasamaneria es consulta de documentos electrónicos, compras en línea, atención al cliente y brindan información de productos; Frada Sport ofrece compras en línea, atención al cliente, brinda información de sus productos y realiza chat en línea y Kossmoran no posee página web. Tanto Pasamaneria, Frada Sport y Kossmoran tienen **una área o desarrollo del producto** dentro de la empresa.

Ilustración 10 Tecnología ocupada en las empresas en relación



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Pasamaneria tiene tecnología sofisticada respecto al sector, a nivel nacional y a nivel internacional; mientras que Frada Sport y Kossmoran no tienen la suficiente tecnología, además es importante destacar que las tres empresas no cuentan con un software para gestionar la producción.

Tabla 30 Abastecimiento

Compras	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee proceso de compras	✓		✓
Posee un sistema de gestión de inventarios	✓	✓	✓
Controla los aspectos de calidad de los pedidos recibidos	✓		✓
Posee mecanismos para la selección de proveedores	✓		

Evaluá a los proveedores	✓	✓	
Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Para realizar las compras; Pasamaneria realiza todas las actividades descritas en la tabla; pero, Frada Sport no posee un proceso de compras definido, no controla los aspectos de calidad y tampoco tiene mecanismos para seleccionar a los proveedores; Kossmoran no tiene mecanismos para seleccionar a los proveedores, tampoco los evalúa y no les exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores.

Los **canales de comunicación** usados por las empresas para comunicarse con los proveedores son; Pasamaneria usa el correo y teléfono; Frada Sport y Kossmoran usan el correo, el teléfono y redes sociales.

Tabla 31 Origen de las materias primas

Origen	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Extranjero	✓	✓	✓
Nacional		✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

El origen de las materias primas que tiene Pasamaneria son del extranjero; mientras que Frada Sport y Kossmoran tienen materias primas de origen nacional y extranjero. Pero a la vez las tres empresas tienen dificultad de conseguir las materias primas para su producción.

Tabla 32 Logística interna

Logística interna	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee plan de logística interna	✓	✓	
Posee métodos de control de entrada de materia prima	✓	✓	✓
Tiene área definida para el almacenamiento de materias e insumos recibidos	✓	✓	✓
Codifica y clasifica las existencias	✓	✓	✓
Conoce los costos de almacenamiento de inventarios	✓	✓	✓
Conoce su inventario real	✓	✓	✓
Conoce su inventario teórico	✓	✓	✓
Realiza un contraste del inventario real y teórico	✓	✓	✓
Tiene área definida para el almacenamiento de productos terminados	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La logística interna llevada por las empresas es una de las actividades de apoyo importantes para el proceso de producción; por tanto, las empresas realizan todas las actividades detalladas en la tabla anterior, únicamente Kossmoran no cuenta con un plan de logística interna, mientras que Pasamaneria y Frada Sport si poseen, por el resto de actividades descritas en la tabla, las tres empresas tienen métodos para controlar las entradas de materias primas, poseen áreas definidas para el almacenamiento de dichas materias primas, codifican y clasifican las existencias, además también conocen los costos asociados con el almacenamiento, tienen conocimiento de sus inventarios reales y teóricos, que a la vez también realizan

contrastes de los mismos, y finalmente tienen una área definida para el almacenamiento de sus productos terminados.

Tabla 33 Operaciones

Operaciones	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee técnicas de planificación y programación de producción	✓	✓	✓
Tiene estandarizados los procesos productivos	✓	✓	✓
Los procesos tienen documentados	✓	✓	✓
Posee especificaciones técnicas del producto	✓	✓	
Realiza controles de calidad durante el proceso de producción	✓	✓	
Lleva trazabilidad del proceso productivo	✓	✓	✓
Posee un plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	✓
Cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	✓
Mide el desempeño de los procesos		✓	✓
Tiene identificado los procesos de producción	✓	✓	✓
Conoce la capacidad real de producción	✓	✓	✓
Conoce la capacidad utilizada de producción	✓	✓	✓
Tiene identificado los desperdicios que genera	✓	✓	✓
Tiene mecanismos para disminuir los desperdicios que genera	✓		

Tiene mecanismo para disminuir las emisiones e impactos de actividades medioambientales	✓	✓	✓
Tiene mecanismos para optimizar el uso de agua y energía	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las operaciones realizadas por cada empresa, están puestas en la tabla; pero sin embargo Pasamaneria no realiza una medición de desempeño de sus procesos; Frada Sport no tiene mecanismos para disminuir las emisiones e impactos de actividades medioambientales, y por ultimo Kossmoran no realiza controles de calidad durante el proceso de producción, no tiene especificaciones técnicas del producto, tampoco posee mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de actividades medioambientales, ni mecanismos para optimizar el uso de agua y energía.

Tabla 34 Logística externa

Logística externa	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Posee seguro para los productos terminados	✓	✓	✓
Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados	✓	✓	✓
Tiene control y registro de los productos no disponibles	✓	✓	✓
Tiene un registro de los pedidos entregados	✓	✓	✓
Registra los pedidos entregados a tiempo	✓	✓	✓
Registra los pedidos entregados en perfecto estado	✓	✓	✓

Registra el tiempo desde autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas	✓	✓	✓
Tiene conocimiento de los costos de distribución	✓		

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

El manejo y gestión que realiza cada empresa para la actividad primaria de logística externa, se evidencia en la tabla que Pasamaneria realiza todas las dichas actividades; mientras que Frada Sport y Kossmoran únicamente no tienen el conocimiento de los costos de distribución, pero de igual manera realizan el resto de actividades.

Tabla 35 Publicidad y ventas

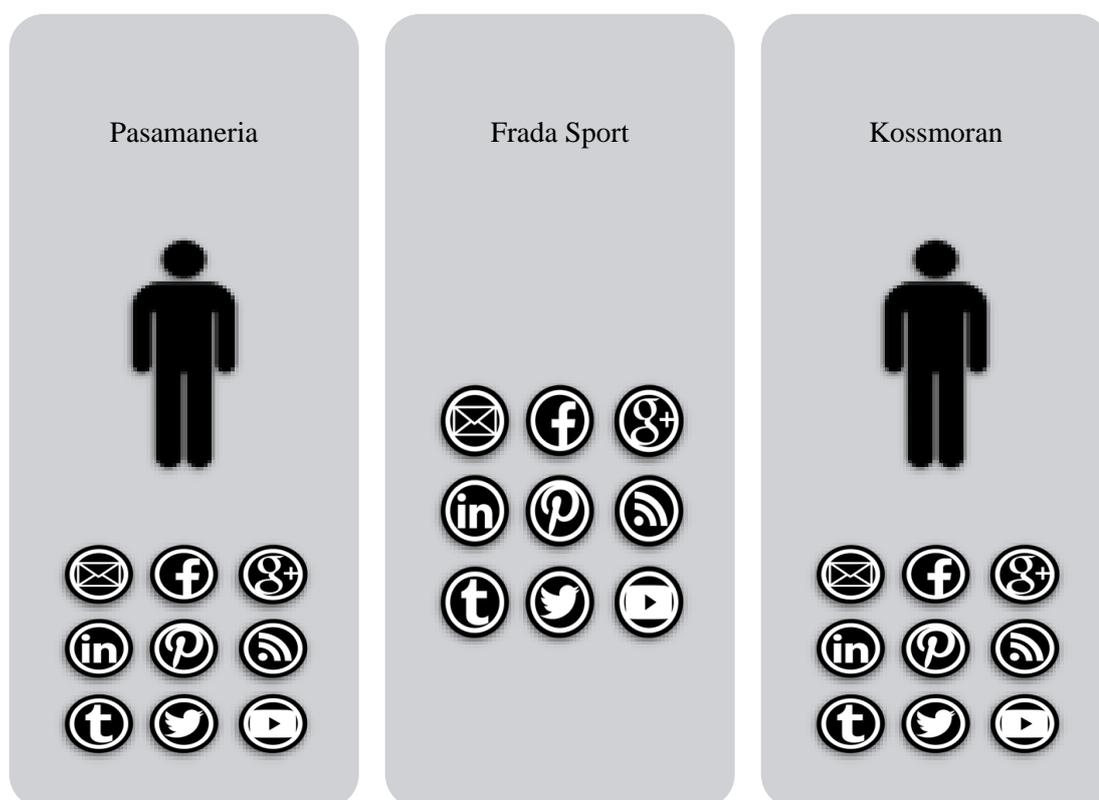
Publicidad y ventas	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Ha realizado investigación de mercados	✓	✓	✓
Tiene identificado su segmento de mercado	✓	✓	✓
Tiene considerado estrategias de diversificación de mercado	✓	✓	✓
Tiene canales de comunicación con sus clientes	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Evidentemente las tres empresas realizan las actividades descritas en la tabla.

Ilustración 11 Canales de comunicación con los clientes



Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los canales utilizados por Pasamaneria es el personal de la empresa y el uso de correo electrónico, Frada Sport usa redes sociales y correo electrónico; por ultimo Kossmoran hace uso de redes sociales y por medio del personal de la empresa.

Tabla 36 Información respecto al producto que el cliente recibe

Información	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Materiales	✓	✓	✓
Lavado		✓	✓
Otros		✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La información que brinda Pasamaneria únicamente es sobre los materiales del producto; mientras que Frada Sport y Kossmoran muestran los materiales, lavado y otra información acerca del producto. Además, Pasamaneria y Kossmoran tienen establecida una imagen corporativa, poseen un registro de propiedad de marcas y realizan campañas de publicidad para promocionar sus productos; Frada Sport tiene establecida una imagen corporativa y campañas de promoción, pero no tienen un registro de marcas.

Tabla 37 Medios para divulgar la publicidad

Medios	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Televisión			
Redes sociales	✓	✓	✓
Radio	✓	✓	✓
Periódico	✓		✓
Otro medio	✓	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los medios usados por Pasamaneria y Kossmoran son las redes sociales, radio, periódico y otro medio; mientras que Frada Sport divulga su información por las redes sociales, la radio y otro medio. Cabe recalcar que las tres empresas usan redes sociales como; Pasamaneria usa Facebook y otros medios; Frada Sport hace uso de Facebook, Instagram y Twitter; finalmente Kossmoran solo usa Facebook. Las tres empresas llevan un registro de clientes, Pasamaneria y Frada Sport da apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo, Kossmoran no.

Tabla 38 Servicios

Servicio	Pasamaneria	Frada sport	Kossmoran
Presta servicio post-venta	✓	✓	✓
Brinda garantía de sus productos	✓	✓	
Mide la satisfacción del cliente	✓	✓	
Mantiene un registro de reclamos de los clientes	✓		✓
Realiza seguimiento y soluciona los reclamos	✓	✓	✓
Genera acciones de mejora frente a los reclamos	✓	✓	✓
Cuantifica los costos asociados a reclamos y producto no conforme	✓	✓	

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018)

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La actividad primaria de servicios, llevado por Pasamaneria según la tabla realiza todas las actividades descritas, Frada Sport únicamente no tiene un registro de los reclamos de los clientes y Kossmoran no brinda garantía de sus productos, no mide la satisfacción de sus clientes y tampoco cuantifica los costos asociados por reclamos o producto no conforme.

CAPÍTULO 3 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO Y TEXTILES.

3.1. Metodología para la creación de la nueva herramienta

La herramienta base usada para la investigación es la proporcionada por el Observatorio empresarial de la UDA y la metodología usada por (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018), mediante el cual se desagregó y analizó cada pregunta de los cuestionarios tanto del sector cárnico y del sector textil del primer levantamiento tomando en cuenta varias variables dentro de la herramienta. Para hacer el esbozo de la herramienta se siguieron algunos pasos propuestos por (Franklin, 2007), empezando primero por hacer un recuento del documento base, algunos estudios de otras metodologías y archivos existentes, poniendo en contexto un análisis detallado de las preguntas base; el segundo paso es observar y analizar de manera directa cada una de las preguntas de la herramienta base y entender las secuencias y el orden a seguir; como tercer y último paso se hizo un control por medio del anexo 1 y anexo 2.

Una evaluación y contraste de las preguntas base con las de la nueva herramienta, detallando cada cambio y por qué se decidió hacer la pregunta nueva, unión de algunas preguntas, intentar hacer más ágil la aplicación del cuestionario tanto para el encuestador como para el encuestado. La instrucción del uso de la herramienta para resolver cada pregunta abierta, cerrada o de opción múltiple, está colocada en la parte derecha de la pregunta y en algunas preguntas en la parte inferior continuación de la pregunta. Las preguntas fueron estructuradas de manera que se logre el objetivo de saber con base en la respuesta si las empresas han realizado cambios o no de acuerdo a cada pregunta, haciéndolo más didáctico para el entrevistado y no poner en compromiso la confidencialidad de la empresa, tomando en cuenta que siempre se pidió autorización para realizar la aplicación del cuestionario.

La constitución y la estructura de la herramienta fue tomado del primer cuestionario proporcionado por (Observatorio empresarial, UDA, 2018), realizando cambios en las preguntas en gran parte del cuestionario, la herramienta está dividido por diez secciones tales como:

1. Información general.
2. Infraestructura.
3. Recursos humanos.
4. Tecnología.
5. Abastecimiento.
6. Logística interna.
7. Operaciones.
8. Logística externa.
9. Publicidad y ventas.
10. Servicios.

El análisis inicial para poder plantear la herramienta es entender que un solo cuestionario no se puede aplicar por completo a los dos sectores propuestos, por tanto, se realizó una herramienta para cada sector, logrando diferenciar ciertas preguntas; y haciendo entender al entrevistado que la encuesta está enfocada hacia su sector tanto cárnico como el sector textil.

3.1.1. Criterios de apoyo de la herramienta

Los datos que se obtengan en base a la respuesta y teniendo en cuenta que es para uso investigativo para el largo plazo, el lograr obtener una base de datos estable y con facilidad de manejo, pensado para que las respuestas logren abarcar varios resultados y obtener un análisis tanto cualitativo como cuantitativo, se puso en aplicación la forma, el fondo y la estrategia de la estructuración de las preguntas.

La **forma** fue hacerlo inicialmente con una llamada vía telefónica para poder tener primero la apertura y autorización de las empresas para poder realizar la encuesta, establecido una vez la comunicación se continuó avanzando, con un texto previo introductorio dentro de la herramienta, explicando la situación, el motivo y la circunstancia.

Texto introductorio de la herramienta.

“Me es grato saludarle por parte de la Universidad del Azuay, soy estudiante de la universidad, actualmente estoy realizando esta encuesta para la sustentación y trabajo final de tesis para mi graduación. El cuestionario es una continuación de la investigación que lleva a cabo el observatorio empresarial de la UDA, es oportuno darle a conocer qué esta investigación es sobre la gestión y evolución de la cadena de valor del sector dicho. Le pido amablemente me conceda unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas, las respuestas son de importancia para el estudio. Le garantizo absoluta confidencialidad de la información que proporcione y le solicito su autorización para el uso de los datos para los resultados finales.”

Es importante aclarar que el mundo en estos momentos está pasando por momentos críticos por una emergencia sanitaria en donde a mediados de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaro una pandemia mundial debido a la COVID-19, dando lugar a una nueva realidad que tuvo consecuencias para poder seguir con el plan propuesto para el desarrollo de esta tesis, muchas empresas cerraron sus operaciones debido a las disposiciones sanitarias y de restricción de circulación de personas dentro del territorio nacional.

Las empresas propuestas tuvieron negatividad para realizar una nueva apertura para la aplicación de la herramienta, únicamente se llegó a un consenso de realizar una encuesta por cada sector de estudio, con las respectivas medidas de bioseguridad en una empresa de cada sector, intentando adaptarme como persona a estas disposiciones y lograr sacar adelante esta investigación.

El **fondo** para tener una integración del cuestionario se tomó algunas adaptaciones tecnológicas intentando preservar la seguridad sanitaria y de contacto humano para mantener el distanciamiento social, la herramienta se traspasó a una aplicación de tecnología llamado “Question Pro”. En donde no es necesario la presencia de una persona para realizar la encuesta, únicamente se adaptan las instrucciones dentro del cuestionario y el entrevistado puede responder de manera automática las preguntas. Las preguntas tienen cierto tratamiento y facilidad para poder apegarse a la respuesta y lograr un avance ágil del cuestionario, la posición del entrevistado es poder tener en cuenta que las preguntas son de fácil respuesta y no compromete la confidencialidad de la empresa, planteando una secuencia de las preguntas de manera versátil.

El sistema utilizado para crear las preguntas de manera lógica, fueron de manera tipo filtro analizados con base a la respuesta del primer cuestionario, logrando adaptar una interrelación con el proceso lógico de respuestas con el objetivo de conseguir identificar cual ha sido la evolución de las empresas encuestadas. Logrando así cruzar información de preguntas donde se controle y evalúe cada respuesta para lograr obtener una comprensión del comportamiento de la herramienta.

La **estrategia** del proceso para el levantamiento es por medio de una entrevista o lectura del cuestionario, tomando en cuenta situación actual se procedería a realizar de manera digital.

3.1.2. Clasificación

Para la elaboración del cuestionario se tomó la referencia de primer cuestionario base, tomando en cuenta algunas modificaciones expresadas en el anexo 1 y anexo 2. Se procedió a realizar la estructura de la encuesta de la siguiente manera con las siguientes características:

1. Pregunta cerrada simple. - en donde se tiene preguntas con límites de respuesta entre “SI” y “NO”, de esta manera se puede interpretar de manera más sencilla el análisis de datos en gran escala.

2. Pregunta cerrada con respuestas múltiples. – este esquema de pregunta funciona muy bien para saber si están haciendo varias actividades o una sola, simplifica el uso de varias preguntas para una sola respuesta.
3. Pregunta abierta. – este estilo de pregunta se aplicó de manera no muy frecuente a la herramienta, pero la función de esta pregunta es dar a conocer más a detalle cómo hacen, utilizan, etc. Intentando plantear una pregunta sin dificultad de respuesta.
4. Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple. – Aplicando estructura lógica de respuesta y aplicando el programa “Question Pro”, se logró crear preguntas tanto filtro con lógica de respuesta a opciones múltiples o de preguntas abierta como por ejemplo “¿Por qué?, ¿Cuáles?, ¿Cómo?”.

3.2. Aplicación de la herramienta de seguimiento

3.2.1. Herramienta del sector cárnico

Seguimiento de la evolución de la cadena de valor del sector cárnico

Me es grato saludarle por parte de la Universidad del Azuay, soy estudiante de la universidad, actualmente estoy realizando esta encuesta para la sustentación y trabajo final de tesis para mi graduación. El cuestionario es una continuación de la investigación que lleva a cabo el observatorio empresarial de la UDA, es oportuno darle a conocer qué esta investigación es sobre la gestión y evolución de la cadena de valor del sector dicho. Le pido amablemente me conceda unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas, las respuestas son de importancia para el estudio. Le garantizo absoluta confidencialidad de la información que proporcione y le solicito su autorización para el uso de los datos para los resultados finales.

INFORMACIÓN GENERAL.....

Datos del entrevistado

1. Nombres _____
2. Cargo _____

Datos de la empresa

3. Razón social _____
4. Nombre de empresa _____
5. Teléfono _____
6. Correo electrónico _____
7. Dirección _____
8. Año de constitución _____

9. ¿La empresa sigue siendo familiar? SI NO

10. Sus productos o servicios que ofertan, actualmente:

10.1. Aumentaron

10.2. Disminuyeron

11. Número de empleados (**Especifique con números**)

11.1. Administración _____

11.2. Ventas _____

11.3. Planta _____

12. Ventas del último año (**Seleccionar una opción**)

12.1. Menores a \$100 mil

12.2. Entre \$100 mil y \$500 mil

12.3. Entre \$500 mil y \$ 1 millón

12.4. Más de \$ 1 millón

13. ¿Cuáles son sus procesos para entregar el producto? (**Seleccione 1 o varias opciones**)

13.1. Envíos a domicilio (Subcontrata la distribución)

13.2. Retiro de puntos de venta (Almacenes)

14. La empresa respecto a su fábrica o taller, ha realizado: (**Selecciones 1 opción**)

14.1. Ampliación del tamaño de la fábrica o taller.

14.2. Mantenido el mismo tamaño de la fábrica o taller.

14.3. Disminución del tamaño de la fábrica o taller.

15. La empresa respecto a sus almacenes, ha realizado: (**Selecciones 1 opción**)

15.1. Abierto nuevos almacenes

15.2. Cerrado almacenes

15.3. Mantener almacenes

INFRAESTRUCTURA.....

Administración estratégica

16. ¿La empresa ha actualizado su plan estratégico? SI NO

Si respondió NO; por favor contestar esta pregunta.

1.1. ¿Posee un plan estratégico? SI NO

17. ¿Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?

SI NO

Si respondió NO; por favor contestar esta pregunta.

17.1. ¿La empresa posee un organigrama? SI NO

18. ¿Ha actualizado la misión y visión de la empresa? SI NO

19. ¿Mantiene actualizado el plan operativo anual? SI NO

Si respondió SI; por favor contestar esta pregunta.

19.1. ¿Se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?

SI NO

20. ¿Los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo? SI NO

21. ¿Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?

SI NO

22. ¿Los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?

SI NO

Si respondió SI; por favor contestar esta pregunta

22.1. ¿Cuáles son los indicadores?

23. Frecuencia de seguimiento de los objetivos (**Seleccione 1 o varias**)

23.1. Mensual

23.3. Semestral

23.2. Trimestral

23.4. Anual

24. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?

Sistemas de gestión

25. La empresa adoptado sistemas de gestión como: **(Seleccione 1 o varias)**

- 25.1. Calidad
25.2. Ambiental
25.3. Seguridad laboral
25.4. Salud ocupacional

Administración financiera

26. ¿Posee un sistema contable? SI NO

26.1. Detalle el sistema contable: _____

27. ¿Ha invertido en la empresa en el último año? SI NO

Si respondió SI, seleccione 1 o varias opciones En que se realizó dicha inversión:

- 27.1. Tecnologías
27.2. Maquinaria
27.3. Infraestructura
27.4. Otro: _____

28. ¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?

SI NO

Si respondió si, seleccione 1 o varias opciones

- 28.1. Banco
28.2. Cooperativa
28.3. Gobierno
28.4. Otro

Políticas de la empresa

29. ¿Ha actualizado las políticas para transparentar la información?

SI NO

30. Realiza prácticas de responsabilidad social como: **(seleccione 1 o varias opciones)**

- 30.1. Económico
30.2. Social
30.3. Ambiental
30.4. Ninguno

31. ¿Ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?

SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta.

31.1. ¿Cuáles son estas prácticas poco éticas?

31.2. ¿Cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?

32. ¿La empresa tiene un código de ética? SI NO

RECURSOS HUMANOS.....

33. ¿Tiene actualizado la política de recursos humanos? SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta.

33.1. ¿Se han visto mejoras en los resultados aplicando las políticas?

SI NO

34. ¿Ha mejorado el proceso para contratar del personal? SI NO

35. ¿Los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?

SI NO

36. ¿Ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo? SI

NO

37. ¿Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?

SI NO

38. ¿El personal tiene planes de capacitación? SI NO

39. ¿Ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal? SI

NO

40. ¿Tiene indicadores para medir el ambiente laboral? SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta

40.1. ¿Cuáles son dichos indicadores?

41. ¿Posee planes de incentivos para el personal? SI NO

42. ¿Incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?

SI NO

Si respondió si, por favor responde la pregunta

42.1. ¿De qué manera participa el personal en estos procesos?

43. ¿Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas?

SI NO

44. ¿Todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?

SI NO

45. Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad de sus colaboradores:

Seleccione solo 1 opción

45.1. Mensual

45.3. Semestral

45.2. Trimestral

45.4. Anual

46. ¿La empresa posee un departamento medico? SI NO

47. Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados:

Seleccione solo 1 opción

47.1. Mensual

47.3. Semestral

47.2. Trimestral

47.4. Anual

48. ¿Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?

SI NO

49. La empresa brinda actualmente a sus trabajadores:

Seleccione 1 o varias opciones

49.1. Beneficios especiales

49.2. Alimentación

49.3. Transporte

49.4. Otro: _____

50. Cuenta con políticas de:

Seleccione 1 o varias opciones

50.1. Jubilación

- 50.2. Despido
- 50.3. Fijación de sueldos
- 50.4. Otro: _____

51. ¿Ha adoptado planes de carrera para sus empleados? SI NO

52. La comunicación interna lo realiza mediante:

Seleccione 1 o varias opciones

- 52.1. Reuniones físicas
- 52.2. Reuniones virtuales
- 52.3. Asambleas
- 52.4. Carteleras
- 52.5. Otros: _____
- 52.6. Redes sociales

53. ¿La empresa protege la diversidad y evita la discriminación? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

36.1 ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?

TECNOLOGÍA

54. ¿La empresa tiene acceso a internet permanentemente? SI NO

55. Usa el internet para:

Seleccione 1 o varias opciones

- 55.1. Comunicación interna
- 55.2. Comunicación externa
- 55.3. Negociación
- 55.4. Ventas
- 55.5. Otro: _____

56. ¿La empresa tiene el dominio para administrar una página web?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

56.1. Funciones de la página web son:

Seleccione 1 o varias opciones

- 56.1.1. Facturación electrónica

- 56.1.2. Información de los productos
- 56.1.3. Compras digitales
- 56.1.4. Información nutricional
- 56.1.5. Atención al cliente
- 56.1.6. Mensajería en línea
- 56.1.7. Otro: _____

57. ¿La empresa se encarga de mejorar los diseños del producto? SI NO

58. ¿Posee nuevos métodos de diseño de producto? SI NO **Si respondió si, por favor responda la pregunta**

58.1. ¿Qué métodos ha aplicado?

59. ¿Existe un departamento de investigación y desarrollo? SI NO

Seleccione solo 1 opción

Respecto a la I&D:

59.1. Ha incrementado la inversión en I+D en el último año

59.2. Ha disminuido la inversión en I+D en el último año

60. ¿Qué rol desempeña la tecnología dentro de la empresa?

60.1. _____

61. ¿La tecnología es considerado un recurso estratégico dentro de la empresa? SI NO

62. ¿Ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?

SI NO

63. La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a:

Seleccione 1 o varias opciones

63.1. Sector donde se encuentra

63.2. A nivel nacional

63.3. A otros países

ABASTECIMIENTO.....

64. El proceso de compras:

Seleccione solo 1 opción

64.1. Ha cambiado el proceso

64.2. Ha mantenido el proceso

Si ha mantenido el proceso de compras.

47.3 ¿La productividad ha mejorado con ese sistema? SI NO

65. ¿Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios? SI NO

Por favor responda la pregunta

65.1. ¿Qué métodos utiliza para gestionar?

66. ¿Controla la calidad de los pedidos recibidos? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

66.1. ¿Cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?

67. Los métodos para seleccionar a los proveedores.

Seleccione solo 1 opción

67.1. Ha cambiado el método

67.2. Ha mantenido el método

68. ¿Qué métodos utiliza para seleccionar a los proveedores?

Selecciones 1 o varias opciones.

68.1. Cuestionarios

68.2. Listas de verificación de pedidos

68.3. Otros: _____

68.4. Ninguno

Si ha implementado métodos, responder la siguiente pregunta por favor.

¿Los criterios a considerar para seleccionar a los proveedores son?

69. ¿Evaluá a sus proveedores? SI NO

70. La frecuencia de evaluar a los proveedores es:

Seleccione solo 1 opción

70.1. Mensual

70.3. Semestral

70.2. Trimestral

70.4. Anual

71. ¿Qué métodos usa para evaluar a los proveedores?

Seleccione 1 o varias opciones

71.1. Cuestionarios

71.2. Listas de verificación de pedidos

72. ¿Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?

SI NO

73. Los canales para comunicarse con sus proveedores son:

Seleccione 1 o varias opciones

73.1. Correo electrónico

73.2. Telefono – Celular

73.3. Redes sociales

73.4. Otro: _____

73.5. Catálogos

73.6. Revistas

74. ¿Tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

74.1. ¿Ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?

74.2. _____

75. Las materias primas son de origen

Seleccione 1 o varias opciones

75.1. Nacional

75.2. Extranjero

76. Posee garantías de la cadena de frio tanto de:

Seleccione 1 o varias opciones

76.1. Proveedores

76.2. Distribuidores

77. Realiza las siguientes inspecciones a sus proveedores:

Seleccione 1 o varias opciones

77.1. Infraestructura

77.2. Almacenamiento

77.3. Servicios

LOGÍSTICA INTERNA.....

78. ¿Ha realizado ajustes a su plan de logística interna? SI NO

Si respondió NO, por favor responda la pregunta

78.1. ¿Posee un plan de logística interna? SI NO

79. ¿Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros?

SI NO

Por favor responda la pregunta

79.1. ¿Qué métodos utiliza para controlar?

79.2. ¿Qué controla?

80. ¿Posee un área de almacenamiento de materias primas? SI NO

81. ¿Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos? SI NO

82. ¿El sistema de inventarios esta actualizado? SI NO

83. ¿Clasifica y codifica todos los suministros del inventario? SI NO

84. ¿Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios? SI NO

85. ¿Conoce el inventario teórico? SI NO

86. ¿Conoce el inventario real? SI NO
87. ¿Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios? SI NO
88. ¿Qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?

89. ¿Posee un área de almacenamiento de productos terminados? SI NO

OPERACIONES.....

90. ¿Ha actualizado las técnicas las técnicas de planificación y producción?

SI NO

91. Describir las técnicas usadas

91.1. _____

91.2. _____

91.3. _____

92. ¿Tiene estandarizados los procesos de producción? SI NO

93. ¿Cada proceso está documentado y actualizado? SI NO

94. ¿Tiene especificaciones técnicas de los productos? SI NO

95. ¿Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción? SI

NO

95.1. **Por favor responda la pregunta**

95.2. ¿Qué técnicas usan?

96. ¿Tiene informes de seguimiento del proceso productivo? SI NO

97. ¿Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados?

SI NO

98. ¿En qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento? _____

99. ¿El desempeño de los procesos, cumple con los objetivos planteados? SI

NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

99.1. ¿Cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?

100. ¿Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?

SI NO

101. La capacidad real de la empresa:

Seleccione 1 opción

101.1. Ha incrementado en el último año

101.2. Ha disminuido en el último año

102. La capacidad de producción utilizada de la empresa:

Seleccione 1 opción

102.1. Ha incrementado en el último año

102.2. Ha disminuido en el último año

103. Los desperdicios identificados por la empresa:

Seleccione 1 opción.

103.1. Ha incrementado en el último año

103.2. Ha disminuido en el último año

104. ¿Tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?

SI NO

Por favor responda la pregunta

104.1. ¿Cuáles son los mecanismos?

105. ¿Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?

SI NO

106. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?

SI NO

107. ¿Cuáles son los tratamientos para manejar el producto caducado, mal estado o que no cumpla con el estándar de calidad?

Por favor responda la pregunta

LOGÍSTICA EXTERNA.....

108. ¿Tiene actualizado los seguros de los productos terminados? SI

NO

109. Los costos de mantenimiento de los productos terminados:

Seleccione 1 opción

109.1. Han incrementado en el último año

109.2. Han disminuido en el último año

110. Da control y seguimiento a los productos:

Seleccione 1 o varias opciones

110.1. No disponibles

110.2. Con deterioro

110.3. En obsolescencia

110.4. Mal estado

110.5. Vencimiento

111. Realiza el registro de:

Seleccione 1 o varias opciones

111.1. Pedidos entregados

111.2. Entregas a tiempo

111.3. Perfecto estado

111.4. Tiempo total de entrega del producto

112. Los costos de distribución

Seleccione 1 opción

112.1. Han aumentado en el último año

112.2. Han disminuido en el último año

113. Para distribuir y vender sus productos dispone de:

Seleccione 1 o varias opciones

113.1. Medios propios

113.2. Alquila servicios

PUBLICIDAD Y VENTAS.....

114. ¿Ha investigado el mercado durante el último año? SI NO

115. ¿Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

115.1. ¿Cuáles son las nuevas necesidades?

116. Su segmento de mercado:

Seleccione 1 o varias opciones

116.1. Ha incrementado en el último año

116.2. Ha disminuido en el último año

117. ¿Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

117.1. ¿Cuáles son estas estrategias?

118. Canales de comunicación con los clientes son:

Seleccione 1 o varias opciones

118.1. Página web

118.2. Redes sociales

118.3. Teléfono - celular

118.4. Personal de la empresa

118.5. Otro: _____

119. ¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de la nutrición, ingredientes, porcentajes y uso de transgénicos?

119.1. SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

119.2. ¿Qué información nueva ha dado a conocer?

120. ¿Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa? SI NO

121. ¿Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año?

SI NO

122. ¿Ha implementado nuevas estrategias de publicidad? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

122.1. ¿Cuáles son las nuevas estrategias de publicidad?

123. Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad:

Seleccione 1 o varias opciones

123.1. Redes sociales

123.2. Televisión

123.3. Periódico

123.4. Radio

123.5. Otros

124. Las redes sociales que utilizan son:

Seleccione 1 o varias opciones

124.1. Facebook

124.2. Instagram

124.3. YouTube

124.4. Twitter

124.5. Mail

124.6. Otro

125. ¿El registro de los clientes mantiene actualizado? SI NO

126. ¿Existe apertura para la sociedad para conocer el proceso productivo?
SI NO

127. Sus productos complementarios:

Seleccione 1 o varias opciones

127.1. Han incrementado en el último año ¿Cuáles han incrementado?

127.2. Han disminuido en el último año ¿Cuáles han disminuido?

128. ¿Posee negocios complementarios? SI NO

Si posee negocios complementarios como delicatessen, puntos de ventas, cafetería u otros.

129. ¿Estos han sido rentables en el último año? SI NO

SERVICIOS.....

130. ¿Han implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente? SI NO

Por favor responda la pregunta

130.1. ¿Cuáles son las estrategias?

131. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

131.1. ¿Cuáles son las garantías?

132. ¿Tiene indicadores de satisfacción del cliente? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

132.1. ¿Cuáles son los indicadores?

133. Reclamos de clientes:

Seleccione 1 o varias opciones

- 133.1. Mantiene un registro
- 133.2. Ha mejorado el tiempo de respuesta
- 133.3. Los soluciona inmediatamente
- 133.4. Tiene acciones de mejora

134. ¿Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

134.1. ¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?

135. ¿Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

135.1. ¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?

3.2.2. Herramienta del sector textil

Seguimiento de la evolución de la cadena de valor del sector textil

Me es grato saludarle por parte de la Universidad del Azuay, soy estudiante de la universidad, actualmente estoy realizando esta encuesta para la sustentación y trabajo final de tesis para mi graduación. El cuestionario es una continuación de la investigación que lleva a cabo el observatorio empresarial de la UDA, es oportuno darle a conocer qué esta investigación es sobre la gestión y evolución de la cadena de valor del sector dicho. Le pido amablemente me conceda unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas, las respuestas son de importancia para el estudio. Le garantizo absoluta confidencialidad de la información que proporcione y le solicito su autorización para el uso de los datos para los resultados finales.

INFORMACIÓN GENERAL.....

Datos del entrevistado

1. Nombres _____
2. Cargo _____

Datos de la empresa

3. Razón social _____
4. Nombre de empresa _____
5. Teléfono _____
6. Correo electrónico _____
7. Dirección _____
8. Año de constitución _____

9. ¿La empresa sigue siendo familiar?
- SI
 - NO
10. Sus productos o servicios que ofertan, actualmente:
- Aumentaron
 - Disminuyeron
11. Número de empleados (**Especifique con números**)
- Administración _____
 - Ventas _____
 - Planta _____
12. Ventas del último año (**Seleccionar una opción**)
- Menores a \$100 mil
 - Entre \$100 mil y \$500 mil
 - Entre \$500 mil y \$ 1 millón
 - Más de \$ 1 millón
13. ¿Cuáles son sus procesos para entregar el producto? (**Seleccione 1 o varias opciones**)
- Envíos a domicilio (Subcontrata la distribución)
 - Retiro de puntos de venta (Almacenes)
14. La empresa respecto a su fábrica o taller, ha realizado: (**Selecciones 1 opción**)
- Ampliación del tamaño de la fábrica o taller.
 - Mantenido el mismo tamaño de la fábrica o taller.
 - Disminución del tamaño de la fábrica o taller.
15. La empresa respecto a sus almacenes, ha realizado: (**Selecciones 1 opción**)
- Abierto nuevos almacenes
 - Cerrado almacenes
 - Mantener almacenes

INFRAESTRUCTURA.....

Administración estratégica

16. ¿La empresa ha actualizado su plan estratégico? SI NO

Si respondió NO; por favor contestar esta pregunta.

a. ¿Posee un plan estratégico? SI NO

17. ¿Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?

SI NO

Si respondió NO; por favor contestar esta pregunta.

a. ¿La empresa posee un organigrama? SI NO

18. ¿Ha actualizado la misión y visión de la empresa? SI NO

19. ¿Mantiene actualizado el plan operativo anual? SI NO

Si respondió SI; por favor contestar esta pregunta.

a. ¿Se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?

SI NO

20. ¿Los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo? SI NO

21. ¿Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?

SI NO

22. ¿Los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?

SI NO

Si respondió SI; por favor contestar esta pregunta

a. ¿Cuáles son los indicadores?

23. Frecuencia de seguimiento de los objetivos (**Seleccione 1 o varias**)

a. Mensual

c. Semestral

b. Trimestral

d. Anual

24. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?

Sistemas de gestión

25. La empresa adoptado sistemas de gestión como: **(Seleccione 1 o varias)**

- a. Calidad
- b. Ambiental
- c. Seguridad laboral
- d. Salud ocupacional

Administración financiera

26. ¿Posee un sistema contable? SI NO

a. Detalle el sistema contable: _____

27. ¿Ha invertido en la empresa en el último año? SI NO

Si respondió SI, seleccione 1 o varias opciones En que se realizó dicha inversión:

- a. Tecnologías
- b. Maquinaria
- c. Infraestructura
- d. Otro: _____

28. ¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?

SI NO

Si respondió si, seleccione 1 o varias opciones

- a. Banco
- b. Cooperativa
- c. Gobierno
- d. Otro

Políticas de la empresa

29. ¿Ha actualizado las políticas para transparentar la información?

SI NO

30. Realiza prácticas de responsabilidad social como: **(seleccione 1 o varias opciones)**

- a. Económico
- b. Social
- c. Ambiental
- d. Ninguno

31. ¿Ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?

SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta.

a. ¿Cuáles son estas prácticas poco éticas?

b. ¿Cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?

32. ¿La empresa tiene un código de ética? SI NO

RECURSOS HUMANOS.....

33. ¿Tiene actualizado la política de recursos humanos? SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta.

a. ¿Se han visto mejoras en los resultados aplicando las políticas?

SI NO

34. ¿Ha mejorado el proceso para contratar del personal?

SI NO

35. ¿Los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?

SI NO

36. ¿Ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo?

SI NO

37. ¿Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?

SI NO

38. ¿El personal tiene planes de capacitación? SI NO

39. ¿Ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal?

SI NO

40. ¿Tiene indicadores para medir el ambiente laboral? SI NO

Si respondió SI, por favor responda la pregunta

a. ¿Cuáles son dichos indicadores?

41. ¿Posee planes de incentivos para el personal? SI NO

42. ¿Incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

a. ¿De qué manera participa el personal en estos procesos?

43. ¿Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas?

SI NO

44. ¿Todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?

SI NO

45. Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad de sus colaboradores:

Seleccione solo 1 opción

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

46. ¿La empresa posee un departamento medico? SI NO

47. Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados:

Seleccione solo 1 opción

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

48. ¿Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?

SI NO

49. La empresa brinda actualmente a sus trabajadores:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Beneficios especiales
- b. Alimentación
- c. Transporte
- d. Otro: _____

50. Cuenta con políticas de:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Jubilación
- b. Despido
- c. Fijación de sueldos
- d. Otro: _____

51. ¿Ha adoptado planes de carrera para sus empleados? SI NO

52. La comunicación interna lo realiza mediante:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Reuniones físicas
- b. Reuniones virtuales
- c. Asambleas
- d. Carteleras
- e. Otros: _____
- f. Redes sociales

53. ¿La empresa protege la diversidad y evita la discriminación?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

36.1 ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?

TECNOLOGÍA

54. ¿La empresa tiene acceso a internet permanentemente? SI NO

55. Usa el internet para:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Comunicación interna
- b. Comunicación externa
- c. Negociación
- d. Ventas
- e. Otro: _____

56. ¿La empresa tiene el dominio para administrar una página web?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. Funciones de la página web son:

Seleccione 1 o varias opciones

- b. Facturación electrónica
- c. Información de los productos
- d. Compras digitales
- e. Atención al cliente
- f. Mensajería en línea
- g. Otro: _____

57. ¿La empresa se encarga de mejorar los diseños del producto?

SI NO

58. ¿Posee nuevos métodos de diseño de producto? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Qué métodos ha aplicado?

59. ¿Existe un departamento de investigación y desarrollo? SI NO

Seleccione solo 1 opción

Respecto a la I&D:

- a. Ha incrementado la inversión en I+D en el último año
- b. Ha disminuido la inversión en I+D en el último año

60. ¿La tecnología es considerado un recurso estratégico dentro de la empresa?

SI NO

61. ¿Ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?

SI NO

62. La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Sector donde se encuentra
- b. A nivel nacional
- c. A otros países

ABASTECIMIENTO.....

63. El proceso de compras:

Seleccione solo 1 opción

- a. Ha cambiado el proceso
- b. Ha mantenido el proceso

Si ha mantenido el proceso de compras.

64. ¿La productividad ha mejorado con ese sistema? SI NO

65. ¿Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios? SI NO

Por favor responda la pregunta

- a. ¿Qué métodos utiliza para gestionar?
-

66. ¿Controla la calidad de los pedidos recibidos? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?
-

67. Los métodos para seleccionar a los proveedores.

Seleccione solo 1 opción

- a. Ha cambiado el método
- b. Ha mantenido el método

68. ¿Qué métodos utiliza para seleccionar a los proveedores?

Selecciones 1 o varias opciones.

- a. Cuestionarios
- b. Listas de verificación de pedidos
- c. Otros: _____
- d. Ninguno

Si ha implementado métodos, responder la siguiente pregunta por favor.

¿Los criterios a considerar para seleccionar a los proveedores son?

69. ¿Evaluá a sus proveedores? SI NO

70. La frecuencia de evaluar a los proveedores es:

Seleccione solo 1 opción

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

71. ¿Qué métodos usa para evaluar a los proveedores?

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Cuestionarios
- b. Listas de verificación de pedidos

72. ¿Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?

SI NO

73. Los canales para comunicarse con sus proveedores son:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Correo electrónico
- b. Telefono – Celular
- c. Redes sociales

- d. Otro: _____
- e. Catálogos
- f. Revistas

74. ¿Tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?
 SI NO

Si respondió si, por favor responde la pregunta

- a. ¿Ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?
- b. _____

75. Las materias primas son de origen

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Nacional
- b. Extranjero

LOGÍSTICA INTERNA.....

76. ¿Ha realizado ajustes a su plan de logística interna? SI NO

Si respondió NO, por favor responde la pregunta

- a. ¿Posee un plan de logística interna? SI NO

77. ¿Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros?
 SI NO

Por favor responde la pregunta

- a. ¿Qué métodos utiliza para controlar?

- b. ¿Qué controla?

78. ¿Posee un área de almacenamiento de materias primas? SI NO

79. ¿Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos? SI NO
80. ¿El sistema de inventarios esta actualizado? SI NO
81. ¿Clasifica y codifica todos los suministros del inventario? SI NO
82. ¿Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios? SI NO
83. ¿Conoce el inventario teórico? SI NO
84. ¿Conoce el inventario real? SI NO
85. ¿Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios? SI NO
86. ¿Qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?

87. ¿Posee un área de almacenamiento de productos terminados? SI NO

OPERACIONES.....

88. ¿Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes?
SI NO
89. Describir las técnicas usadas
- a. _____
- b. _____
- c. _____
90. ¿Tiene estandarizados los procesos de producción? SI NO
91. ¿Cada proceso está documentado y actualizado? SI NO
92. ¿Tiene especificaciones técnicas de los productos? SI NO
93. ¿Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción?
SI NO
- a. **Por favor responda la pregunta**
- b. ¿Qué técnicas usan?

-
-
94. ¿Tiene informes de seguimiento del proceso productivo?
SI NO
95. ¿Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados?
SI NO

96. ¿En qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento? _____

97. ¿El desempeño de los procesos, cumple con los objetivos planteados?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

a. ¿Cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?

98. ¿Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?

SI NO

99. La capacidad real de la empresa:

Seleccione 1 opción

a. Ha incrementado en el último año

b. Ha disminuido en el último año

100. La capacidad de producción utilizada de la empresa:

Seleccione 1 opción

a. Ha incrementado en el último año

b. Ha disminuido en el último año

101. Los desperdicios identificados por la empresa:

Seleccione 1 opción.

a. Ha incrementado en el último año

b. Ha disminuido en el último año

102. ¿Tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?

SI NO

Por favor responda la pregunta

a. ¿Cuáles son los mecanismos?

103. ¿Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?

SI NO

104. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?

SI NO

105. ¿Cuáles son los tratamientos para manejar el producto caducado, mal estado o que no cumpla con el estándar de calidad?

Por favor responda la pregunta

LOGÍSTICA EXTERNA.....

106. ¿Tiene actualizado los seguros de los productos terminados?
SI NO

107. Los costos de mantenimiento de los productos terminados:

Seleccione 1 opción

- a. Han incrementado en el último año
b. Han disminuido en el último año

108. Da control y seguimiento a los productos:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. No disponibles
b. Con deterioro
c. En obsolescencia
d. Mal estado
e. Vencimiento
f. Pedidos entregados:

109. Realiza el registro de:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Pedidos entregados
b. Entregas a tiempo
c. Perfecto estado
d. Tiempo total de entrega del producto

110. Los costos de distribución

Seleccione 1 opción

- a. Han aumentado en el último año

- b. Han disminuido en el último año

111. Para distribuir y vender sus productos dispone de:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Medios propios
b. Alquila servicios

PUBLICIDAD Y VENTAS.....

112. ¿Ha investigado el mercado durante el último año? SI

NO

113. ¿Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes? SI

NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son las nuevas necesidades?

114. Su segmento de mercado:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Ha incrementado en el último año
b. Ha disminuido en el último año

115. ¿Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son estas estrategias?

116. Canales de comunicación con los clientes son:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Página web
b. Redes sociales
c. Teléfono - celular
d. Personal de la empresa
e. Otro:

117. ¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de los tipos de materiales y especificaciones de lavado?

- a. SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

b. ¿Qué información nueva ha dado a conocer?

118. ¿Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa?

- SI NO

119. ¿Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año?

- SI NO

120. ¿Ha implementado nuevas estrategias de publicidad? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

a. ¿Cuáles son las nuevas estrategias de publicidad?

121. Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Redes sociales
b. Televisión
c. Periódico
d. Radio
e. Otros

122. Las redes sociales que utilizan son:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Facebook
b. Instagram
c. YouTube
d. Twitter
e. Mail
f. Otro: _____

123. ¿El registro de los clientes mantiene actualizado? SI NO
124. ¿Existe apertura para la sociedad para conocer el proceso productivo?
SI NO

SERVICIOS.....

125. ¿Han implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente? SI NO

Por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son las estrategias?

126. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son las garantías?

127. ¿Tiene indicadores de satisfacción del cliente? SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Cuáles son los indicadores?

128. Reclamos de clientes:

Seleccione 1 o varias opciones

- a. Mantiene un registro
- b. Ha mejorado el tiempo de respuesta
- c. Los soluciona inmediatamente
- d. Tiene acciones de mejora

129. ¿Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos?
SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

- a. ¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?

130. ¿Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme?

SI NO

Si respondió si, por favor responda la pregunta

a. ¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?

En general la herramienta necesita de un tiempo estimado de cuarenta minutos promedio, esto depende de la velocidad de respuesta al momento de leer y responder las preguntas, durante el proceso de aplicación de la herramienta, los encuestados si comprendían bien la dinámica de la encuesta, existieron un par de consultas durante el proceso, pero se solucionaban de inmediato, lo que también agilizo las respuestas fue la interfaz de la aplicación ya que es intuitiva y fácil uso.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

4.1. Análisis de los resultados de la herramienta

Para el análisis se procederá a detallar las respuestas actuales en función de la nueva encuesta, tomando en cuenta que la aplicación fue realizada en épocas de pandemia y la nueva situación de las empresas ha cambiado, formando algunos casos cierre de fábricas y en otras empresas encontrando la adaptabilidad para la nueva realidad mundial. Empezando por el principio de gestión y administración de las empresas grandes, medianas y pequeñas, es preciso aclarar que para poder aplicar la encuesta se tuvo que tener ya aplicado la primera encuesta, realizado por el observatorio empresarial de la UDA y la herramienta de (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018) que sirve como guía de base para la consecución de la nueva herramienta desarrollada.

Por tanto, cada eslabón puesto en la herramienta y cada sección fueron estructurados de manera lógica, en orden y en función de la cadena de valor, dividido en total en diez secciones que comprende primero la parte introductoria, después la secciones de; infraestructura, recursos humanos, tecnología, abastecimiento, logística interna, operaciones, logística externa, publicidad y ventas, y por último servicio.

4.1.1. Resultados del sector cárnico

Italimentos cia Ltda.

La empresa continúa siendo familiar con una cantidad de empleados total de cuatrocientos, las ventas que realiza son de más de un millón de dólares y las actividades que realiza son la producción de carnes, embutidos y salsas, los cuales

aumentaron actualmente en el último año, tienen distribución por medio de retiros de punto de venta como almacenes, han realizado también una ampliación de su fábrica y han abierto nuevos almacenes.

La **infraestructura** que posee es estratégicamente compacto ha mejorado muchas actividades dentro del eslabón, únicamente no ha actualizado la misión y la visión de la empresa, los sistemas de gestión que posee son bajo las normas de calidad ISO, productividad, porcentaje de devoluciones, faltantes de productos, mermas, etc. y sello verde, cumple con el 92% de los objetivos planteados; y realiza el seguimiento mensual, posee sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad laboral y salud ocupacional. La gestión financiera es correcta ya que realiza las declaraciones y lleva contabilidad, tiene planes de inversiones en infraestructura, tecnología y maquinaria; y por razones de financiamiento tiene obligaciones financieras con bancos. La empresa es transparente en la información, realizan prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Lo que respecta a los **recursos humanos** tienen políticas actualizados, en las cuales se han visto mejora, poseen un proceso de selección del personal y perfiles definidos para los cargos, tiene sistemas de evaluación del personal, las personas que ingresan a trabajar tienen un proceso de inducción del puesto, realiza capacitaciones, desempeños, no realiza evaluaciones del ambiente laboral, poseen plan de incentivos, y poseen un manual de seguro. La compañía es ordenada en la seguridad de los empleados realizándolos exámenes anualmente, tiene también plan de beneficios para sus empleados con subsidio de alimentos y salud; poseen políticas de jubilación, despido y la fijación de sueldos. La comunicación interna que realiza es mediante reuniones físicas y virtuales, mediante también carteleras, también brinda alimentación y transporte para sus empleados.

Lo que se refiere a **tecnología** en la empresa tiene acceso a internet permanentemente, pagina web y facturación electrónica; también posee un departamento de investigación y desarrollo. Las principales funciones de la página web es para información

nutricional y atención al cliente. Tiene mejoras en el diseño, áreas de investigación y desarrollo, con métodos como paneles sensoriales certificados, y la tecnología impulsa su crecimiento y mejora de los procesos. Y considera que la tecnología es sofisticada es respecto al sector donde se encuentra y a nivel nacional.

El **abastecimiento** ha sido cambiado y su productividad ha mejorado, controla la disponibilidad de materiales para el proceso productivo, con métodos como análisis ABC, JIT, EOQ, PEPS, etc. Tiene controles de calidad en los productos recibidos mediante muestras y características de calidad, la selección y evaluación de proveedores lo realizan cuando trabajan con ellos, los exigen también con estándares de calidad. Se comunica por medio de correos, teléfono y catálogos. Tienen dificultades para conseguir materias primas debido al tiempo de reacción y costos, los orígenes de las materias primas son nacional y extranjero. Posee garantías de la cadena de frío tanto de proveedores y distribuidores. La inspección realiza a la infraestructura, almacenes y servicios.

La **logística interna** es correcta, los controles de la materia prima que realizan son el consumo de materia prima, costos de producción, productividad y paro de máquinas, tienen bodegas definidas, codificaciones, almacén para los inventarios, los contrastes con los inventarios presupuestados y reales varían en un 2%, posee técnicas de producción como JIT, MRP, Forecast y Lean Manufacturing. El porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento es del 90%.

Las **operaciones** poseen los procesos estandarizados y documentados, las especificaciones técnicas de los productos son correctas, realiza evaluaciones de control de calidad mientras se realiza el producto, tienen planes de mantenimiento de maquinaria y también miden el desempeño de los procesos que realiza, saben cuáles son sus costos y también la capacidad de producción real y utilizada dentro de la empresa. Para medir el desempeño de los procesos usan indicadores de gestión, actuación de proveedores, satisfacción del cliente, auditorías internas y seguimiento de la mejora continua. Su capacidad real y de producción han incrementado en el

último año. Posee tratamiento de productos, cumplimiento de manual de calidad, detalle de procedimiento.

La **logística externa**, todos sus productos terminados cuentan con seguro, sus costos de mantener sus productos terminados han incrementado en el último año; el control y registro los realiza para los productos no disponibles. También mantiene un registro de los pedidos entregados y tiene registrados los tiempos desde producción hasta la entrega de un pedido a ventas, los costos de distribución han incrementado y posee sus propios medios para realizar la distribución y alquila servicios.

La que respecta a la **publicidad y ventas**, poseen investigaciones de mercado, ha identificado nuevas necesidades de sus clientes como nuevos tipos de empaques, también si considera el uso de estrategias para la diversificación del mercado. Posee página web, redes sociales, celular y el propio personal de la empresa como canales de comunicación de los clientes. La información que recibe el cliente de los productos es lo nutricional y detalles de su contenido. La empresa no ha actualizado la imagen corporativa, no ha tiene nuevos registros de marcas, usa nuevas estrategias de publicidad por redes sociales, también hace uso de las redes sociales como Facebook, Instagram y Mail.

Los productos complementarios que ofrece son han incrementado como salsas y granjas también posee registro de clientes y apertura de procesos productivos, los negocios complementarios que posee son delicatessen y cafetería. Lo que hace referencia a los **servicios**, ha implementado nuevas estrategias de servicio post-venta, tiene garantía de los productos como la inocuidad y tiene una medición de la satisfacción del cliente, registra los reclamos de los clientes, han mejorado el tiempo de respuesta, los soluciona inmediatamente y tiene acciones de mejora.

4.1.2. Resultados del sector textil

Confecciones frada sport cia. Ltda.

La empresa actualmente continúa siendo familiar, actualmente disminuyeron los productos en la que ofertan ropa deportiva para todas las edades. La cantidad de empleados que posee es de 22, las ventas del último año fueron entre \$100.000 y \$500.000, la manera en la que realiza las entregas de los productos es por medio de envíos a domicilio y retiro de punto de venta como almacenes. También ha mantenido el tamaño de su fábrica y ha abierto nuevos almacenes.

La **infraestructura** en la etapa estratégica está bien establecida, tienes ciertas carencias, pero en general está desarrollando nuevos planes y tiene indicadores de gestión; para la etapa táctica, realiza seguimiento a sus objetivos y posee sistemas de gestión, en la etapa operativa y financiera gestiona sus actividades, tiene responsabilidad social y posee ética laboral.

La empresa posee políticas de **recursos humanos**, a rasgos generales tiene un buen control tiene contratación de personal, no tiene perfiles definidos para los cargos y realiza inducción para el personal nuevo, no capacita al personal, no realiza las evaluaciones de desempeño, no realiza evaluaciones del ambiente laboral, al momento de incluir a su personal en la toma de decisiones los realizan de acuerdo por cada área de la empresa, la seguridad que tienen para los trabajadores es la correcta, actualmente no poseen un departamento médico, les realizan un chequeo anual de salud, dentro de la empresa no existe ningún tipo de organización existe, no les ofrece plan de beneficios especiales para sus colaboradores como horas extras, no brinda servicio de alimentación, ni transporte, no tiene políticas de jubilación, despido y fijación de sueldo, no tienen planes de carrera.

La comunicación interna de la empresa es mediante reuniones físicas y tienen mecanismos de protección de la diversidad y evitación de la discriminación. La

tecnología dentro de la empresa es el internet que funciona para la negociación, la venta y la comunicación, posee el dominio de la página web que funciona para información de productos, realiza mejoras en el diseño de productos, realizando también pruebas en sus productos, no tienen un departamento para el desarrollo de productos, la implementación de las tecnologías ha mejorado sus procesos, considera también que la tecnología utilizada es sofisticada con respecto al sector donde se encuentra y al nivel nacional también, pero no está a nivel de otros países.

Al momento de realizar el **abastecimiento** ha cambiado el proceso de compras, pero sin embargo no ha mejorado la productividad con ese sistema, gestiona sus inventarios y controla toda la calidad de los pedidos recibidos, no tiene mecanismos para seleccionar los proveedores, pero si evalúa a los proveedores en la calidad, precio y atención, exigen cumplimiento de estándares a sus proveedores, mantiene los canales de comunicación con los proveedores mediante correos electrónicos y telefonía, a los cuales también los evaluó anualmente, las materia primas son de origen nacional y extranjero, pero también tiene dificultades de conseguir materias primas debido a la disponibilidad.

En la **logística interna** no posee planes ni actualizaciones, los métodos de control de entradas y salidas son por medios de inventario de mercadería digital, tienen áreas de almacenamiento definidas, controla los costos, entre su inventario real y sus inventarios teóricos existe una variación del 20%, los productos terminados tienen un área definida. Las **operaciones** de la empresa tienen técnicas eficientes de producción, como el manejo de tiempos muertos y puntajes de producción, están estandarizados sus procesos productivos, están documentados, tiene especificaciones técnicas del producto, controles de calidad cuando se realiza el producto y la trazabilidad.

Tiene mantenimiento de maquinaria y mide mediante inspección. Sus costos de producción están identificados, la capacidad real y la producción utilizada han disminuido, tiene identificados los desperdicios que genera los cuales han disminuido sin embargo no posee nuevos mecanismo para disminuir, posee los mecanismos para

disminuir los impactos ambientales y la optimización de agua y energía, el manejo de los productos obsoletos en mal estado y que no cumplan los estándares de calidad es un proceso en el que regresa al eslabón de producción para corregir la falla y arreglar el producto.

La **logística externa**, tiene actualizado los seguros de productos almacenados, ha disminuido los costos de mantenimiento de los productos terminados, controla y registra los productos no disponibles, con deterioro, en obsolescencia y en mal estado. Lleva un registro de pedidos entregados, entregas se realicen a tiempo, que estén en perfecto estado, pero también han aumentado sus costos de distribución en el último año. **Publicidad y ventas**, no ha realizado investigación de mercado en el último año, pero ha logrado identificar las nuevas necesidades de sus clientes, como mascarillas de bioseguridad y considera estrategias de diversificación de mercado, como canales de distribución en nuevos almacenes, los canales de comunicación con los clientes son por medio de redes sociales, teléfono celular y el personal de la empresa.

La información que recibe el cliente respecto al producto es de los materiales, especificaciones de lavado, calidad, precio y la nueva información de fichas técnicas. Tiene establecida una imagen corporativa, no posee registro de propiedad de marcas y realiza campañas de publicidad para promocionar la empresa y sus productos, como telemarketing, activaciones de marca y alianzas estratégicas, los medios que usa son redes sociales, utilizando redes sociales como Facebook, Instagram y mail, tiene un registro de clientes actualizado y hay apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo. El **servicio** de la empresa esta actualizado, ha implementado estrategias como garantías y seguimiento postventa, brinda garantías de 6 meses de sus productos con el cambio de prendas cuando existen reclamos y no posee indicadores de satisfacción del cliente, los registros los reclamos de los clientes han mejorado y no tiene cuantificado los costos asociados a los reclamos y tampoco de producto conforme.

4.2. Comparación evolutiva de las empresas seleccionadas.

4.2.1. Sector cárnico

4.2.1.1 Empresa Italimentos Cia. Ltda.

Significado de los símbolos: ✓ = SI ; Espacio en blanco = Ausencia o NO

Tabla 39 Comparación información general

Información general	Antes	Ahora	Información general
Es una empresa familiar	✓	✓	La empresa sigue siendo familiar
Oferta de productos	✓	✓	Actualmente aumentaron
Número total de empleados	589	400	Número total de empleados
Ventas del último año	Más de \$1 millón	Más de \$1 millón	Ventas del último año
Distribución	✓	✓	Retiros de punto de venta
Posee fábrica o taller	✓	✓	Ha realizado ampliación de la fábrica o taller
Posee almacenes	✓	✓	Ha abierto nuevos almacenes

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 40 Administración estratégica

Gestión estratégica	Antes	Ahora	Gestión estratégica
Posee plan estratégico	✓	✓	Ha actualizado su plan estratégico
Posee organigrama definido	✓	✓	Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama
Tiene definido la misión y visión	✓		Ha actualizado la misión y visión
Posee plan operativo anual	✓	✓	Mantiene actualizado el plan operativo anual
Aplica el plan operativo anual	✓	✓	Está ejecutando el plan operativo anual
Los objetivos del plan operativo anual concuerdan con la misión y visión de la empresa	✓	✓	Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los indicadores que posee han mejorado la gestión de la empresa, por lo que miden la productividad, el porcentaje de devoluciones, los faltantes de productos de inventarios, las mermas térmicas, el porcentaje de recortes y productos conformes. La frecuencia de seguimiento de objetivos lo siguen realizando de manera mensual. Anteriormente el porcentaje de cumplimiento de objetivos era del 100%, actualmente es del 92%.

Tabla 41 Sistemas de gestión

Sistemas de gestión	Antes	Ahora	Sistemas de gestión
Calidad	✓	✓	Calidad
Seguridad ambiental	✓	✓	Ambiental
Seguridad laboral y salud ocupacional	✓	✓	Seguridad laboral y salud ocupacional
Control contable adicional	✓	✓	Posee un sistema contable
Cuenta con plan de inversiones	✓	✓	Ha invertido en la empresa en el último año

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 42 Inversiones realizadas

Inversiones	Antes	Ahora	Inversiones
Tecnología	✓	✓	Tecnología
Maquinaria	✓	✓	Maquinaria
Infraestructura	✓	✓	Infraestructura

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Actualmente tiene obligaciones financieras con terceros con el banco, ha actualizado las políticas de transparencia de información y realiza prácticas de responsabilidad social y ambiental. Dentro de la empresa no han existido practicas poco éticas y la empresa si posee un código de ética.

Tabla 43 Recursos humanos

Gestión de recursos humanos	Antes	Ahora	Gestión de recursos humanos
Posee política de recursos humano		✓	Tiene actualizado la política de recursos humanos, y han visto mejoras en los resultados.
Posee procesos de selección o contratación de personal	✓	✓	Han mejorado el proceso para contratar al personal.
Posee perfiles definidos para los cargos	✓	✓	Los puestos de trabajo tienen perfiles definidos.
Posee métodos para evaluar los perfiles de cargos		✓	Ha actualizado el método de evaluación de los perfiles de cargos.
Realiza procesos de inducción para el personal nuevo	✓	✓	Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción.
Realiza capacitaciones a su personal		✓	El personal tiene planes de capacitación.
Realiza evaluaciones de desempeño al personal			Ha actualizado el método de evaluación de desempeño.
Evaluá el ambiente laboral		✓	Tiene indicadores para medir el ambiente laboral.
Posee un plan de incentivos		✓	Posee planes de incentivos para el personal.
Incluye al personal en el proceso de toma de decisiones		✓	Incluye al personal en el proceso de toma decisiones.
Posee equipos de seguridad para sus trabajadores	✓	✓	Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas.
		✓	Todos los trabajadores poseen equipo de protección personal.
		Mensual	Frecuencia de actualización de los equipos de seguridad del personal.

Posee un departamento medico	✓	✓	Posee un departamento médico.
Ofrece beneficios especiales	✓	✓	Brinda beneficios especiales.
Brinda el servicio de alimentación	✓	✓	Brinda alimentación.
Brinda el servicio de transporte	✓	✓	Brinda transporte.
Posee políticas de jubilación		✓	Tiene políticas de jubilación.
Posee políticas de despidos		✓	Tiene políticas de despido.
Posee políticas de fijación de sueldos		✓	Tiene políticas de fijación de sueldos.
Posee planes de carrera		✓	Adoptado planes de carrera para sus trabajadores.

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los indicadores que posee para medir el ambiente laboral son la relación entre los compañeros, las condiciones físicas, realizan compensación y reconocimiento; dan oportunidad de desarrollo profesional. La manera en que participa el personal en el proceso de toma decisiones es por medio de sugerencias y observaciones en los procesos, presentando proyectos de mejora continua. La comunicación interna lo realiza mediante reuniones físicas, reuniones virtuales y carteleras.

La empresa actualmente si protege la diversidad y evita la discriminación, respecto a la anterior evaluación que no lo realizaba. Y los mecanismos que usa actualmente para proteger la diversidad son la contratación de personal con capacidades especiales en diferentes áreas de trabajo y capacitaciones sobre motivación y manejo del personal.

Tabla 44 Tecnología

Tecnología	Antes	Ahora	Tecnología
La empresa tiene acceso a internet	✓	✓	La empresa tiene acceso a internet permanentemente
Usa internet para comunicarse de manera interna y externa	✓	✓	Usa internet para comunicación interna y externa
		✓	Usa internet para negociación
		✓	Usa internet para ventas
La empresa cuenta con página web	✓	✓	La empresa tiene el dominio para administrar una página web

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Hacen también uso del internet para utilizar sistemas de cubos informáticos QLIK, para poder analizar la información y tomen decisiones.

Tabla 45 Funciones de la página web

Funciones	Antes	Ahora	Funciones
Facturación electrónica	✓	✓	Facturación electrónica
Información de tipo de productos	✓	✓	Información de los productos
Compras en línea			Compras digitales
Información nutricional		✓	Información nutricional
Atención al cliente		✓	Atención al cliente
Chat en línea			Mensajería en línea

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 46 Investigación y desarrollo

Investigación y desarrollo	Antes	Ahora	Investigación y desarrollo
La empresa se encarga del diseño del producto.	✓	✓	La empresa se encarga de mejorar los diseños de los productos.
		✓	Posee nuevos métodos de diseño de productos
Posee un departamento o área de investigación y desarrollo	✓	✓	Posee un departamento de investigación y desarrollo
		✓	Ha incrementado la inversión en I&D en el último año

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los métodos que aplica para crear nuevos productos son la creación de un panel sensorial con personas capacitadas y certificadas. El rol que desempeña la tecnología dentro de la empresa es que es uno de los principales, ya que los lleva a impulsar el crecimiento y a mejorar los procesos. De tal manera que consideran a la tecnología un recurso estratégico dentro de la empresa y ha logrado mejorar los procesos la implementación de tecnologías. Considera que la tecnología ocupada está a nivel del sector donde se encuentra, considera también a nivel nacional, pero no lo considera a nivel de otros países.

Tabla 47 Abastecimiento

Compras	Antes	Ahora	Compras
Posee proceso de compras	✓	✓	Actualmente ha cambiado el proceso de compras
Posee un sistema de gestión de inventarios	✓	✓	Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios.
Controla los aspectos de calidad de los pedidos recibidos	✓	✓	Controla la calidad de los pedidos recibidos.
Posee mecanismos para la selección de proveedores	✓	✓	Ha mantenido los métodos para seleccionar a los proveedores.
Evaluá a los proveedores	✓	✓	Evaluá a los proveedores
		Mensual	Frecuencia de evaluación
Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores	✓	✓	Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Con el nuevo proceso de compras la productividad ha mejorado en la empresa. Los métodos que utiliza para gestionar los inventarios son análisis ABC, JIT, EOQ, conteo cíclico y método PEPS. Las características que controla de los pedidos recibidos son el destino, la cantidad, el tipo de producto y la frecuencia. Los métodos que usa para seleccionar y evaluar a los proveedores son por medio de cuestionarios y listas de verificación de pedidos. Y los criterios para seleccionar a los proveedores son la calidad, el tiempo de reacción a los requerimientos y los precios. Los **canales de comunicación** usados por la empresa para comunicarse con los proveedores son; La Italiana usa el correo y otros medios; actualmente usa el correo electrónico, teléfono – celular y catálogos.

Tabla 48 Origen de las materias primas

Origen de materias primas	Antes	Ahora
Extranjero		✓
Nacional	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La **dificultad para conseguir materias primas** antes si tenían dificultad, actualmente ya no tienen dificultad, además de eso han logrado detectar cual es la dificultad siendo el tiempo de reacción y costos. Las **garantías de la cadena de frio** son tanto de los proveedores y distribuidores. Además; realizan **inspecciones a sus proveedores** en lo que respecta a la infraestructura, el almacenamiento y los servicios.

Tabla 49 Logística interna

Logística interna	Antes	Ahora	Logística interna
Posee plan de logística interna	✓	✓	Ha realizado ajustes a su plan de logística interna
Posee métodos de control de entrada de materia prima	✓		Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros.
Tiene área definida para el almacenamiento de materias e insumos recibidos	✓	Esta pregunta se desglosa en 2 partes, detallado de la siguiente manera: Revisar Anexo 1
		✓	Posee un área de almacenamiento de materias primas.

		✓	Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos
		✓	El sistema de inventarios esta actualizado
Codifica y clasifica las existencias	✓	✓	Clasifica y codifica todos los suministros del inventario
Conoce los costos de almacenamiento de inventarios	✓	✓	Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios
Conoce su inventario real	✓	✓	Conoce el inventario real
Conoce su inventario teórico	✓	✓	Conoce el inventario teórico
Realiza un contraste del inventario real y teórico	✓	✓	Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios
Porcentaje de variación existente entre el inventario real y teórico	0.05%	2%	Porcentaje de variación existente entre el inventario real y teórico
Tiene área definida para el almacenamiento de productos terminados	✓	✓	Posee un área de almacenamiento de productos terminados

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los métodos que utiliza para controlar las entradas y salidas de suministro son el consumo de materias primas, ordenes de producción, ligado a tiempos de procesos y da el resultado de costo de producción en línea. Lo que controla es el consumo de materias primas, costos de producción, productividad y paros de máquinas.

Tabla 50 Operaciones

Operaciones	Antes	Ahora	Operaciones
Posee técnicas de planificación y programación de producción	✓	✓	Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes
Tiene estandarizados los procesos productivos	✓	✓	Tiene estandarizados los procesos productivos
Los procesos tienen documentados	✓	✓	Cada proceso está documentado y actualizado
Posee especificaciones técnicas del producto	✓	✓	Tiene especificaciones técnicas de los productos
Realiza controles de calidad durante el proceso de producción	✓	✓	Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción.
Lleva trazabilidad del proceso productivo	✓	✓	Tiene informes de seguimiento del proceso productivo.
Posee un plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados.
Cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria	✓	90%	En qué porcentaje se cumple con el plan de mantenimiento.
Mide el desempeño de los procesos	✓	✓	El desempeño de los procesos cumple con los objetivos planteados.
Tiene identificado los procesos de producción	✓	Esta pregunta se modificó, revisar anexo 1

Conoce la capacidad real de producción	✓	✓	La capacidad real de la empresa ha incrementado en el último año.
Conoce la capacidad utilizada de producción	✓	✓	La capacidad de producción utilizada ha incrementado en el último año.
Tiene identificado los desperdicios que genera	✓	✓	Los desperdicios identificados han disminuido en el último año.
Tiene mecanismos para disminuir los desperdicios que genera	✓		Tiene nuevos mecanismo para tratar o disminuir los desperdicios.
Tiene mecanismo para disminuir las emisiones e impactos de actividades medioambientales	✓		Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medio ambiente.
Tiene mecanismos para optimizar el uso de agua y energía	✓	✓	Cuenta con mecanismos para optimizar el uso de agua y energía.

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las técnicas usadas por la empresa son JIT, MRP, FORECAST y LEAN MANUFACTURING. Para poder medir el desempeño de los procesos usan técnicas como indicadores de gestión, actuación de proveedores, satisfacción del cliente, auditoría interna, seguimiento de las no conformidades y seguimiento de la mejora continua. Los tratamientos para manejar el producto caducado, en mal estado, o que no cumpla con el estándar de calidad es: *“Más que tratamiento de los productos, es el cumplimiento del manual de calidad, en todo están detallados todos los procedimientos para el manejo de los productos no conformes, en el caso de un producto caducado su destino a es la basura”*. Palabras descritas por el encuestado.

Tabla 51 Logística externa

Logística externa	Antes	Ahora	Logística externa
Posee seguro para los productos terminados	✓	✓	Tiene actualizado los seguros de los productos terminados
Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados		✓	Los costos de mantenimiento de los productos terminados han incrementado en el último año
Tiene control y registro de los productos no disponibles	✓	Da control y seguimiento a los productos: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
		✓	No disponibles
		✓	Con deterioro
		✓	Mal estado
		✓	Vencimiento
			Realiza el registro de: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
Tiene un registro de los pedidos entregados	✓	✓	Pedidos entregados
Registra los pedidos entregados a tiempo	✓	✓	Entregas a tiempo
Registra los pedidos entregados en perfecto estado	✓	✓	Perfecto estado
Registra el tiempo desde autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas	✓	✓	Tiempo total de entrega del producto

Tiene conocimiento de los costos de distribución	✓	✓	Los costos de distribución han aumentado en el último año
Dispone de medios propios para realizar la distribución y venta de su producto	✓	Para distribuir y vender sus productos dispone de: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
		✓	Medios propios
		✓	Alquila servicios

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 52 Publicidad y ventas

Publicidad y ventas	Antes	Ahora	Publicidad y ventas
Ha realizado investigación de mercados	✓	✓	Ha investigado el mercado durante el último año
Tiene identificado su segmento de mercado	✓	✓	Su segmento de mercado ha incrementado en el último año
Tiene estudios de sus necesidades de sus clientes	✓	✓	Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes
Tiene considerado estrategias de diversificación de mercado	✓	✓	Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado
Tiene canales de comunicación con sus clientes	✓	Pregunta modificada, revisar el anexo 1

		✓	Página web
		✓	Redes sociales
		✓	Teléfono - celular
		✓	Personal de la empresa
			Otro
		✓	¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de la nutrición, ingredientes, porcentajes y uso de transgénicos? (Pregunta modificada revisar anexo 1)
La empresa tiene establecida una imagen corporativa	✓		Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa
Existe un registro de propiedad de marcas	✓		Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año
Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos.	✓	✓	Ha implementado nuevas estrategias de publicidad

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las nuevas necesidades de los clientes son nuevos tipos de empaques.

La información nueva que ha dado conocer es la información nutricional y detalle de contenido.

Tabla 53 Medios para divulgar información

Medios de comunicación	Antes	Ahora	Medios
Televisión			Televisión
Redes sociales		✓	Redes sociales
Radio	✓		Radio
Periódico			Periódico
Otro medio	✓	✓	Otro

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 54 Redes sociales que utilizan

Redes sociales	Antes	Ahora	Redes sociales
Facebook	✓	✓	Facebook
Instagram	✓	✓	Instagram
Twitter	✓		Twitter
Otros			YouTube
		✓	Mail
			Otro

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Mantiene el **registro de los clientes** actualizado y además también existe apertura para conocer el proceso productivo. Los **productos complementarios** que oferta La Italiana en el último año han incrementado. Como salsas y granjas. (Pregunta

modificada revisar anexo 1) Los **negocios complementarios** que poseen como delicatessen, puntos de venta y cafetería fueron rentables en el último año.

Tabla 55 Servicio

Servicio	Antes	Ahora	Servicio
Presta servicio post-venta		✓	Ha implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente.
Brinda garantía de sus productos	✓	✓	La empresa brinda garantía de sus productos
Mide la satisfacción del cliente		✓	Tiene indicadores de satisfacción del cliente. Reclamos de clientes: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
Mantiene un registro de reclamos de los clientes		✓	Mantiene un registro
Realiza seguimiento y soluciona los reclamos	✓	✓	Ha mejorado el tiempo de respuesta
		✓	Los soluciona inmediatamente
Genera acciones de mejora frente a los reclamos		✓	Tiene acciones de mejora
Cuantifica los costos asociados a reclamos y producto no conforme		✓	Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos
		✓	Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Una de las garantías que brinda la empresa es la inocuidad.

4.2.2. Sector textil

4.2.2.1 Empresa Confecciones frada sport cia. Ltda.

Significado de los símbolos: ✓ = SI ; Espacio en blanco = Ausencia o NO

Tabla 56 Información general de la empresa

Información general	Antes	Ahora	Información general
Es una empresa familiar	✓	✓	La empresa sigue siendo familiar
Oferta de productos	✓	✓	Actualmente disminuyeron sus productos o servicios que ofertan
Número total de empleados	30	22	Número total de empleados
Ventas del último año	Entre \$100 mil y \$500 mil	Entre \$100 mil y \$500 mil	Ventas del último año
Cliente retira del punto de venta (Almacenes)		✓	Retiros de punto de venta (Almacenes)
Subcontrata empresas para la distribución	✓	✓	Envíos a domicilio (Subcontrata la distribución)
Posee fábrica o taller	✓	✓	Ha mantenido el tamaño de la fábrica o taller
Posee almacenes	✓	✓	Ha abierto nuevos almacenes

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 57 Administración estratégica

Gestión estratégica	Antes	Ahora	Gestión estratégica
Posee plan estratégico			Ha actualizado su plan estratégico
		✓	Posee un plan estratégico
Posee organigrama definido	✓		Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama
			Posee un organigrama definido
Tiene definido la misión y visión	✓	✓	Ha actualizado la misión y visión
Posee plan operativo anual	✓	✓	Mantiene actualizado el plan operativo anual
Aplica el plan operativo anual	✓		Está ejecutando el plan operativo anual
Los objetivos del plan operativo anual concuerdan con la misión y visión de la empresa	✓	✓	Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los indicadores que posee han mejorado la gestión de la empresa, por lo que miden la producción, los tiempos muertos, el ciclo de producción, la calidad de tela. La frecuencia de seguimiento de objetivos lo siguen realizando de manera anual. Anteriormente el porcentaje de cumplimiento de objetivos era del 80%, actualmente es del 80%.

Tabla 58 Sistemas de gestión

Sistemas de gestión	Antes	Ahora	Sistemas de gestión
Calidad		✓	Calidad
Seguridad ambiental		✓	Ambiental
Seguridad laboral y salud ocupacional		✓	Seguridad laboral y salud ocupacional
Control contable adicional	✓	✓	Posee un sistema contable
Cuenta con plan de inversiones	✓	✓	Ha invertido en la empresa en el último año

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

El sistema contable que posee es FAGACORP.

Tabla 59 Inversiones realizadas

Inversiones	Antes	Ahora	Inversiones
Tecnología		✓	Tecnología
Maquinaria	✓	✓	Maquinaria
Infraestructura			Infraestructura

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Actualmente tiene obligaciones financieras con terceros con el banco y cooperativa, también ha actualizado las políticas de transparencia de información y no realiza prácticas de responsabilidad. Dentro de la empresa no han existido practicas poco éticas y la empresa no posee un código de ética.

Tabla 60 Recursos humanos

Gestión de recursos humanos	Antes	Ahora	Gestión de recursos humanos
Posee política de recursos humano		✓	Tiene actualizado la política de recursos humanos, y han visto mejoras en los resultados.
Posee procesos de selección o contratación de personal		✓	Han mejorado el proceso para contratar al personal.
Posee perfiles definidos para los cargos		✓	Los puestos de trabajo tienen perfiles definidos.
Posee métodos para evaluar los perfiles de cargos			Ha actualizado el método de evaluación de los perfiles de cargos.
Realiza procesos de inducción para el personal nuevo		✓	Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción.
Realiza capacitaciones a su personal			El personal tiene planes de capacitación.
Realiza evaluaciones de desempeño al personal			Ha actualizado el método de evaluación de desempeño.
Evaluá el ambiente laboral			Tiene indicadores para medir el ambiente laboral.
Posee un plan de incentivos		✓	Posee planes de incentivos para el personal.
Incluye al personal en el proceso de toma de decisiones		✓	Incluye al personal en el proceso de toma decisiones.
Posee equipos de seguridad para sus trabajadores		✓	Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas.
		✓	Todos los trabajadores poseen equipo de protección personal.

		Semestra 1	Frecuencia de actualización de los equipos de seguridad del personal.
Posee un departamento medico	✓		Posee un departamento médico.
Realiza a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico	✓	Anual	Frecuencia de revisión de exámenes de salud a los empleados
Existe algún organización laboral dentro de la empresa			Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros.
Ofrece beneficios especiales	✓		Brinda beneficios especiales.
Brinda el servicio de alimentación			Brinda alimentación.
Brinda el servicio de transporte			Brinda transporte.
		✓	Otro
Posee políticas de jubilación		✓	Tiene políticas de jubilación.
Posee políticas de despidos		✓	Tiene políticas de despido.
Posee políticas de fijación de sueldos		✓	Tiene políticas de fijación de sueldos.
Posee planes de carrera			Adoptado planes de carrera para sus trabajadores.

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Al tener actualizado la política recursos humanos, la empresa ha visto mejoras en los resultados aplicando dichas políticas. La manera en que participa el personal en el proceso de toma decisiones es por medio del área estratégica, en reuniones dependiendo el área. La **comunicación interna** lo realiza mediante reuniones físicas.

La empresa actualmente si protege la diversidad y evita la discriminación, respecto a la anterior evaluación que no lo realizaba. Y los mecanismos que usa actualmente para proteger la diversidad son el trato a la gente por igual a todos.

Tabla 61 Tecnología

Tecnología	Antes	Ahora	Tecnología
La empresa tiene acceso a internet	✓	✓	La empresa tiene acceso a internet permanentemente
Usa internet para comunicarse de manera interna y externa	✓	✓	Usa internet para comunicación interna y externa(Pregunta modificada revisar anexo 2)
		✓	Usa internet para negociación
		✓	Usa internet para ventas
La empresa cuenta con página web	✓	✓	La empresa tiene el dominio para administrar una página web

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 62 Funciones de la página web

Funciones	Antes	Ahora	Funciones
Facturación electrónica			Facturación electrónica
Información de tipo de productos	✓	✓	Información de los productos
Compras en línea	✓		Compras digitales

Atención al cliente	✓	Atención al cliente
Chat en línea	✓	Mensajería en línea

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 63 Investigación y desarrollo

Investigación y desarrollo	Antes	Ahora	Investigación y desarrollo
La empresa se encarga del diseño del producto.	✓	✓	La empresa se encarga de mejorar los diseños de los productos.
		✓	Posee nuevos métodos de diseño de productos
Posee un departamento o área de investigación y desarrollo	✓		Posee un departamento de investigación y desarrollo
		✓	Ha incrementado la inversión en I&D en el último año

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los métodos que aplica para crear nuevos productos son pruebas de procesos químicos, lavado, durabilidad y soporte de lavado. La tecnología es considerada un recurso estratégico dentro de la empresa, y han mejorado sus procesos al implementar la tecnología dentro de la empresa. La tecnología utilizada está a nivel del sector donde se encuentra, también está a nivel nacional, pero no considera que está a nivel de otros países. En comparación antes no consideraban que la tecnología fuera lo suficientemente sofisticado ni al sector donde se encuentra, ni a nivel nacional y ni a nivel internacional.

Tabla 64 Abastecimiento

Compras	Antes	Ahora	Compras
Posee proceso de compras		✓	Actualmente ha cambiado el proceso de compras
Posee un sistema de gestión de inventarios	✓		Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios.
Controla los aspectos de calidad de los pedidos recibidos		✓	Controla la calidad de los pedidos recibidos.
Posee mecanismos para la selección de proveedores		✓	Ha mantenido los métodos para seleccionar a los proveedores.
Evaluá a los proveedores	✓	✓	Evaluá a los proveedores
		Mensual	Frecuencia de evaluación
Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores	✓	✓	Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Con el nuevo proceso de compras la productividad no ha mejorado en la empresa. Los métodos que utiliza para gestionar los inventarios son métodos generales. Las características que controla de los pedidos recibidos son el análisis de la tela y de los hilos, las materias primas directas. Los métodos que usa para seleccionar y evaluar a los proveedores son otros. Y los criterios para seleccionar a los proveedores son el precio y la disponibilidad. Los **canales de comunicación** usados por la empresa para comunicarse con los proveedores son usa el correo y teléfono; actualmente usa el, teléfono – celular, catálogos y visitas personales.

Tabla 65 Origen de las materias primas

Origen de materias primas	Antes	Ahora
Extranjero	✓	✓
Nacional	✓	✓

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

La **dificultad para conseguir materias primas** antes si tenían dificultad, actualmente siguen teniendo dificultad, además de eso han logrado detectar cual es la dificultad siendo la situación de disponibilidad.

Tabla 66 Logística interna

Logística interna	Antes	Ahora	Logística interna
Posee plan de logística interna	✓		Ha realizado ajustes a su plan de logística interna
			Posee un plan de logística.
Posee métodos de control de entrada de materia prima	✓	✓	Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros.
Tiene área definida para el almacenamiento de materias e insumos recibidos	✓	Esta pregunta se desglosa en 2 partes, detallado de la siguiente manera: Revisar Anexo 1
		✓	Posee un área de almacenamiento de materias primas.

		✓	Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos
		✓	El sistema de inventarios esta actualizado
Codifica y clasifica las existencias	✓	✓	Clasifica y codifica todos los suministros del inventario
Conoce los costos de almacenamiento de inventarios	✓		Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios
Conoce su inventario real		✓	Conoce el inventario real
Conoce su inventario teórico	✓	✓	Conoce el inventario teórico
Realiza un contraste del inventario real y teórico	✓	✓	Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios
Porcentaje de variación existente entre el inventario real y teórico	20%	20%	Porcentaje de variación existente entre el inventario real y teórico
Tiene área definida para el almacenamiento de productos terminados	✓		Posee un área de almacenamiento de productos terminados

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Los métodos que utiliza para controlar las entradas y salidas de suministro son el inventario de mercadería digital. Lo que controla es el consumo de materias primas.

Tabla 67 Operaciones

Operaciones	Antes	Ahora	Operaciones
Posee técnicas de planificación y programación de producción	✓	✓	Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes
Tiene estandarizados los procesos productivos	✓	✓	Tiene estandarizados los procesos productivos
Los procesos tienen documentados		✓	Cada proceso está documentado y actualizado
Posee especificaciones técnicas del producto	✓	✓	Tiene especificaciones técnicas de los productos
Realiza controles de calidad durante el proceso de producción	✓		Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción.
Lleva trazabilidad del proceso productivo	✓	✓	Tiene informes de seguimiento del proceso productivo.
Posee un plan de mantenimiento de maquinaria	✓	✓	Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados.
Cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria	✓	100%	En qué porcentaje se cumple con el plan de mantenimiento.
Mide el desempeño de los procesos	✓	✓	El desempeño de los procesos cumple con los objetivos planteados.
Tiene identificado los procesos de producción	✓	Esta pregunta se modificó, revisar anexo 2
Tiene identificados los costos de producción	✓	✓	Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado

Conoce la capacidad real de producción	✓	✓	La capacidad real de la empresa ha disminuido en el último año.
Conoce la capacidad utilizada de producción	✓	✓	La capacidad de producción utilizada ha disminuido en el último año.
Tiene identificado los desperdicios que genera	✓	✓	Los desperdicios identificados han disminuido en el último año.
Tiene mecanismos para disminuir los desperdicios que genera	✓		Tiene nuevos mecanismo para tratar o disminuir los desperdicios.
Tiene mecanismo para disminuir las emisiones e impactos de actividades medioambientales			Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medio ambiente.
Tiene mecanismos para optimizar el uso de agua y energía	✓	✓	Cuenta con mecanismos para optimizar el uso de agua y energía.

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las técnicas usadas por la empresa son el manejo de tiempos muertos y puntajes de producción. Las técnicas que usan son serigrafía, corte, confección y bordados. Los tratamientos para manejar el producto caducado, en mal estado, o que no cumpla con el estándar de calidad es: *“Regresa al eslabón de producción para coger la falla y arreglan el producto”*

Tabla 68 Logística externa

Logística externa	Antes	Ahora	Logística externa
Posee seguro para los productos terminados		✓	Tiene actualizado los seguros de los productos terminados
Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados		✓	Los costos de mantenimiento de los productos terminados han disminuido en el último año
Tiene control y registro de los productos no disponibles	✓	Da control y seguimiento a los productos: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
No disponibles	✓	✓	No disponibles
Con deterioro	✓	✓	Con deterioro
Mal estado	✓	✓	Mal estado
Vencimiento			Vencimiento
			Realiza el registro de: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
Tiene un registro de los pedidos entregados	✓	✓	Pedidos entregados
Registra los pedidos entregados a tiempo	✓	✓	Entregas a tiempo
Registra los pedidos entregados en perfecto estado	✓	✓	Perfecto estado
Registra el tiempo desde autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas	✓	✓	Tiempo total de entrega del producto

Tiene conocimiento de los costos de distribución		✓	Los costos de distribución han aumentado en el último año
Dispone de medios propios para realizar la distribución y venta de su producto	Para distribuir y vender sus productos dispone de: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
		✓	Medios propios Alquila servicios

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 69 Publicidad y ventas

Publicidad y ventas	Antes	Ahora	Publicidad y ventas
Ha realizado investigación de mercados	✓		Ha investigado el mercado durante el último año
Tiene identificado su segmento de mercado	✓	✓	Su segmento de mercado ha incrementado en el último año
Tiene estudios de sus necesidades de sus clientes	✓	Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes
Tiene considerado estrategias de diversificación de mercado		✓	Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado
Tiene canales de comunicación con sus clientes	✓	Pregunta modificada, revisar el anexo 1 Página web

		✓	Redes sociales
		✓	Teléfono - celular
		✓	Personal de la empresa
			Otro
		✓	¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de especificaciones de lavado, calidad y precio? (Pregunta modificada revisar anexo 1)
La empresa tiene establecida una imagen corporativa	✓	✓	Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa
Existe un registro de propiedad de marcas			Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año
Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos.	✓	✓	Ha implementado nuevas estrategias de publicidad

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las nuevas necesidades de los clientes son debido a la pandemia, mascarillas de bioseguridad. Las nuevas estrategias de diversificación de mercado son los canales de distribución en las nuevas sucursales de Cañar y Guacaleo. La información nueva que ha dado conocer es una ficha técnica. Las nuevas estrategias de publicidad son la digitalización, telemarketing, activaciones de marca y alianzas estratégicas.

Tabla 70 Medios para divulgar la publicidad

Medios de publicidad	Antes	Ahora	Medios
Televisión			Televisión
Redes sociales	✓	✓	Redes sociales
Radio	✓		Radio
Periódico	✓		Periódico
Otro medio	Revistas		Otro

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Tabla 71 Redes sociales que utilizan

Redes sociales	Antes	Ahora	Redes sociales
Facebook	✓	✓	Facebook
Instagram	✓	✓	Instagram
Twitter	✓		Twitter
Otros			YouTube
		✓	Mail
			Otro

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Mantiene el registro de los clientes actualizado y además también existe apertura para conocer el proceso productivo.

Tabla 72 Servicio

Servicio	Antes	Ahora	Servicio
-----------------	-------	-------	-----------------

Presta servicio post-venta	✓	✓	Ha implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente.
Brinda garantía de sus productos	✓	✓	La empresa brinda garantía de sus productos
Mide la satisfacción del cliente	✓		Tiene indicadores de satisfacción del cliente. Reclamos de clientes: (Pregunta modificada revisar anexo 1)
Mantiene un registro de reclamos de los clientes			Mantiene un registro
Realiza seguimiento y soluciona los reclamos		✓	Ha mejorado el tiempo de respuesta
		✓	Los soluciona inmediatamente
Genera acciones de mejora frente a los reclamos		✓	Tiene acciones de mejora
Cuantifica los costos asociados a reclamos y producto no conforme			Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme

Fuente: (Observatorio empresarial, UDA, 2018) & Herramienta de evolución de la cadena de valor del sector cárnico.

Elaborado por: Sebastián Peralta Torres

Las estrategias del servicio post-venta que brinda son garantía y seguimiento. Las garantías son de 6 meses de prenda y confección por daños de fábrica.

Concluyendo el capítulo se puede decir a rasgos generales como han llevado la gestión las empresas, haciendo un pequeño análisis en el cual se tomaron las preguntas de estructura sencilla es decir las de respuesta SI-NO; y descartando las preguntas cerradas de opción múltiple y retirando las preguntas abiertas.

Se hace el sumatorio general en la empresa Italimentos Cia. Ltda., en la primera herramienta con 106 preguntas, obtuvo un porcentaje de cumplimiento de respuestas “SI” en un 78.3%, haciendo la aplicación del mismo método de análisis para la nueva herramienta con 85 preguntas, obtuvo un porcentaje mayor de cumplimiento siendo este del 87%.

Nuevamente aplicando una sumatoria en los resultados de las herramientas aplicadas en el sector textil, la empresa Frada Sport Cia. Ltda. En la primera herramienta con 103 preguntas, obtuvo un porcentaje de 59.25% de cumplimiento de respuestas “SI”, aplicando el mismo método en la nueva herramienta con 86 preguntas, obtuvo un porcentaje mayor de cumplimiento siendo de 67.45%.

Evidentemente es claro que las empresas han mejorado su gestión, y pone en prueba que la herramienta propuesta trajo resultados satisfactorios logrando determinar así en que han mejorado, en que aún siguen siendo débiles y determinar en que podrían estar teniendo fallas o errores para poder lograr mejorar en corto o mediano plazo.

Conclusiones

El concepto llevado de la teoría a la práctica, ha puesto en clara evidencia un trasfondo en el que comprende cómo funcionan los sistemas a nivel global, cultural, nacional y local, logrando poner en práctica el modelo tanto de Michael Porter; Kaplinsky & Morris sobre la cadena de valor. Cada una de las distintas teorías que explican los autores, llegando a una conclusión de que, son diferentes estrategias y metodologías propuestas, pero llevan a un mismo destino que lo es generar valor como empresa y poder hacerlo escalable gracias a la gestión de cada eslabón de la cadena y que cada industria, sector y empresa lo necesitan evaluar.

Teniendo un primer vistazo del estado de administración de cada una de las empresas, poniendo en relevancia los sectores analizados es esta tesis, como lo es el sector cárnico y el sector textil, de la ciudad de Cuenca. Es entendible el estado actual del entorno; realizar esta investigación de manera completa y a detalle bajo dos herramientas que ponen en concordancia que el esfuerzo y la aplicación de la mejora continua son fundamentales y van de la mano poder llegar a generar dicho valor. El tener actividades de apoyo y actividades primarias que generan valor a la empresa y que esto al final logra transmitirse en el producto final a los consumidores, hace que el margen sea válido, pero si no se tiene control de lo que sucede dentro una empresa por lo general puede estar perdiendo valor, es importante recalcar que el principal motivo fue detectar dicha evolución y mejora que los sectores necesitan.

La exposición llevada como guía bajo la primera investigación realizado por (González, Maldonado, & Sinmaleza, 2018), han sido claves para lograr detallar y entender cómo se usaron dichas metodologías de aplicación de la primera herramienta, analizando las respuestas tanto del sector cárnico y textil, evidentemente hay fortalezas y debilidades que son claras e identificadas gracias a la herramienta, de igual manera la nueva encuesta logró identificar primero que es lo que se ha mejorado, teniendo eso claro hacer una recapitulación y generalizar en base a un análisis del sector; teniendo claro cuáles son los puntos fuertes y débiles de las empresas.

Debido a la situación actual de la pandemia y explicado a detalle lo sucedido de la situación, al final del proceso se pudo realizar la investigación, la propuesta de la nueva herramienta de seguimiento de desempeño de cada sector aplicado a las empresas seleccionadas fue muy sobresaliente, la metodología fue la base y la guía para el desarrollo de preguntas nuevas y preguntas que cambiaron para el nuevo análisis, evidentemente tomando en cuenta que es un análisis completo de la empresa. La encuesta tiene sus pros como lo es la facilidad de respuesta para cada pregunta y su contra es la extensión de cada eslabón por lo que se tiene realmente un tiempo muy largo de respuesta completo a toda la herramienta, cabe señalar que los cuestionarios son similares en algunas preguntas, pero completamente diferenciado para cada sector.

El tiempo promedio de respuesta es de cincuenta y cinco minutos, esto va de que hay muchas variables al momento de responder, debido a posibles distracciones del entrevistado, llamadas de trabajo, el tiempo para analizar algunas preguntas que necesiten dicho espacio, etc...

Finalmente se concluye que, a pesar de la dificultad presentados para una nueva apertura de las empresas, la pandemia actual, y el futuro que en estos momentos es de mucha incertidumbre, es gratificante lograr haber creado y aplicado esta herramienta que espero funcione para muchas empresas de varios sectores, y así lograr mejorar la capacidad productiva de la ciudad Cuenca. La colaboración al observatorio empresarial de la UDA, evidencia que la herramienta propuesta funcionara para tener mejores análisis de la cadena de valor para el largo plazo en nuevos sectores.

Referencias

Bibliografía

- CEPAL. (2014). Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. En CEPAL, N. Oddone, R. Padilla-Pérez, & B. Antunes (Edits.), *Fortalecimiento de las cadenas de valor industrial de la política como instrumento*. Santiago de Chile.
- Felipe, T. B. (2019). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Economistas sin fronteras*, 26-29.
- Franklin, E. B. (2007). Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio. México: Pearson Educación.
- González, M., Maldonado, J., & Sinmaleza, K. (2018). Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en PYMES. *Memorias de la XVI Asamblea General de ALAFEC*.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2009). *Un manual para investigación de cadena de valor*. (G. Canale, & J. Caló, Trads.)
- Morillo Moreno, M. C., & Márquez Gavidia, A. M. (2014). Análisis de la cadena de valor en alimentos y bebidas de los municipios libertador y campo elías del estado mérida, Venezuela. *Agroalimentaria*, 53-70.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*.
- Observatorio empresarial, UDA. (2018). *Análisis de la cadena de valor de empresas del sector elaboración de prendas de vestir en Cuenca*. Cuenca.
- Observatorio empresarial, UDA. (2018). *Cadena de valor de las empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad, Cuenca*. Cuenca.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 545). Rei Argentina S.A.
- Rivas Gracia, Y., Reyes Ávila, I. R., Arzuaga Arjora, A., & Vázquez Betancourt, P. (2018). Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base “cárnico bayamo”. provincia granma, cuba. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1-20.

Anexos

Anexo 1: Detalles de cambios de la herramienta de seguimiento de desempeño cárnicos.

Medición del desempeño cárnicos	Herramienta de seguimiento del desempeño cárnicos	Detalle de la preguntá
Información general	Información general	Información general
Nombres del entrevistado	Nombres del entrevistado	Información de la persona encuestada
Cargo	Cargo	Cargo que desempeña dentro de la empresa
Razón social	Razón social	Descripción de la actividad de la empresa
Nombre de la empresa	Nombre de la empresa	
Teléfono	Teléfono	
Correo electrónico	Correo electrónico	
Dirección	Dirección	
Año de constitución	Año de constitución	
Dueños de la empresa	La última actualización de la encuesta ya no tiene esta pregunta	
Gerentes de la empres	La última actualización de la encuesta ya no tiene esta pregunta	
Representate legal	La última actualización de la encuesta ya no tiene esta pregunta	
¿Empresa familiar?	¿Sigue manteniéndose la empresa de manera familiar?	Si la respuesta es sí, quiere decir que no han puesto a personas externas a la familia; si la respuesta es no, la empresa no ha sido antes familiar ni tampoco ha cambiado.
¿Qué productos o servicios ofertan?	Sus productos o servicios que ofertan, actualmente: Aumentaron o disminuyeron.	Referencia a la lista expuesta anteriormente, da a conocer si han ampliado la oferta.
Cantidad de empleados totales	Cantidad de empleados totales	En base al resultado numérico se podrá determinar si la empresa ha disminuido personal, ha mantenido o a aumentado personal.
Nº Empleados: Administración	Nº Empleados: Administración	
Nº Empleados: Ventas	Nº Empleados: Ventas	
Nº Empleados: Planta	Nº Empleados: Planta	

Ventas del último año	Ventas del último año	Establecido con rango de respuesta se podrá contrastar las ventas del primer levantamiento frente al nuevo levantamiento.
Dato exacto:		
Menores a \$100 mil	Menores a \$100 mil	
Entre \$100 mil y \$500 mil	Entre \$100 mil y \$500 mil	
Entre \$500 mil y \$ 1 millón	Entre \$500 mil y \$ 1 millón	
Más de \$ 1 millón	Más de \$ 1 millón	
Actividades que realiza:	¿Cuáles son sus procesos para entregar el producto?	Existe un cambio en la estructura visual de la pregunta, pero mantiene el mismo enfoque, dividiéndolo en dos partes.
Distribución	Envíos a domicilio (Subcontrata la distribución)	Se podrá determinar si continua distribuyendo pero a la vez determinar de qué manera realiza la distribución.
Re-comercialización	Retiro de puntos de venta (Almacenes)	Retira el cliente directamente de la fábrica o por medio almacenes de terceros
Producción	La empresa ha realizado:	
	Ampliación del tamaño de la fabrica	Si ha ampliado la fábrica, quiere decir que ha necesitado producir más.
	Mantenido el tamaño de la fabrica	No ha realizado cambios.
	Disminuido el tamaño de la fabrica	Ha disminuido la demanda, por tanto no necesita realizar más producción.
Ventas	La empresa ha decido realizar:	Al escoger cualquier opción supone que continua realizando las ventas, pero se logra determinar qué acción ha tomado respecto a las ventas.
	Abrir nuevos almacenes	
	Cerrar almacenes	
	Mantener almacenes	

Infraestructura	Infraestructura	Infraestructura
Administración estratégica	Administración estratégica	Administración estratégica
¿Posee un plan estratégico?	¿La empresa ha actualizado su plan estratégico?	Si la respuesta del primer levantamiento fuese si o no; en la respuesta actual si es SI; quiere decir que si posee un plan estratégico y esta actualizado, si la respuesta es NO, no ha actualizado el plan o definitivamente no tiene plan estratégico.
	¿Posee un plan estratégico?	Determina si posee o no posee.
¿La empresa cuenta con un organigrama definido?	¿Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?	Si la respuesta es SI, quiere decir que si ha tenido organigrama y ha creado nuevas áreas, si la respuesta es NO; no ha creado nuevas áreas o definitivamente no tiene organigrama
	¿La empresa posee un organigrama?	Determina si posee o no posee.
¿Se tiene definido la misión y la visión de la empresa?	¿Ha actualizado la misión y visión de la empresa?	Si responde que sí, ha cambiado; si responde que no, no actualizado o no tiene.
¿La empresa cuenta con un plan operativo anual?	¿Mantiene actualizado el plan operativo anual?	Si responde que si, ha cambiado; si responde que no, no actualizado o no tiene.
¿Se pone en práctica el plan operativo anual?	¿Se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?	

¿Están definidos los objetivos de la empresa?	¿Los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo?	La respuesta SI, determina si ha mejorado la gestión de los objetivos. Si responde NO, quiere decir que no ha tenido objetivos.
¿Concuerdan los objetivos con la misión y visión de la empresa?	¿Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?	La respuesta SI, determina si ha mejorado la gestión de los objetivos. Si responde NO, quiere decir que no ha tenido cambios.
¿Cuenta con mecanismos para gestionar el cumplimiento de los objetivos?	¿Los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?	Respuestas SI, sirve para saber que indicadores usan.
¿Cuáles son los mecanismos para gestionar el cumplimiento de los objetivos?	¿Cuáles son los indicadores?	Pregunta abierta.
¿Con que frecuencia realiza el seguimiento de los objetivos?	Frecuencia de seguimiento de los objetivos	Opción múltiple
	Mensual	
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
¿En qué porcentaje se cumplen con los objetivos?	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?	Pregunta abierta.
Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión
	La empresa adoptado sistemas de gestión como:	Determina en una sola pregunta de opción múltiple, si la empresas usan o no dichas gestiones y detalla que
¿La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad?	Calidad ¿Cuál?	

¿La empresa cuenta con sistema de gestión ambiental?	Ambiental ¿Cuál?	herramienta utilizan con una pregunta abierta.
¿La empresa cuenta con sistema de gestión de seguridad laboral?	Seguridad laboral ¿Cuál?	
	Salud ocupacional ¿Cuál?	
Administración financiera	Administración financiera	Administración financiera
¿La empresa lleva contabilidad?	¿Posee un sistema contable?	Se determinara si el sistema que usa es efectivo o no.
¿Qué otro tipo de control contable lleva la empresa?	Detalle el sistema contable	Pregunta abierta acerca de qué sistema utiliza la empresa.
¿La empresa lleva un plan de inversiones?	¿Ha invertido en la empresa en el último año?	Se puede determinar si ha invertido en la empresa y en qué ha invertido.
¿Cuál fue y cuando se realizó la última inversión?	En que se realizó dicha inversión:	
Tecnología : Fecha	Tecnologías	
Maquinaria : Fecha	Maquinaria	
Infraestructura : Fecha	Infraestructura	
Otros: Fecha	Otros:.....	
¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?	¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?	Las respuestas determinan si poseen deuda o no; y en qué entidad.
¿Con el banco?	Banco	
¿Con una cooperativa?	Cooperativa	
¿Con el gobierno?	Gobierno	
¿Con otros?	Otro	

Otros aspectos	Políticas de la empresa	Esta cambiado el subtítulo, debido a que esta sección tiene preguntas gubernamentales empresariales.
¿Existen políticas de transparencia de la información?	¿Ha actualizado las políticas para transparentar la información?	Se realiza la pregunta debido a las regulaciones legales y públicas.
¿La empresa realiza prácticas de responsabilidad social?	Realiza prácticas de responsabilidad social como:	Pregunta de opción múltiple, puede determinarse si se realiza o no prácticas de responsabilidad social actualmente
¿Bajo el ámbito económico?	Económico	
¿Bajo el ámbito social?	Social	
¿Bajo el ámbito ambiental?	Ambiental	
	Ninguno	
¿La empresa tiene conocimiento de prácticas poco éticas dentro de la industria?	¿Ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?	Se logra identificar, si tiene practicas poco éticas, cuales son estas prácticas, y si tiene acciones para disminuir las practicas.
¿Qué tipo de prácticas?	¿Cuáles son estas prácticas poco éticas?	
¿Tomas acciones para disminuir estas prácticas?	¿Cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?	
¿Cuenta con certificaciones de calidad?	Ya está colocada esta pregunta antes	Estas preguntas se eliminaron de esta sección del cuestionario; ya que se colocaron en la pregunta N°10 de infraestructura.
¿Cuáles certificados de calidad posee la empresa?	Ya está colocada esta pregunta antes	
¿Cuenta con un código de ética?	¿La empresa tiene un código de ética?	Determina si tiene actualmente o no un código de ética.
¿Existen políticas de transparencia?	Ya está colocada esta pregunta antes	Esta pregunta se eliminó y está unida en la pregunta N°14
Recursos humano	Recursos humano	Recursos humano

¿Existe política de recursos humanos?	¿Tiene actualizado la política de recursos humanos?	Si responde que no, quiere decir que no tiene actualizado o que no existe políticas.
	¿Se han visto mejoras aplicando las políticas?	Con esta pregunta se lograra determinar si es efectivo el uso de políticas dentro de la organización.
¿Cuenta con procesos de selección o contratación del personal?	¿Ha mejorado el proceso para contratar al personal?	Sin la importancia de la respuesta de si o no del primer levantamiento, con la pregunta actual se verá si han hecho cambios o no.
¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos?	¿Los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?	Si responde que sí; quiere decir que tiene perfiles definidos.
¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo?	¿Ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo?	Al responder si, quiere decir que ya posee un método para evaluar o que ya ha actualizado el método, si respondió no, quiere decir que mantiene el método anterior o realmente aún no posee un método para evaluar.
¿Se realizan procesos de inducción al personal nuevo?	¿Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?	Si responde SI, ha mejorado la inducción de laborales a su personal.
¿Cuenta con planes de capacitación al personal?	¿El personal tiene planes de capacitación?	
¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal?	¿Ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal?	
¿Se evaluó el ambiente laboral?	¿Tiene indicadores para medir el ambiente laboral?	Si responde si, quiere decir si evaluó el ambiente laboral, si responde que no; quiere decir que no

		ha evaluado el ambiente laboral
	¿Cuáles son dichos indicadores?	Determina que evaluá en el ambiente laboral
¿Cuenta con un plan de incentivos?	¿Posee planes de incentivos para el personal?	Determina si ya posee o no posee planes de incentivos para su personal
¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones?	¿Incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?	
¿De qué forma participa el personal en estos procesos?	¿De qué manera participa el personal en estos procesos?	Detalla cómo participa el personal dentro de la empresa.
¿Cuenta con política de seguridad y salud ocupacional?	Ya está colocada esta pregunta antes	Estas preguntas se eliminaron de esta sección del cuestionario; ya que se colocaron en la pregunta N°10 de infraestructura.
¿Cuenta con equipos de seguridad para los trabajadores?	¿Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas ?	
	¿Todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?	
	Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad:....	Se sabrá cada que tiempo mantiene actualizado el equipo de seguridad del empleado.
¿La empresa cuenta con un departamento medico?	¿La empresa posee un departamento medico?	Dara a conocer si posee un departamento médico o no.
¿Cada que tiempo se realizan exámenes de salud a sus trabajadores?	Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados:	Pregunta de opción múltiple.
Realizan exámenes de salud mensualmente	Mensualmente	

Realizan exámenes de salud semestralmente	Semestralmente	
Realizan exámenes de salud anualmente	Anualmente	
Realizan exámenes de salud en otro tiempo....	Otro tiempo	
¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa como sindicatos, asociaciones u otros?	¿Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?	
	La empresa brinda actualmente a sus trabajadores:	Pregunta de opción múltiple.
¿La empresa ofrece algún de beneficios especiales para sus colaboradores?	Beneficios especiales	
¿Ofrece alimentación a sus colaboradores?	Alimentación	
¿Ofrece transporte a sus colaboradores?	Transporte	
	Otro	
	Cuenta con políticas de:	Pregunta de opción múltiple.
¿Existen políticas de jubilación?	Jubilación	
¿Existen políticas de despido?	Despido	
¿Cuenta con política para la fijación de sueldos?	Fijación de sueldos	
	Otro	
¿Existen planes de carrera?	¿Ha adoptado planes de carrera para sus empleados?	
	La comunicación interna lo realiza mediante:	Pregunta de opción múltiple.
¿La comunicación interna lo realizan por reuniones?	Reuniones físicas	
	Reuniones virtuales	
¿La comunicación interna lo realizan por asambleas?	Asambleas	
	Redes sociales	

	Otro	
	Carteleras	
¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación?	¿La empresa protege la diversidad y evita la discriminación?	
¿Cuáles son los mecanismo para proteger la diversidad?	¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?	Identifica a detalle que mecanismo usa.
Tecnología	Tecnología	Tecnología
¿La empresa tiene acceso a internet?	¿La empresa tiene acceso a internet permanentemente?	
¿Usa internet en los procesos de comunicación?	Uso del internet para:	Pregunta de opción múltiple para saber en usan el internet
¿Usa internet en la comunicación interna?	Comunicación interna	
¿Usa internet en la comunicación externa?	Comunicación externa	
	Negociación	
	Ventas	
	Otro:	
¿La empresa cuenta con una página web?	¿La empresa tiene el dominio para administrar una página web?	Determina el avance tecnológico de uso de redes digitales.
¿Qué funcionalidades ofrece la página web?	Funciones de la página web son:	Pregunta de opción múltiple para saber las funcionalidades de poseer la página web
Función: Facturación electrónica.	Facturación electrónica	
Función: Información de tipos de productos.	Información de los productos	
Función: Compras digitales.	Compras digitales	
Función: Información nutricional.	Información nutricional	
Función: Atención al cliente.	Atención al cliente	
Función: Chat en línea.	Mensajería en línea	

Otras funciones:	Otras funciones:.....	
¿La empresa se encarga del diseño del producto?	¿La empresa se encarga de mejorar los diseños de los productos?	Muestra el interés de la empresa por mejorar el diseño del producto.
¿Cómo realiza el diseño del producto?	¿Posee nuevos métodos de diseño de productos?	Cambio de la pregunta abierta a pregunta cerrada, debido a que algunas empresas no responden a la pregunta; por tanto ahora se filtra la pregunta.
	¿Qué métodos ha aplicado?	
¿Existe un departamento o área de investigación y desarrollo?	¿Existe un departamento de investigación y desarrollo?	Por medio de la pregunta filtro, que determina si han invertido dinero o no, para investigar y desarrollar.
	Ha incrementado la inversión en I+D en el último año	
	Ha disminuido la inversión en I+D en el último año	
¿Cuál es el rol de la tecnología dentro de la empresa?	¿Qué rol desempeña la tecnología dentro de la empresa?	Pregunta abierta de información.
¿Se considera a la tecnología como un recurso estratégico y por qué?	¿La tecnología es considerada un recurso estratégico dentro de la empresa?	
¿Cómo podría la implementación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?	¿Ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?	
	La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a:	Pregunta de opción múltiple
¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al sector en el cual se encuentra?	Sector donde se encuentra	
¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente	A nivel nacional	

sofisticada en relación a otros países?		
	A otros países	
Abastecimiento	Abastecimiento	Abastecimiento
¿Cuenta con proceso definido de compras?	¿Ha cambiado el proceso de compras o a mantenido?	Ya que la mayoría de las empresas tenían ya un proceso definido de compras, en la pregunta de seguimiento se podrá determinar si han mejorado su productividad laboral.
	Ha cambiado	
	Ha mantenido	
	¿Si ha mantenido el proceso de compras, la productividad con ese sistema ha sido mejor?	
¿Cuenta con mecanismos para controlar la disponibilidad de materiales necesarios para el proceso productivo?	¿Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios?	Si la respuesta del primer levantamiento fue si o fue no, la respuesta de la actual pregunta, si responde SI, quiere decir que si tiene mecanismos para controlar inventarios y que los actualizado, y si responde NO, se realizara el análisis de la respuesta anterior.
	¿Qué métodos utiliza para gestionar?	Detalla los método utilizados por la empresa.

¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos?	¿Controla la calidad de los pedidos recibidos?	
¿Qué aspectos controla en la calidad?	¿Cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?	Pregunta abierta
¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores?	¿Ha cambiado o mantenido los métodos para selección de proveedores?	Pregunta de opción múltiple
	Ha cambiado	
	Ha mantenido	
	¿Qué métodos ha implementado para seleccionar nuevos proveedores?	
	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	
	Otro	
	Ninguno	
¿Qué criterios considera y porque?	¿Los criterios a considerar para seleccionar a los proveedores son?	Pregunta abierta de máximo tres opciones.
¿Se evalúan a los proveedores?	¿Evaluá a sus proveedores?	
	La frecuencia de evaluar a los proveedores es:	Pregunta de opción múltiple
¿De qué forma se evalúan a los proveedores?	¿Qué métodos usa para evaluar a los proveedores?	Pregunta de opción múltiple
	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	
¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?	¿Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?	
¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores para mejorar los procesos de compras?	¿Se han implementado más canales de comunicación y cuáles son? Los canales para comunicarse con sus proveedores son:	Se cambió la estructura de la pregunta y determinar mediante que canales se comunican actualmente.

Canal: Correo electrónico	Correo electrónico	Pregunta de opción múltiple
Canal: Teléfono	Telefono – Celular	
Canal: Redes sociales	Redes sociales	
Canal: Otros	Catálogos, revistas, periódicos.	
¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos?	¿Tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?	
¿Por qué existe la dificultad?	¿Ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?	Respuesta detallada si responde que SI.
	Las materias primas son de origen:	Pregunta de opción múltiple
¿Sus materias primas son nacionales?	Nacional	
¿Sus materias primas son extranjeras?	Extranjero	
¿Cómo garantiza que los proveedores y distribuidores mantenga la cadena de frio?	Posee garantías de la cadena de frio tanto de:	La estructura de la pregunta esta cambiado debido a que las respuestas pueden ser más específicas.
	Proveedores	
	Distribuidores	
¿Realiza inspecciones de la infraestructura y los procesos de los proveedores?	Realiza las siguientes inspecciones a sus proveedores:	Detalla en que realizan las inspecciones a sus proveedores.
	Infraestructura	Pregunta de opción múltiple.
	Almacenamiento	
	Servicios	
Logística interna	Logística interna	Logística interna

¿Cuenta con un plan de logística?	¿Ha realizado ajustes a su plan de logística interna?	Si la respuesta del primer levantamiento fuese si o no; en la respuesta actual si es SI; quiere decir que si posee un plan de logística y esta actualizado, si la respuesta es NO, no ha actualizado el plan o definitivamente no tiene plan de logística interna.
	¿Posee un plan de logística interna?	Determina si posee o no posee.
¿Cuenta con métodos de control de entrada y salida de la materia prima; como registros, inspecciones u observación, etc.?	¿Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de materias primas?	Se compara si tiene o no los métodos para controlar
¿Cuáles son los métodos y que aspectos controla?	¿Qué métodos utiliza para controlar?	Detalla los métodos usados
	¿Qué controla?	Información para saber a qué aplica los controles.
¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos?	¿Posee un área de almacenamiento de materias primas?	Saber si actualmente continúan o no tendiendo el área para almacenar.
	¿Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos?	Saber si tienen un área solo para insumos.
	¿El sistema de inventarios esta actualizado?	Se agrega esta pregunta para saber si las empresa usan o no sistemas para el inventario.
¿Se codifica y clasifica las existencias?	¿Clasifica y codifica todos los suministros del inventario?	Comparar si actualmente tiene un control sobre los inventarios.
¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario?	¿Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios?	

¿Conoce su inventario teórico?	¿Conoce el inventario teórico?	
¿Conoce si inventario real?	¿Conoce el inventario real?	
¿Contrasta el inventario real con el teórico?	¿Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios?	Da información si realizan un seguimiento a los objetivos
¿Cuál es el porcentaje de variación entre el inventario real y el teórico?	¿Qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?	Pregunta abierta
¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados?	¿Posee un área de almacenamiento de productos terminados?	Comparar si actualmente tiene un control sobre los productos terminados.
Operaciones	Operaciones	Operaciones
¿Se utilizan técnicas de planificación y producción?	¿Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes?	Identificar si las técnicas usadas han dado resultados positivos dentro de la empresa.
	Describir las técnicas usadas.	Saber con exactitud cuáles son las técnicas.
¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos?	¿Tiene estandarizados los procesos de producción?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Los procesos se encuentran documentados?	¿Cada proceso está documentado y actualizado?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Existen especificaciones técnicas del producto?	¿Tiene especificaciones técnicas de los productos?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Se realizan inspecciones o controles calidad durante la realización del producto?	¿Posee nuevas técnicas de control e inspección durante el proceso de producción?	Lograr contrastar el cambio respecto al primer levantamiento.
	¿Qué técnicas usan?	Identificar específicamente que controles aplican.

¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo?	¿Tiene informes de seguimiento del proceso productivo?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria?	¿Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Se cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria?	¿En qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento?	Pregunta abierta
¿Se mide el desempeño de los procesos?	¿El desempeño de los procesos, cumple con los objetivos planteados?	Además de saber si miden el desempeño de los procesos, se sabe también si están cumpliendo o no los objetivos.
¿Cómo se mide el desempeño de los procesos?	¿Cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?	Encontrar a detalle que usan las empresas. Pregunta abierta.
¿Se tiene identificados los costos de producción?	¿Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?	
¿Conoce la capacidad real de la empresa?	La capacidad real de la empresa:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa?	La capacidad de producción utilizada de la empresa:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera?	Los desperdicios identificados por la empresa:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	

¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos?	¿Tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?	Saber si tiene o no mecanismos nuevos.
¿Cuáles son los mecanismos?	¿Cuáles son los mecanismos?	Identificar cuáles son los mecanismos
¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medio ambiente?	¿Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?	Contrastar el cambio, respecto al primer levantamiento.
¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	
¿Cómo maneja el producto caducado?	¿Cuáles son los tratamientos para manejar el producto caducado?	Pregunta abierta, brinda información más específica.
Logística externa	Logística externa	Logística externa
¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro?	¿Tiene seguros de los productos terminados?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados?	Los costos de mantenimiento de los productos terminados:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Han incrementado en el último año	
	Han disminuido en el último año	
¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles, por deterioro, obsolescencia, mal estado o vencimiento?	Da control y seguimiento a los productos:	Pregunta de opción múltiple; se identifica específicamente por cada producto si realizan dicho seguimiento.
	No disponibles	
	Con deterioro	
	En obsolescencia	

	Mal estado	
	Vencimiento	
	Realiza el registro de:	Pregunta de opción múltiple, identifica si realiza dichas actividades, el enfoque no cambia.
¿Mantiene un registro de los pedidos entregados?	Pedidos entregados	
¿Se registran los pedidos entregados a tiempo?	Entregas a tiempo	
¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado?	Perfecto estado	
¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas?	Tiempo total de entrega del producto	
¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución?	Los costos de distribución	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Han aumentado en el último año	
	Han disminuido en el último año	
¿Dispone de medios propios para realizar la distribución y venta de sus productos?	Para distribuir y vender sus productos dispone de:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Medios propios	
	Alquila servicios	
Publicidad y ventas	Publicidad y ventas	Publicidad y ventas
¿Ha realizado investigación de mercados?	¿Ha investigado el mercado durante el último?	Identifica si realizan o no investigación de mercados.
¿Ha realizado estudios de las necesidades de los clientes?	¿Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes?	Pregunta filtro.
	¿Cuáles son las nuevas necesidades?	Detalla la información de las nuevas necesidades.

¿Tiene identificado su segmento de mercado?	Su segmento de mercado:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado?	¿Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado?	Lograr identificar si tienen en consideración estrategias para diversificar su mercado.
	¿Cuáles son estas estrategias?	
¿Existen canales de comunicación con los clientes?	Canales de comunicación con los clientes son:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
Canal: Personal de la empresa	Página web	
Canal: Correo electrónico	Redes sociales	
Canal: Redes sociales	Teléfono - celular	
Canal: Otros	Personal de la empresa	
	Otro canal:.....	
¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?	¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de la nutrición, ingredientes, porcentajes y uso de transgénicos?	Evidenciar si han existido nuevos cambios respecto a la información que brindan al cliente.
	¿Cuáles son?	Detalla la información adicional mostrada a los clientes.
Información: Nutricional		
Información: Ingredientes y porcentajes		
Información: Uso de transgénicos		
Información: Otros		
¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa?	¿Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa?	
¿Existe un registro de propiedad de marcas?	¿Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año?	

¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos?	¿Ha implementado nuevas estrategias de publicidad?	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	¿Cuáles son?	
¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad?	Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
Medio: Televisión	Redes sociales	
Medio: Radio	Televisión	
Medio: Periódico	Periódico	
Medio: Redes sociales	Radio	
Medio: Otros	Otros	
¿La empresa utiliza redes sociales?	Las redes sociales utiliza más:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
Aplicación: Facebook	Facebook	
Aplicación: Instagram	Instagram	
Aplicación: Twitter	YouTube	
Aplicación: Otros	Twitter	
	Gmail	
	Otro:...	
¿Se lleva un registro de clientes?	¿El registro de los clientes mantiene actualizado?	
¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo?	¿Existe apertura para la sociedad para poder conocer el proceso productivo?	
¿Qué productos complementarios ofrece?	Sus productos complementarios:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
	Han incrementado en el último año	
	¿Cuáles han incrementado?	
	Han disminuido en el último año	
Producto: Ninguno	¿Cuáles han disminuido?	
Producto: Enlatados		
Producto: Conservas		

Producto: Lácteos		
Producto: Salsas		
Producto: Panadería		
Producto: Otros		
¿Tiene negocios complementarios?	¿Posee negocios complementarios?	
Negocio: Delicatesen	Si posee negocios complementarios como delicatesen, puntos de ventas, cafetería u otros. ¿Estos han sido rentables en el último año?	Identificar si la estrategia de tener negocios complementarios es rentable o no.
Negocio: Puntos de venta		
Negocio: Cafetería		
Negocio: Otros...		
Servicios	Servicios	Servicios
¿La empresa ofrece el servicio post venta – servicio al cliente?	¿Han implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente?	
	¿Cuáles son las estrategias?	Pregunta abierta.
¿La empresa brinda garantía de sus productos?	¿La empresa brinda garantía de sus productos?	Identificar el contraste respecto al primer levantamiento.
¿Cuáles son las garantías de los productos?	¿Cuáles son las garantías?	
¿La empresa mide la satisfacción del cliente?	¿Tiene indicadores de satisfacción del cliente?	Identificar el contraste respecto al primer levantamiento.
¿Cómo mide la satisfacción del cliente?	¿Cuáles son los indicadores?	
	Reclamos de clientes:	Pregunta de opción múltiple; se identifica si han existidos cambio en el último año
¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes?	Mantiene un registro	
¿Cuánto tiempo tarde en dar respuesta?	Ha mejorado el tiempo de respuesta	

¿Se da seguimiento y solución a los reclamos?	Los soluciona inmediatamente	
¿Genera acciones de mejora frente a los reclamos?	Tiene acciones de mejora	
¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme?	¿Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos?	
	¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?	Pregunta abierta detalla los métodos.
¿Cómo se cuantificas dichos costos?	¿Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme?	
	¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?	Pregunta abierta detalla los métodos.

Anexo 2: Detalles de cambios de la herramienta de seguimiento de desempeño textiles.

Medición del desempeño textiles	Seguimiento del desempeño textiles	Detalle de la pregunta
Información general	Información general	Información general
Nombres del entrevistado	Nombres del entrevistado	
Cargo	Cargo	
Razón social	Razón social	
Nombre de la empresa	Nombre de la empresa	
Teléfono	Teléfono	
Correo electrónico	Correo electrónico	
Dirección	Dirección	
Año de constitución	Año de constitución	
Dueños de la empresa	Dueños de la empresa	
¿Empresa familiar?	¿la empresa sigue siendo familiar?	
¿Qué productos o servicios ofertan?	¿Ha incrementado o disminuido productos o servicios últimamente?	
Cantidad de empleados totales	Cantidad de empleados: totales	
N° empleados: administración	N° empleados: administración	
N° empleados: ventas	N° empleados: ventas	
N° empleados: planta	N° empleados: planta	
Ventas del último año	Ventas del último año	
Dato exacto:	Dato exacto:	
Menores a \$100 mil	Menores a \$100 mil	
Entre \$100 mil y \$500 mil	Entre \$100 mil y \$500 mil	
Entre \$500 mil y \$ 1 millón	Entre \$500 mil y \$ 1 millón	
Más de \$ 1 millón	Más de \$ 1 millón	
¿cómo realiza la entrega del producto?	¿cuáles procesos para entregar el producto?	
Cliente retira del punto de venta	Envíos a domicilio (subcontrata la distribución)	
Subcontrata empresas para la distribución	Retiro de puntos de venta (almacenes)	
Cuenta con almacenes o puntos de venta		
¿La empresa posee?	La empresa ha realizado:	

Planta productiva (fábrica o taller)	1 fábrica o taller: ampliación	
Almacenes (puntos de venta)	1 fábrica o taller: disminución	
	2 almacenes: nuevos	
	2 almacenes: cerrados	
Infraestructura	Infraestructura	Infraestructura
Administración estratégica	Administración estratégica	
¿posee un plan estratégico?	¿la empresa ha actualizado su plan estratégico?	
	¿posee un plan estratégico?	Determina si posee o no posee.
¿la empresa cuenta con un organigrama definido?	¿posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?	Si la respuesta es si, quiere decir que si ha tenido organigrama y ha creado nuevas áreas, si la respuesta es no; no ha creado nuevas áreas o definitivamente no tiene organigrama
	¿la empresa posee un organigrama?	Determina si posee o no posee.

¿se tiene definido la misión y la visión de la empresa?	¿ha actualizado la misión y visión de la empresa?	Si responde que si, ha cambiado; si responde que no, no actualizado o no tiene.
¿la empresa cuenta con un plan operativo anual?	¿se mantiene actualizado el plan operativo anual?	
¿se pone en práctica el plan operativo anual?	¿se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?	
¿están definidos los objetivos de la empresa?	¿los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo?	
¿conducen los objetivos con la misión y visión de la empresa?	¿los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?	
¿cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos?	¿los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?	Respuestas si, sirve para saber que indicadores usan.
¿cuáles son los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos?	¿cuáles son los indicadores?	Pregunta abierta.
¿con que frecuencia realiza el seguimiento de los objetivos?	¿con que frecuencia realiza el seguimiento de los objetivos?	
Mensual	Mensual	
Trimestral	Trimestral	
Semestral	Semestral	
Anual	Anual	
¿en qué porcentaje se cumplen con los objetivos?	¿cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?	
Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	
	La empresa adoptado nuevos sistemas de gestión como:	

¿la empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad?	Calidad ¿cuál?	
¿la empresa cuenta con sistema de seguridad ambiental?	Ambiental ¿cuál?	
¿la empresa cuenta con sistema de gestión de calidad?	Seguridad laboral ¿cuál?	
	Salud ocupacional ¿cuál?	
Administración financiera	Administración financiera	
¿la empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción?	¿posee un sistema contable?	Se determinara si el sistema que usa es efectivo o no.
¿cuál es el tipo control de contables?	Detalle el sistema contable	Pregunta abierta acerca de qué sistema utiliza la empresa.
¿la empresa lleva un plan de inversiones?	¿ha invertido en la empresa en el último año?	
¿cuál fue y cuando se realizó la última inversión?	En que se realizó dicha inversión:	
Tecnología : fecha	Tecnologías	
Maquinaria : fecha	Maquinaria	
Infraestructura : fecha	Infraestructura	
Otros: fecha	Otros:.....	
¿la empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?	¿la empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?	
¿con el banco?	Banco	
¿con una cooperativa?	Cooperativa	
¿con el gobierno?	Gobierno	
¿con otros?	Otro	
Otros aspectos	Políticas de la empresa	

¿existen políticas de transparencia de la información?	¿ha actualizado las políticas para transparentar la información?	Se realiza la pregunta debido a las regulaciones legales y públicas.
¿la empresa realiza prácticas de responsabilidad social?	Realiza prácticas de responsabilidad social como:	
¿bajo el ámbito económico?	Económico	
¿bajo el ámbito social?	Social	
¿bajo el ámbito ambiental?	Ambiental	
	Ninguno	
	¿ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?	Se logra identificar, si tiene practicas poco éticas, cuales son estas prácticas, y si tiene acciones para disminuir las practicas.
	¿cuáles son estas prácticas poco éticas?	
	¿cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?	
¿cuenta con un código de ética?	¿la empresa tiene un código de ética?	
Recursos humano	Recursos humano	Recursos humano
¿existe política de recursos humanos?	¿tiene actualizado la política de recursos humanos?	Si responde que no, quiere decir que no tiene actualizado o que no existe políticas.

	¿se han visto mejoras aplicando las políticas?	Con esta pregunta se lograra determinar si es efectivo el uso de políticas dentro de la organización.
¿cuenta con procesos de selección o contratación del personal?	¿ha mejorado el proceso para contratar al personal?	Sin la importancia de la respuesta de si o no del primer levantamiento, con la pregunta actual se verá si han hecho cambios o no.
¿cuenta con perfiles definidos para los cargos?	¿los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?	Si responde que sí; quiere decir

<p>¿existe algún método para evaluar los perfiles de cargo?</p>	<p>¿ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo?</p>	<p>Al responder si, quiere decir que ya posee un método para evaluar o que ya ha actualizado el método, si respondió no, quiere decir que mantiene el método anterior o realmente aún no posee un método para evaluar.</p>
<p>¿se realizan procesos de inducción al personal nuevo?</p>	<p>¿desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?</p>	<p>Si responde si, ha mejorado la inducción de laborales a su personal.</p>
<p>¿usted capacita al personal?</p>	<p>¿el personal tiene planes de capacitación?</p>	
<p>¿se realizan evaluaciones de desempeño de personal?</p>	<p>¿ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal?</p>	

¿se evaluó el ambiente laboral?	¿tiene indicadores para medir el ambiente laboral?	Si responde si, quiere decir si evaluó el ambiente laboral, si responde que no; quiere decir que no ha evaluado el ambiente laboral
	¿cuáles son dichos indicadores?	Determina que evaluó en el ambiente laboral
¿cuenta con un plan de incentivos?	¿posee planes de incentivos para el personal?	
¿se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones?	¿incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?	
¿de qué forma participa el personal en estos procesos?	¿de qué manera participa el personal en estos procesos?	
¿cuenta con política de seguridad y salud ocupacional?	Ya está colocada esta pregunta antes	
¿qué tipo de equipos de seguridad para los trabajadores?	¿los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas?	
	¿todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?	
	Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad:....	
¿la empresa cuenta con un departamento medico?	¿la empresa posee un departamento medico?	
¿además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico?	Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados:	

	Mensualmente	
	Trimestral	
	Semestralmente	
	Anualmente	
¿existe alguna organización laboral dentro de la empresa como sindicatos, asociaciones u otros?	¿actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?	
	La empresa brinda actualmente a sus trabajadores:	
¿la empresa ofrece algún de beneficios especiales para sus colaboradores?	Beneficios especiales	
¿ofrece alimentación a sus colaboradores?	Alimentación	
¿ofrece transporte a sus colaboradores?	Transporte	
	Otro	
	Cuenta con políticas de:	
¿existen políticas de jubilación?	Jubilación	
¿existen políticas de despido?	Despido	
¿cuenta con política para la fijación de sueldos?	Fijación de sueldos	
	Otro	
¿existen planes de carrera?	¿ha adoptado nuevos planes de carrera para sus empleados?	
	La comunicación interna lo realiza mediante:	
¿cómo lleva acabo la comunicación interna?	Reuniones físicas	
Reuniones	Reuniones virtuales	
Correo electrónico	Asambleas	
Asambleas	Carteleras	
Carteleras	Otros	
¿existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación?	¿la empresa protege la diversidad y evita la discriminación?	
¿cuáles son los mecanismo para proteger la diversidad?	¿cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?	

Tecnología	Tecnología	Tecnología
	¿la empresa tiene acceso a internet permanentemente?	
¿qué función tiene el internet dentro de su empresa?	Las funciones del internet sirvan para:	
	Comunicación interna	
	Comunicación externa	
Negociación	Negociación	
Venta	Venta	
Comunicación	Comunicación	
	Otro:	
¿la empresa cuenta con una página web?	¿la empresa tiene el dominio para administrar una página web?	
¿qué funcionalidades ofrece la página web?	Funciones de la página web son:	
Función: consulta de documentos electrónicos	Facturación electrónica	
Función: información de tipos de productos.	Información de los productos	
Función: compras digitales.	Compras digitales	
Función: atención al cliente.	Atención al cliente	
Función: chat en línea.	Mensajería en línea	
Otras funciones:	Otras funciones:.....	
	¿la empresa se encarga de mejorar los diseños del producto?	
¿cómo realiza el diseño del producto?	¿ha adaptado nuevos métodos de diseño de producto en el último año?	
¿existe un departamento o área de investigación y desarrollo?	¿existe un departamento de investigación y desarrollo?	
	Ha incrementado la inversión en i+d en el último año	
	Ha disminuido la inversión en i+d en el último año	
¿cómo podría la implementación de tecnologías moderna mejorar sus procesos?	¿ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?	

¿se considera a la tecnología como un recurso estratégico y porque?	¿la tecnología es considerado un recurso estratégico dentro de la empresa?	
¿considera usted que las tecnologías ocupadas en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al:?	La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a:	
Sector donde se encuentra	Sector donde se encuentra	
A nivel nacional	A nivel nacional	
A otros países	A otros países	
Abastecimiento	Abastecimiento	Abastecimiento
¿cuenta con proceso definido de compras?	¿Ha cambiado el proceso de compras o a mantenido?	Ya que la mayoría de las empresas tenían ya un proceso definido de compras, en la pregunta de seguimiento se podrá determinar si han mejorado su productividad laboral.
	Ha cambiado	
	Ha mantenido	
	Si ha mantenido el proceso de compras, la productividad ha mejorado con ese sistema?	
¿cuenta con un sistema de gestión de inventarios?	¿posee nuevos métodos para gestionar los inventarios en el proceso productivo?	
	¿qué métodos utiliza para gestionar?	

¿se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos?	¿controla la calidad de los pedidos recibidos?	
¿qué aspectos controla en la calidad?	¿cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?	
¿cuenta con mecanismos para la selección de proveedores?	¿ha cambiado o mantenido los métodos para selección de proveedores?	
	Ha cambiado	
	Ha mantenido	
	¿qué métodos ha implementado para seleccionar nuevos proveedores?	
	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	
	Otro	
	Ninguno	
¿qué criterios considera y porque?	¿los criterios a considerar para evaluar a proveedores son:?	
¿se evalúan a los proveedores?	¿evalúa a sus proveedores?	
	La frecuencia de evaluar a los proveedores es...	
¿de qué forma se evalúan a los proveedores?	¿qué métodos usa para evaluar a los proveedores?	
	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	
¿exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?	¿exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?	
¿mantiene canales de comunicación con los proveedores?	Los canales para comunicarse con sus proveedores son:	
Canal: correo electrónico	Correo electrónico	
Canal: teléfono	Telefoneo – celular	
Canal: redes sociales	Redes sociales	
Canal: otros	Otros:.....	
	Catálogos, periódicos.	
	Revistas	

¿existe dificultad para conseguir materias primas o insumos?	¿tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?	
¿por qué existe la dificultad?	¿ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?	
	Las materias primas son de origen:	
¿sus materias primas son nacionales?	Nacional	
¿sus materias primas son extranjeras?	Extranjero	
Logística interna	Logística interna	Logística interna
¿cuenta con un plan de logística?	¿ha realizado ajustes a su plan de logística interna?	Si la respuesta del primer levantamiento fuese sí o no; en la respuesta actual si es sí; quiere decir que si posee un plan de logística y esta actualizado, si la respuesta es no, no ha actualizado el plan o definitivamente no tiene plan de logística interna.
	¿posee un plan de logística interna?	Determina si posee o no posee.
¿cuenta con métodos de control de entrada y salida de la materia prima; como registros, inspecciones u observación, etc.?	¿aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de materias primas?	Se compara si tiene o no los métodos para controlar
¿cuáles son los métodos y que aspectos controla?	¿qué métodos utiliza para controlar?	Detalla los métodos usados
	¿qué controla?	Información para saber a qué aplica los controles.
¿existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos?	¿posee un área de almacenamiento de materias primas?	

	¿posee un área de almacenamiento de insumos recibidos?	
	¿el sistema de inventarios esta actualizado?	
¿se codifica y clasifica las existencias?	¿clasifica y codifica todos los suministros del inventario?	
¿conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario?	¿conoce los costos de almacenamiento de los inventarios?	
¿conoce su inventario real?	¿conoce su inventario real?	
¿conoce su inventario teórico?	¿conoce su inventario teórico?	
¿contrasta su inventario real con el teórico?	¿controla y da seguimiento a la variación de los inventarios?	
¿cuál es el porcentaje de variación entre el inventario real y el teórico?	¿qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?	
¿existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados?	¿posee un área de almacenamiento de productos terminados?	
Operaciones	Operaciones	Operaciones
¿se utilizan técnicas de planificación y producción?	¿las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes?	Identificar si las técnicas usadas han dado resultados positivos dentro de la empresa.
	Describir las técnicas usadas.	Saber con exactitud cuáles son las técnicas.

¿se encuentran estandarizados los procesos productivos?	¿tiene estandarizados los procesos de producción?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿los procesos se encuentran documentados?	¿cada proceso está documentado y actualizado?	
¿existen especificaciones técnicas del producto?	¿tiene especificaciones técnicas de los productos?	Se contrasta si lo hacen o no, respecto al primer levantamiento.
¿se realizan inspecciones o controles calidad durante la realización del producto?	¿posee nuevas técnicas de control e inspección durante el proceso de producción?	Lograr contrastar el cambio respecto al primer levantamiento.
	¿qué técnicas usan?	Identificar específicamente que controles aplican.
¿se lleva la trazabilidad del proceso productivo?	¿tiene informes de seguimiento sobre del proceso productivo?	
¿existe un plan de mantenimiento de maquinaria?	¿los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados?	
¿se cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria?	¿en qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento?	
¿se mide el desempeño de los procesos?	¿el desempeño de los procesos cumple con los objetivos?	

¿cómo se mide el desempeño de los procesos?	¿cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?	
¿se tiene identificados los costos de producción?	¿los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?	
¿conoce la capacidad real de la empresa?	La capacidad real de la empresa:	
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa?	La capacidad de producción utilizada de la empresa:	
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿la empresa ha identificado los desperdicios que genera?	Los desperdicios identificados por la empresa:	
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos?	¿tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?	
¿cuáles son los mecanismos?	¿cuáles son los mecanismos?	
¿cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medio ambiente?	¿posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?	
¿cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	¿cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	
¿cómo maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumple con los estándares de calidad?	¿cuáles son los tratamientos para manejar el producto en mal estado y que no cumple con los estándares de calidad??	
Logística externa	Logística externa	Logística externa

¿los productos terminados almacenados cuentan con seguro?	¿tiene actualizado los seguros de los productos terminados?	
¿tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados?	Los costos de mantenimiento de los productos terminados:	
	Han incrementado en el último año	
	Han disminuido en el último año	
¿mantiene control y registro de los productos no disponibles, por deterioro, obsolescencia, mal estado o vencimiento?	Da control y seguimiento a los productos:	
	No disponibles	
	Con deterioro	
	En obsolescencia	
	Mal estado	
	Vencimiento	
	Realiza el registro de:	
¿mantiene un registro de los pedidos entregados?	Pedidos entregados	
¿se registran los pedidos entregados a tiempo?	Entregas a tiempo	
¿se registran los pedidos entregados en perfecto estado?	Perfecto estado	
¿se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas?	Tiempo total de entrega del producto	
¿se tiene conocimiento de los costos de distribución?	Los costos de distribución	
	Han aumentado en el último año	
	Han disminuido en el último año	
	Para distribuir y vender sus productos dispone de:	
	Medios propios	
	Alquila servicios	
Publicidad y ventas	Publicidad y ventas	Publicidad y ventas

¿ha realizado investigación de mercados?	¿ha investigado el mercado durante el último año?	
	¿ha identificado nuevas necesidades de sus clientes?	
	¿cuáles son las nuevas necesidades?	
¿tiene identificado su segmento de mercado?	Su segmento de mercado:	
	Ha incrementado en el último año	
	Ha disminuido en el último año	
¿se consideran estrategias de diversificación de mercado?	¿ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado?	
	¿cuáles son las estrategias?	
¿existen canales de comunicación con los clientes?	Canales de comunicación con los clientes son:	
Canal: personal de la empresa	Página web	
Canal: correo electrónico	Redes sociales	
Canal: redes sociales	Teléfono - celular	
Canal: otros	Personal de la empresa	
	Otro canal:.....	
¿qué información recibe el cliente respecto al producto?	¿ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de los tipos de materiales y especificaciones de lavado?	
	¿cuáles son?	
Información: materiales		
Información: especificaciones de lavado		
Información: otros		
¿la empresa tiene establecida una imagen corporativa?	¿ha actualizado la imagen corporativa de la empresa?	
¿existe un registro de propiedad de marcas?	¿ha registrado nuevas patentes, marcas o	

	prototipos en el último año?	
¿se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos?	¿ha implementado nuevas estrategias de publicidad?	
	¿cuáles son?	
¿qué medios usa para la divulgación de publicidad?	Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad:	
Medio: televisión	Redes sociales	
Medio: radio	Televisión	
Medio: periódico	Periódico	
Medio: redes sociales	Radio	
Medio: otros	Otros	
¿la empresa utiliza redes sociales?	Las redes sociales utiliza más:	
Aplicación: Facebook	Facebook	
Aplicación: Instagram	Instagram	
Aplicación: twitter	YouTube	
Aplicación: otros	Twitter	
	Gmail	
	Otro:...	
¿se lleva in registro de clientes?	¿el registro de los clientes mantiene actualizado?	
¿existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo?	¿existe apertura para la sociedad para poder conocer el proceso productivo?	
Servicios	Servicios	Servicios
¿la empresa ofrece el servicio post venta – servicio al cliente?	¿han implementado nuevas estrategias	
	De servicio post-venta y servicio al cliente?	
	¿cuáles son las estrategias?	
¿la empresa brinda garantía de sus productos?	¿posee nuevas garantías de sus productos?	
¿cuáles son las garantías de los productos?	¿cuáles son las garantías?	
¿la empresa mide la satisfacción del cliente?	¿tiene indicadores de satisfacción del cliente?	

¿cómo mide la satisfacción del cliente?	¿cuáles son los indicadores?	
	Reclamos de los clientes:	
¿la empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes?	Mantiene un registro	
¿cuánto tiempo tarde en dar respuesta?	Ha mejorado el tiempo de respuesta	
¿se da seguimiento y solución a los reclamos?	Los soluciona inmediatamente	
¿genera acciones de mejora frente a los reclamos?	Tiene acciones de mejora	
¿se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme?	¿mantiene un seguimiento de los costos de reclamos y producto no conforme?	
	¿qué métodos utiliza para cuantificar los costos?	Pregunta abierta detalla los métodos.
¿cómo se cuantificas dichos costos?	¿qué métodos utiliza para cuantificar los costos?	
	¿qué métodos utiliza para cuantificar los costos?	Pregunta abierta detalla los métodos.

Anexo 3 Respuesta de Italimentos Cia. Ltda.

Razón social de la empresa		Italimentos Ltda.
Nombre de la empresa		Italiana
Teléfono		2860134
Correo electrónico		santiagor_gc@yahoo.es
Dirección		Av. Patamarca y Octavio Chacón
Año de constitución		1989
¿La empresa sigue siendo familiar?		Si
Sus productos o servicios que ofertan, actualmente:		Aumentaron
El número total de empleados es:		400
Número de empleados en administración		50
Número de empleados en ventas		130

Número de empleados en planta		220
Ventas del último año		Más de \$ 1 millón
¿Cuáles son sus procesos para entregar el producto?	Envíos a domicilio (Sub-contrata la distribución)	
	Retiro de puntos de venta (Almacenes)	Retiro de puntos de venta (Almacenes)
La empresa respecto a su fábrica o taller, ha realizado:		Ampliación del tamaño de la fábrica o taller.
La empresa respecto a sus almacenes:		Abierto nuevos almacene.
Infraestructura		
¿La empresa ha actualizado su plan estratégico?		Si
¿Posee un plan estratégico?		
¿Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?		Si
¿La empresa posee un organigrama?		
¿Ha actualizado la misión y visión de la empresa?		No
¿Mantiene actualizado el plan operativo anual?		Si
¿Se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?		Si
¿Los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo?		Si

¿Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?		Si
¿Los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?		Si
¿Cuáles son los indicadores?		productividad, % devoluciones, faltantes de productos, nivel de inventarios, mermas térmicas, % recortes y productos no conformes. etc.
Frecuencia de seguimiento de los objetivos (Seleccione 1 o varias)	Mensual	Mensual
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?		92
La empresa adoptado sistemas de gestión como: (Seleccione 1 o varias)	Calidad	Calidad
	Ambiental	Ambiental
	Seguridad laboral	Seguridad laboral
	Salud ocupacional	Salud ocupacional
¿Posee un sistema contable?		Si
Detalle el sistema contable:		SAP BUSINESS ONE
¿Ha invertido en la empresa en el último año?		Si
En que se realizó dicha inversión:	Tecnología	Tecnología

	Maquinaria	Maquinaria
	Infraestructura	Infraestructura
	Otros	
¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?		Si
¿En cuáles?	Banco	Banco
	Cooperativa	
	Gobierno	
	Otro	
¿Ha actualizado las políticas para transparentar la información?		Si
Realiza prácticas de responsabilidad social como: (seleccione 1 o varias opciones)	Económico	
	Social	Social
	Ambiental	Ambiental
	Ninguno	
¿Ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?		No
¿Cuáles son estas prácticas poco éticas?		
¿Cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?		
¿La empresa tiene un código de ética?		Si
Recursos humanos		
¿Tiene actualizado la política de recursos humanos?		Si

¿Se han visto mejoras en los resultados aplicando las políticas?		Si
¿Ha mejorado el proceso para contratar del personal?		Si
¿Los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?		Si
¿Ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo?		Si
¿Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?		Si
¿El personal tiene planes de capacitación?		Si
¿Ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal?		No
¿Tiene indicadores para medir el ambiente laboral?		Si
¿Cuáles son dichos indicadores?		Relaciones entre compañeros, Condiciones físicas del trabajo. Compensación y reconocimiento ,Oportunidades de desarrollo profesional
¿Posee planes de incentivos para el personal?		Si
¿Incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?		Si
¿De qué manera participa el personal en estos procesos?		Sugerencias y observaciones en los procesos, presentaciones de proyectos de mejora continua
¿Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas?		Si
¿Todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?		Si
Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad de sus colaboradores: Seleccione solo 1 opción		Mensual
¿La empresa posee un departamento medico?		Si

Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados: Seleccione solo 1 opción		Anual
¿Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?		No
La empresa brinda actualmente a sus trabajadores: Seleccione 1 o varias opciones	Beneficios especiales	Beneficios especiales
	Alimentación	Alimentación
	Transporte	Transporte
	Otro	
Cuenta con políticas de: Seleccione 1 o varias opciones	Jubilación	Jubilación
	Despido	Despido
	Fijación de sueldos	Fijación de sueldos
	Otro	
¿Ha adoptado planes de carrera para sus empleados?		Si
La comunicación interna lo realiza mediante: Seleccione 1 o varias opciones	Reuniones físicas	Reuniones físicas
	Reuniones virtuales	Reuniones virtuales
	Asambleas	
	Carteleras	Carteleras

	Redes sociales	
	Otro	
¿La empresa protege la diversidad y evita la discriminación?		Si
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?		Contratación de personal con capacidades especiales, para diferentes áreas de trabajo. Se realiza a mandos medios (coordinadores , supervisores, jefes , gerentes,) capacitaciones sobre motivación y manejo de personal
Tecnología		
¿La empresa tiene acceso a internet permanentemente?		Si
Usa el Internet para: Seleccione 1 o varias opciones	Comunicación interna	Comunicación interna
	Comunicación externa	Comunicación externa
	Negociación	Negociación
	Ventas	Ventas
	Otro	Utilizamos el sistema de cubos informáticos Qlik para analizar información y toma de decisiones
¿La empresa tiene el dominio para administrar una página web?		Si
¿Cuáles son las funciones de la página web?	Facturación electrónica	Facturación electrónica

	Información de los productos	Información de los productos
	Compras digitales	
	Información nutricional	Información nutricional
	Atención al cliente	Atención al cliente
	Mensajería en línea	
	Otro	
¿La empresa se encarga de mejorar los diseños del producto?		Si
¿Posee nuevos métodos de diseño de producto?		Si
¿Qué métodos ha aplicado?		Creación de un panel sensorial con 15 personas capacitadas y certificada.
¿Existe un departamento de investigación y desarrollo?		Si
Respecto a la investigación y desarrollo		Ha incrementado la inversión en I+D en el último año
¿Qué rol desempeña la tecnología dentro de la empresa?		Es uno de los principales puesto que nos lleve a impulsar el crecimiento y a mejorar los procesos.
¿La tecnología es considerado un recurso estratégico dentro de la empresa?		Si

¿Ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?		Si
La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a: Seleccione 1 o varias opciones	Sector donde se encuentra	Sector donde se encuentra
	A nivel nacional	A nivel nacional
	A otros países	
Abastecimiento		
El proceso de compras: Seleccione solo 1 opción		Ha cambiado el proceso
¿La productividad ha mejorado con ese sistema?		Si
¿Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios?		Si
¿Qué métodos utiliza para gestionar?		Análisis ABC, Just In Time, Método EOQ (Cantidad Económica de Pedido), Conteo cíclico, Método PEPS
¿Controla la calidad de los pedidos recibidos?		Si
¿Cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?		Destino, cantidad, tipo de producto, frecuencia
Los métodos para seleccionar a los proveedores. Seleccione solo 1 opción		Ha mantenido el método
¿Qué métodos utiliza para seleccionar a los proveedores? Seleccione 1 o varias opciones.	Cuestionarios	Cuestionarios
	Listas de verificación de pedidos	Listas de verificación de pedidos

	Otros	
	Ninguno	
Si ha implementado métodos, responder la siguiente pregunta por favor. ¿Los criterios a considerar para seleccionar a los proveedores son?		Calidad, tiempo de reacción a un requerimiento, precios
¿Evaluá a sus proveedores?		Si
La frecuencia de evaluar a los proveedores es: Seleccione solo 1 opción		Mensual
¿Qué métodos usa para evaluar a los proveedores? Seleccione 1 o varias opciones	Cuestionarios	Cuestionarios
	Listas de verificación de pedidos	Listas de verificación de pedidos
¿Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?		Si
Los canales para comunicarse con sus proveedores son: Seleccione 1 o varias opciones	Correo electrónico	Correo electrónico
	Telefono – Celular	Telefono – Celular
	Telefono – Celular	Telefono – Celular
	Catálogos	Catálogos
	Revistas	

	Otro	
¿Tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?		No
¿Ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?		Tiempo de reacción y costo
Las materias primas son de origen Seleccione 1 o varias opciones	Nacional	Nacional
	Extranjero	Extranjero
Posee garantías de la cadena de frio tanto de: Seleccione 1 o varias opciones	Proveedores	Proveedores
	Distribuidores	Distribuidores
Realiza las siguientes inspecciones a sus proveedores: Seleccione 1 o varias opciones	Infraestructura	Infraestructura
	Almacenamiento	Almacenamiento
	Servicios	Servicios
Logística interna		
¿Ha realizado ajustes a su plan de logística interna?		Si
¿Posee un plan de logística interna?		
¿Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros?		No
¿Qué métodos utiliza para controlar?		Consumos de materia , mediante una orden de producción , ligada a tiempo de procesos , dando como resultado el costo final de producto en línea.
¿Qué controla?		Consumos materias primas, costos de producción, productividad. Paros de máquinas entre los principales

¿Posee un área de almacenamiento de materias primas?		Si
¿Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos?		Si
¿El sistema de inventarios esta actualizado?		Si
¿Clasifica y codifica todos los suministros del inventario?		Si
¿Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios?		Si
¿Conoce el inventario teórico?		Si
¿Conoce el inventario real?		Si
¿Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios?		Si
¿Qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?		2
¿Posee un área de almacenamiento de productos terminados?		Si
Operaciones		
¿Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes?		Si
Describir las técnicas usadas		JIT, MRP, FORECAST , LEAN MANUFACTURING
¿Tiene estandarizados los procesos de producción?		Si
¿Cada proceso está documentado y actualizado?		Si
¿Tiene especificaciones técnicas de los productos?		Si
¿Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción?		No
¿Qué técnicas usan para el proceso de producción?		JIT, MRP, FORECAST , LEAN MANUFACTURING
¿Tiene informes de seguimiento del proceso productivo?		Si
¿Los planes de mantenimiento de		Si

maquinaria están actualizados?		
¿En qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento?		90
¿El desempeño de los procesos, cumple con los objetivos planteados?		Si
¿Cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?		Indicadores de gestión, Actuación de proveedores, Satisfacción del cliente, Auditoría interna, Seguimiento a las no conformidades, Seguimiento a la mejora continua
¿Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?		Si
La capacidad real de la empresa: Seleccione 1 opción		Ha incrementado en el último año
La capacidad de producción utilizada de la empresa: Seleccione 1 opción		Ha incrementado en el último año
Los desperdicios identificados por la empresa: Seleccione 1 opción.		Ha disminuido en el último año
¿Tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?		No
¿Cuáles son los mecanismos?		
¿Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?		No
¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?		Si
¿Cuáles son los tratamientos para manejar el producto caducado, en mal estado o que no cumpla con el estándar de calidad?		Más que tratamiento de los productos, es el cumplimiento del manual de calidad, en todo están detallado todos los procedimientos para el manejo de los productos no conformes,

		en el caso de un producto caducado su destino es a la basura.
Logística externa		
¿Tiene actualizado los seguros de los productos terminados?		Si
Los costos de mantenimiento de los productos terminados: Seleccione 1 opción		Han incrementado en el último año
Da control y seguimiento a los productos: Seleccione 1 o varias opciones	No disponibles	No disponibles
	Con deterioro	Con deterioro
	En obsolescencia	En obsolescencia
	Mal estado	Mal estado
	Vencimiento	Vencimiento
Realiza el registro de: Seleccione 1 o varias opciones	Pedidos entregados	Pedidos entregados
	Entregas a tiempo	Entregas a tiempo
	Perfecto estado	Perfecto estado

	Tiempo total de entrega del producto	Tiempo total de entrega del producto
Los costos de distribución: Seleccione 1 opción		Han aumentado en el último año
Para distribuir y vender sus productos dispone de: Seleccione 1 o varias opciones	Medios propios	Medios propios
	Alquila servicios	Alquila servicios
Publicidad y ventas		
¿Ha investigado el mercado durante el último año?		Si
¿Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes?		Si
¿Cuáles son las nuevas necesidades?		Nuevos tipos de empaques
Su segmento de mercado: Seleccione 1 opción		Ha incrementado en el último año
¿Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado?		Si
¿Cuáles son estas estrategias?		NO
Canales de comunicación con los clientes son: Seleccione 1 o varias opciones	Página web	Página web
	Redes sociales	Redes sociales
	Teléfono - celular	Teléfono - celular

	Personal de la empresa	Personal de la empresa
	Otro	
¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de la nutrición, ingredientes, porcentajes y uso de transgénicos?		Si
¿Qué información nueva ha dado a conocer?		Información nutricional , detalle de contenido
¿Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa?		No
¿Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año?		No
¿Ha implementado nuevas estrategias de publicidad?		Si
¿Cuáles son las nuevas estrategias de publicidad?		NO
Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad: Seleccione 1 o varias opciones	Redes sociales	Redes sociales
	Televisión	
	Periódico	
	Radio	
	Otro	Otro
Las redes sociales que utilizan son: Seleccione 1 o varias opciones	Facebook	Facebook
	Instagram	Instagram
	YouTube	
	Twitter	
	Mail	Mail
	Otro	

¿El registro de los clientes mantiene actualizado?		Si
¿Existe apertura para la sociedad para conocer el proceso productivo?		Si
Sus productos complementarios:		Han incrementado en el último año
¿Cuáles han incrementado?		Salsas, granjas
¿Cuáles han disminuido?		No
¿Posee negocios complementarios?		Si
Si posee negocios complementarios como delicatessen, puntos de ventas, cafetería u otros. ¿Estos han sido rentables en el último año?		Si
Servicios		
¿Han implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente?		Si
¿Cuáles son las estrategias?		NO
¿La empresa brinda garantía de sus productos?		Si
¿Cuáles son las garantías?		Inocuidad
¿Tiene indicadores de satisfacción del cliente?		Si
¿Cuáles son los indicadores?		No
Reclamos de clientes: Seleccione 1 o varias opciones	Mantiene un registro	Mantiene un registro
	Ha mejorado el tiempo de respuesta	Ha mejorado el tiempo de respuesta

	Los soluciona inmediatamente	Los soluciona inmediatamente
	Tiene acciones de mejora	Tiene acciones de mejora
¿Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos?		Si
¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?		NO
¿Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme?		Si
¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?		NO

Anexo 4: Respuesta Frada Sport

Nombre de la empresa		Frada Sport
Teléfono		2340975
Correo electrónico		frada_sport@hotmail.com
Dirección		Avispo Ordoñez Crespo 2-16
Año de constitución		1998
¿La empresa sigue siendo familiar?		Si
Sus productos o servicios que ofertan, actualmente:		Disminuyeron
El número total de empleados es:		22
Número de empleados en administración		6
Número de empleados en ventas		4
Número de empleados en planta		12
Ventas del último año		Entre \$100 mil y \$500 mil
¿Cuáles son sus procesos para entregar el producto?	Envíos a domicilio (Sub- contrata la distribución)	Envíos a domicilio (Sub- contrata la distribución)

	Retiro de puntos de venta (Almacenes)	Retiro de puntos de venta (Almacenes)
La empresa respecto a su fábrica o taller, ha realizado:		Ha mantenido el mismo tamaño de la fábrica o taller.
La empresa respecto a sus almacenes:		Abierto nuevos almacenes
Infraestructura		
¿La empresa ha actualizado su plan estratégico?		No
¿Posee un plan estratégico?		Si
¿Posee nuevas áreas o departamentos en el organigrama definido?		No
¿La empresa posee un organigrama?		No
¿Ha actualizado la misión y visión de la empresa?		Si
¿Mantiene actualizado el plan operativo anual?		Si
¿Se está ejecutando el plan operativo anual actualmente?		No
¿Los objetivos definidos son alcanzables en el tiempo?		Si
¿Los objetivos están alineados con la misión y la visión de la empresa?		Si
¿Los indicadores que posee han mejorado o no la gestión de la empresa?		Si
¿Cuáles son los indicadores?		Producción tiempos muertos Circulo de producción Calidad: tela
Frecuencia de seguimiento de los objetivos (Seleccione 1 o varias)	Mensual	
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	Anual
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del último periodo?		80%

La empresa adoptado sistemas de gestión como: (Seleccione 1 o varias)	Calidad	Calidad
	Ambiental	Ambiental
	Seguridad laboral	Seguridad laboral
	Salud ocupacional	Salud ocupacional
¿Posee un sistema contable?		Si
Detalle el sistema contable:		Fagacorp
¿Ha invertido en la empresa en el último año?		Si
En que se realizó dicha inversión:	Tecnología	Tecnología
	Maquinaria	Maquinaria
	Infraestructura	
	Otros	
¿La empresa actualmente tiene obligaciones financieras con terceros?		Si
¿En cuáles?	Banco	Banco
	Cooperativa	Cooperativa
	Gobierno	
	Otro	
¿Ha actualizado las políticas para transparentar la información?		Si
Realiza prácticas de responsabilidad social como: (seleccione 1 o varias opciones)	Económico	
	Social	
	Ambiental	
	Ninguno	Ninguno
¿Ha existido evidencias de prácticas poco éticas dentro de la empresa?		No
¿Cuáles son estas prácticas poco éticas?		
¿Cuáles son las acciones para disminuir estas prácticas?		
¿La empresa tiene un código de ética?		No
Recursos humanos		

¿Tiene actualizado la política de recursos humanos?		Si
¿Se han visto mejoras en los resultados aplicando las políticas?		Si
¿Ha mejorado el proceso para contratar del personal?		Si
¿Los puestos de trabajo de la empresa tienen perfiles definidos?		Si
¿Ha actualizado el método de evaluación de perfiles de cargo?		No
¿Desarrolla a su personal nuevo con procesos de inducción?		Si
¿El personal tiene planes de capacitación?		No
¿Ha actualizado el método de evaluación de desempeño del personal?		No
¿Tiene indicadores para medir el ambiente laboral?		No
¿Cuáles son dichos indicadores?		
¿Posee planes de incentivos para el personal?		Si
¿Incluye actualmente al personal en el proceso de toma de decisiones?		Si
¿De qué manera participa el personal en estos procesos?		De acuerdo al área estratégica, reuniones dependiendo del área
¿Los equipos de seguridad se encuentran en las condiciones adecuadas?		Si
¿Todos los trabajadores poseen el equipo de protección personal?		Si
Con que frecuencia actualiza los equipos de seguridad de sus colaboradores: Seleccione solo 1 opción		Semestral
¿La empresa posee un departamento medico?		No

Con que frecuencia realiza exámenes de salud a sus empleados: Seleccione solo 1 opción		Anual
¿Actualmente la empresa posee alguna organización laboral como sindicatos, asociaciones u otros?		No
La empresa brinda actualmente a sus trabajadores: Seleccione 1 o varias opciones	Beneficios especiales	
	Alimentación	
	Transporte	
	Otro	Otro
Cuenta con políticas de: Seleccione 1 o varias opciones	Jubilación	Jubilación
	Despido	Despido
	Fijación de sueldos	Fijación de sueldos
	Otro	
¿Ha adoptado planes de carrera para sus empleados?		No
La comunicación interna lo realiza mediante: Seleccione 1 o varias opciones	Reuniones físicas	Reuniones físicas
	Reuniones virtuales	
	Asambleas	
	Cartelera	
	Redes sociales	
	Otro	
¿La empresa protege la diversidad y evita la discriminación?		Si
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para proteger la diversidad?		Trato a la gente por igual a todos
Tecnología		
¿La empresa tiene acceso a internet permanentemente?		Si
Usa el Internet para: Seleccione 1 o varias opciones	Comunicación interna	Comunicación interna

	Comunicación externa	Comunicación externa
	Negociación	Negociación
	Ventas	Ventas
	Otro	
¿La empresa tiene el dominio para administrar una página web?		Si
¿Cuáles son las funciones de la página web?	Facturación electrónica	
	Información de los productos	Información de los productos
	Compras digitales	
	Atención al cliente	
	Mensajería en línea	
	Otro	
¿La empresa se encarga de mejorar los diseños del producto?		Si
¿Posee nuevos métodos de diseño de producto?		Si
¿Qué métodos ha aplicado?		Pruebas de procesos químicos, lavado, durabilidad y soporte de lavado
¿Existe un departamento de investigación y desarrollo?		No
Respecto a la investigación y desarrollo		Ha incrementado la inversión en ID en el último año
¿La tecnología es considerado un recurso estratégico dentro de la empresa?		Si
¿Ha mejorado sus procesos, implementar la tecnología en la empresa?		Si
La tecnología usada en la empresa es sofisticada respecto a: Seleccione 1 o varias opciones	Sector donde se encuentra	Sector donde se encuentra
	A nivel nacional	A nivel nacional
	A otros países	
Abastecimiento		

El proceso de compras: Seleccione solo 1 opción		Ha cambiado el proceso
¿La productividad ha mejorado con ese sistema?		No
¿Posee nuevos métodos para gestionar los inventarios?		No
¿Qué métodos utiliza para gestionar?		Método general
¿Controla la calidad de los pedidos recibidos?		Si
¿Cuáles son las características que controla de los pedidos recibidos?		Análisis de tela y de los hilos materias primas directas
Los métodos para seleccionar a los proveedores. Seleccione solo 1 opción		Ha mantenido el método
¿Qué métodos utiliza para seleccionar a los proveedores? Seleccione 1 o varias opciones.	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	
	Otros	Otros
	Ninguno	
Si ha implementado métodos, responder la siguiente pregunta por favor. ¿Los criterios a considerar para seleccionar a los proveedores son?		Precio y disponibilidad
¿Evaluá a sus proveedores?		Si
La frecuencia de evaluar a los proveedores es: Seleccione solo 1 opción		Mensual
¿Qué métodos usa para evaluar a los proveedores? Seleccione 1 o varias opciones	Cuestionarios	
	Listas de verificación de pedidos	Listas de verificación de pedidos
¿Exige estándares o normas de cumplimiento a sus proveedores?		Si

Los canales para comunicarse con sus proveedores son: Seleccione 1 o varias opciones	Correo electrónico	
	Telefono – Celular	Telefono – Celular
	Telefono – Celular	
	Catálogos	Catálogos
	Revistas	
	Otro	Visitas personales
¿Tiene dificultad para conseguir materias primas o insumo?		Si
¿Ha detectado cual es la dificultad para conseguir materias primas?		Situación de disponibilidades
Las materias primas son de origen Seleccione 1 o varias opciones	Nacional	Nacional
	Extranjero	Extranjero
Logística interna		
¿Ha realizado ajustes a su plan de logística interna?		No
¿Posee un plan de logística interna?		No
¿Aplica nuevos métodos de control de entradas y salidas de suministros?		Si
¿Qué métodos utiliza para controlar?		Inventario de la mercadería digital
¿Qué controla?		Materias primas
¿Posee un área de almacenamiento de materias primas?		Si
¿Posee un área de almacenamiento de insumos recibidos?		Si
¿El sistema de inventarios esta actualizado?		Si
¿Clasifica y codifica todos los suministros del inventario?		Si
¿Conoce los costos de almacenamiento de los inventarios?		No
¿Conoce el inventario teórico?		Si

¿Conoce el inventario real?		Si
¿Controla y da seguimiento a la variación de los inventarios?		Si
¿Qué porcentaje de variación existe entre el inventario teórico y real?		20%
¿Posee un área de almacenamiento de productos terminados?		No
Operaciones		
¿Las técnicas de producción usadas por la empresa son eficientes??		Si
Describir las técnicas usadas		Manejo tiempos muerto, puntajes de producción
¿Tiene estandarizados los procesos de producción?		Si
¿Cada proceso está documentado y actualizado?		Si
¿Tiene especificaciones técnicas de los productos?		Si
¿Posee nuevas técnicas de control durante el proceso de producción?		No
¿Qué técnicas usan para el proceso de producción?		Serigrafía, corte, confección bordados.
¿Tiene informes de seguimiento del proceso productivo?		Si
¿Los planes de mantenimiento de maquinaria están actualizados?		Si
¿En qué porcentaje se cumple el plan de mantenimiento?		100%
¿El desempeño de los procesos, cumple con los objetivos planteados?		Si
¿Cuál técnica utilizan para medir el desempeño de los procesos?		Puntajes
¿Los costos de producción reales coinciden con el plan presupuestado?		Si
La capacidad real de la empresa: Seleccione 1 opción		Ha disminuido en el último año

La capacidad de producción utilizada de la empresa: Seleccione 1 opción		Ha disminuido en el último año
Los desperdicios identificados por la empresa: Seleccione 1 opción.		Ha disminuido en el último año
¿Tiene nuevos mecanismos para tratar o disminuir los desperdicios?		No
¿Cuáles son los mecanismos?		
¿Posee nuevos mecanismos para disminuir las emisiones de las actividades de la empresa en el medioambiente?		No
¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?		Si
¿Cuáles son los tratamientos para manejar el producto caducado, en mal estado o que no cumpla con el estándar de calidad?		Regresa al eslabón de producción para coger la falla y arreglan el producto
Logística externa		
¿Tiene actualizado los seguros de los productos terminados?		Si
Los costos de mantenimiento de los productos terminados: Seleccione 1 opción		Han disminuido en el último año
Da control y seguimiento a los productos: Seleccione 1 o varias opciones	No disponibles	No disponibles
	Con deterioro	Con deterioro
	En obsolescencia	En obsolescencia
	Mal estado	<div>Mal estado</div>
	Vencimiento	
Realiza el registro de: Seleccione 1 o varias opciones	Pedidos entregados	Pedidos entregados
	Entregas a tiempo	Entregas a tiempo
	Perfecto estado	Perfecto estado

	Tiempo total de entrega del producto	Tiempo total de entrega del producto
Los costos de distribución: Seleccione 1 opción		Han aumentado en el último año
Para distribuir y vender sus productos dispone de: Seleccione 1 o varias opciones	Medios propios	Medios propios
	Alquila servicios	
Publicidad y ventas		
¿Ha investigado el mercado durante el último año?		No
¿Ha identificado nuevas necesidades de sus clientes?		Si
¿Cuáles son las nuevas necesidades?		Pandemia, la bioseguridad. Mascarillas
Su segmento de mercado: Seleccione 1 opción		Ha incrementado en el último año
¿Ha puesto en marcha nuevas estrategias de diversificación de mercado?		Si
¿Cuáles son estas estrategias?		Canales de distribución en las nuevas sucursales Cañar y Gualaceo
Canales de comunicación con los clientes son: Seleccione 1 o varias opciones	Página web	
	Redes sociales	Redes sociales
	Teléfono - celular	Teléfono - celular
	Personal de la empresa	Personal de la empresa
	Otro	
¿Ha dado a conocer nueva información sobre el producto a sus clientes, ha parte de las especificaciones de lavado, calidad y precio?		Si
¿Qué información nueva ha dado a conocer?		Ficha técnica
¿Ha actualizado la imagen corporativa de la empresa?		Si

¿Ha registrado nuevas patentes, marcas o prototipos en el último año?		No
¿Ha implementado nuevas estrategias de publicidad?		Si
¿Cuáles son las nuevas estrategias de publicidad?		Digitalización, telemarketing, activaciones de marca alianzas estratégicas
Medios que actualmente usa para divulgar la publicidad: Seleccione 1 o varias opciones	Redes sociales	Redes sociales
	Televisión	
	Radio	
	Periódico	
	Otro	
Las redes sociales que utilizan son: Seleccione 1 o varias opciones	Facebook	Facebook
	Instagram	Instagram
	YouTube	
	Twitter	
	Mail	Mail
	Otro	
¿El registro de los clientes mantiene actualizado?		Si
¿Existe apertura para la sociedad para conocer el proceso productivo?		Si
Servicios		
¿Han implementado nuevas estrategias de servicio post-venta y servicio al cliente?		Si
¿Cuáles son las estrategias?		Garantía y seguimiento
¿La empresa brinda garantía de sus productos?		Si
¿Cuáles son las garantías?		6 meses de prender y confección por daños de fabrica
¿Tiene indicadores de satisfacción del cliente?		No
¿Cuáles son los indicadores?		

Reclamos de clientes: Seleccione 1 o varias opciones	Mantiene un registro	
	Ha mejorado el tiempo de respuesta	Ha mejorado el tiempo de respuesta
	Los soluciona inmediatamente	Los soluciona inmediatamente
	Tiene acciones de mejora	Tiene acciones de mejora
¿Mantiene un seguimiento de los costos de reclamos?		No
¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?		
¿Mantiene un seguimiento de los costos de producto no conforme?		No
¿Qué métodos utiliza para cuantificar los costos?		

