



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de plan estratégico para la empresa “Frigoríficos Paulita”

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciada en

Administración de Empresas

Autora:

Paula Elissa Ochoa Maxi

Directora:

Ing. María José González Calle

Cuenca – Ecuador

2021

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a los pilares de mi vida: José, Esperanza, David y Sofi; nada de lo que he logrado sería posible sin ustedes apoyándome en cada momento, son la luz de mi vida. A mi ángel en el cielo, Mimi; y a mi ángel en la tierra, Ricardina, gracias por darme la fuerza y sabiduría para saber que siempre se puede salir adelante. Mis logros siempre serán compartidos con ustedes. Les amo.

Agradecimientos

A Dios, por darme la vida y capacidad de completar este camino; a mis padres, porque son el motor de mi vida y todo lo que soy, nada sería posible sin ustedes; a mis hermanos, gracias por apoyarme como lo hacen y ser la alegría de todos mis días.

A mi tutora, María José, gracias por todas las enseñanzas impartidas y las charlas como amigas, admiro su vocación de enseñanza y su calidad como ser humano.

A todos los profesores con los que tuve el placer de aprender al igual que mis amigos y futuros colegas, la vida universitaria fue un camino maravilloso gracias a su compañía.

Y a todas las personas que me dieron su apoyo y compartieron el entusiasmo de culminar una de mis metas más importante, las gracias son infinitas hacia todos ustedes.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico	3
1.1 Definición de Planeación Estratégica	3
1.2 Importancia De La Planeación Estratégica.....	7
1.3 Etapas de la Planeación Estratégica	9
1.4 Indicadores de Desempeño.....	37
1.5 Ventaja Competitiva.....	41
1.6 Casos de Aplicación de Planeación Estratégica	43
Capítulo 2: Análisis De La Empresa “Frigoríficos Paulita”	49
2.1 Historia de la empresa.	49
2.2 Descripción de la empresa.....	51
2.3 Áreas funcionales y organigrama	57
2.4 Principales productos.	61
2.5 Fundamentos legales	70
2.6 Matriz FODA.	72

2.7	Análisis del Entorno: PESTEL.....	79
2.8	Cadena de valor	89
Capítulo 3: Filosofía Empresarial.....		100
3.1	Misión.....	100
3.2	Visión.....	102
3.3	Valores empresariales.....	103
3.4	Objetivos	104
3.5	Políticas.	106
Capítulo 4: Planeación estratégica.....		110
4.1	Establecimiento de estrategias.....	110
4.2	Plan de acción.....	123
Conclusiones		141
Recomendaciones		147
Bibliografía		148
Anexos		154

Índice de tablas

Tabla 1 Productos ofertados por Frigoríficos Paulita.....	68
Tabla 2 FODA área de gerencia	74
Tabla 3 FODA área de ventas	75
Tabla 4 FODA área de compras	76
Tabla 5 FODA área de producción.....	77
Tabla 6 FODA área financiera y contable.....	78
Tabla 7 Fortalezas y debilidades de las actividades primarias de “Frigoríficos Paulita”	96
Tabla 8 Fortalezas y debilidades de actividades de soporte “Frigoríficos Paulita”	98
Tabla 9 FODA cruzado área de gerencia	111
Tabla 10 FODA cruzado área de ventas.....	113
Tabla 11 FODA cruzado área de compras	115
Tabla 12 FODA cruzado área de producción	117
Tabla 13 FODA cruzado área financiera y contable	119
Tabla 14 Estrategias de cadena de valor.....	121
Tabla 15 Plan de acción área de gerencia.....	125
Tabla 16 Plan de acción área de ventas	128
Tabla 17 Plan de acción área de compras.....	131
Tabla 18 Plan de acción área de producción	133
Tabla 19 Plan de acción área financiera.....	137
Tabla 20 Resumen estrategias FODA cruzado.....	144

Índice de Figuras

Figura 1 Preguntas preliminares a la planeación estratégica.	3
Figura 2 Importancia de la planeación estratégica.	8
Figura 3 Propósitos para aumentar el nivel competitivo de la organización a partir de la misión.	10
Figura 4 Proceso para definir la visión empresarial.	12
Figura 5 Aspectos principales que afectan al macro entorno.	14
Figura 6 Etapas del ciclo económico.	16
Figura 7 Factores a evaluar en el micro ambiente.	18
Figura 8 Dimensiones del análisis sectorial.	19
Figura 9 5 fuerzas de Porter.	20
Figura 10 Matriz de factores críticos de éxito.	23
Figura 11 Grupos de estrategias y áreas de acción.	26
Figura 12 Matrices útiles para la toma de decisiones.	27
Figura 13 Matriz de crecimiento del producto/mercado.	27
Figura 14 Modelo de ciclo de vida del producto.	28
Figura 15 Matriz de participación de mercado.	29
Figura 16 Componentes para ejecutar la estrategia.	32
Figura 17 Herramienta Cuadro de Mando Integral.	34
Figura 18 Criterios para evaluar el cumplimiento de las estrategias.	35
Figura 19: Proceso de control para la evaluación de la planificación estratégica.	36

Figura 20 Fases de la planeación estratégica.	37
Figura 21 Características de los indicadores de desempeño.	39
Figura 22 Características de los indicadores de desempeño.	40
Figura 23 Estrategias para obtener ventaja competitiva.	42
Figura 24 Pasos para aplicar el plan estratégico en el sistema de salud cubano.	43
Figura 25 Pasos de la planeación estratégica para las organizaciones pertenecientes al sistema de salud cubano.	44
Figura 26 Metodología de planeación estratégica para unidades de producción agropecuaria.	46
Figura 27 Planta de producción Frigoríficos Paulita #1.....	53
Figura 28 Planta de producción Frigoríficos Paulita #2.....	54
Figura 29 Planta de producción Frigoríficos Paulita #3.....	54
Figura 30 Local comercial #1 Mercado El Arenal.....	55
Figura 31 Local comercial #2 Mercado El Arenal.....	56
Figura 32 Organigrama empresa "Frigoríficos Paulita".....	61
Figura 33 Cortes de ganado bovino,	62
Figura 34 Cortes de ganado bovino realizados por la empresa "Frigoríficos Paulita"	63
Figura 35 Variación del PIB en Ecuador año 2018-2020.	81
Figura 36 Deuda pública de Ecuador entre 2005-2018.....	82
Figura 37 Proyecciones de población de Ecuador 2012-2050.....	83
Figura 38 Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema, expresado en dólares mensuales corrientes.	84
Figura 39 Pobreza extrema en ciudades principales del Ecuador.	85

Figura 40 Producción mundial de carne (millones de toneladas)	85
Figura 41 Cadena de valor Michael Porter.....	90
Figura 42 Página de Facebook "Frigoríficos Paulita"	94

Índice de anexos

1. RUC.....	154
2. Encuesta aplicada para la cadena de valor	156

Resumen

El plan estratégico es una herramienta que permite a las empresas trazarse mapas claros para alcanzar metas y objetivos. La empresa Frigoríficos Paulita se dedica al sector de carnes y embutidos, y a pesar de estar varios años en el mercado carece de una correcta planificación y procesos formales. Es por ello que por medio del análisis situacional, seguido del establecimiento de una filosofía empresarial y definición de estrategias gracias a diversos instrumentos, se obtuvo un plan estratégico de acción por áreas; el cual cuenta con actividades, recursos y formas de medición detallados para que puedan ser aplicados en la empresa de cárnicos.

Palabras clave: planeación, estratégica, empresa, desempeño, Frigoríficos Paulita.

Abstract

A strategic plan is a tool that allows companies to establish their practices to achieve the goals and objectives planned at the beginning of their operations. Frigoríficos Paulita, a traditional meat process factory, has displayed a lack of management in their formal mapping, planning, and procedures. After having a situational analysis, establishing a corporate philosophy, and defining strategies through the application of varied instruments, a strategic action plan was created. This plan was exclusively designed based on the information collected for this business; this includes activities, resources, and performance measures that can be applied in this meat processing industry.

Keywords: planning, strategic, company, performance, Frigoríficos Paulita.



Paula Elissa Ochoa Maxi
82777
0993258506
paula0106@es.uazuay.edu.ec



Firma del Director del trabajo
Ing. Ma. José González



Firma Unidad de Idiomas

Introducción

La empresa Frigoríficos “Paulita” es un negocio creado en el año de 1993 por la Sra. Esperanza Maxi, como un comercio pequeño e informal de venta de carnes; en la actualidad es una pequeña empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de productos cárnicos y embutidos, cuenta actualmente con 2 locales comerciales y 1 planta de producción. La empresa ha logrado crecer y aumentar sus ventas y canales de distribución a través de los años, sin embargo, todos los procesos que ocurren en la misma se dan de manera informal y no tienen un correcto control administrativo. Por otro lado no se miden los resultados que genera la empresa ni como es el desempeño de la misma en su entorno, esto se debe principalmente a que se considera una empresa pequeña y los dueños no tienen conocimientos administrativos.

El siguiente trabajo tiene como objetivo direccionar a la empresa de cárnicos al proponer partes administrativas y filosóficas como base para generar planes de acción que buscan alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar su desempeño en el entorno. El entorno se está desarrollando cada vez más rápido y es importante que las empresas estén listas para los cambios y se consoliden con la idea de crecer cada vez más.

El primer paso para generar el plan estratégico, es realizar un estudio teórico con la finalidad de comprender la herramienta, su importancia y definir las etapas a seguir, a más de ver casos prácticos de empresas que utilizaron la planeación estratégico y generaron resultados favorables.

El segundo paso es el análisis situacional de la empresa, donde se determinará como se encuentra la empresa en la actualidad y el entorno en el que desarrolla, esto con la ayuda de herramientas administrativas como FODA y PESTEL.

Ya que se ha realizado el análisis, se propone la estructura filosófica, que es la base de la planeación y que actualmente la empresa carece; el identificar la misión, visión, valores, políticas y objetivos, le permite a la empresa tener un panorama claro de lo que es y hacia donde espera llegar; para finalmente proponer estrategias que se consolidaran con los objetivos y políticas que tenga la empresa.

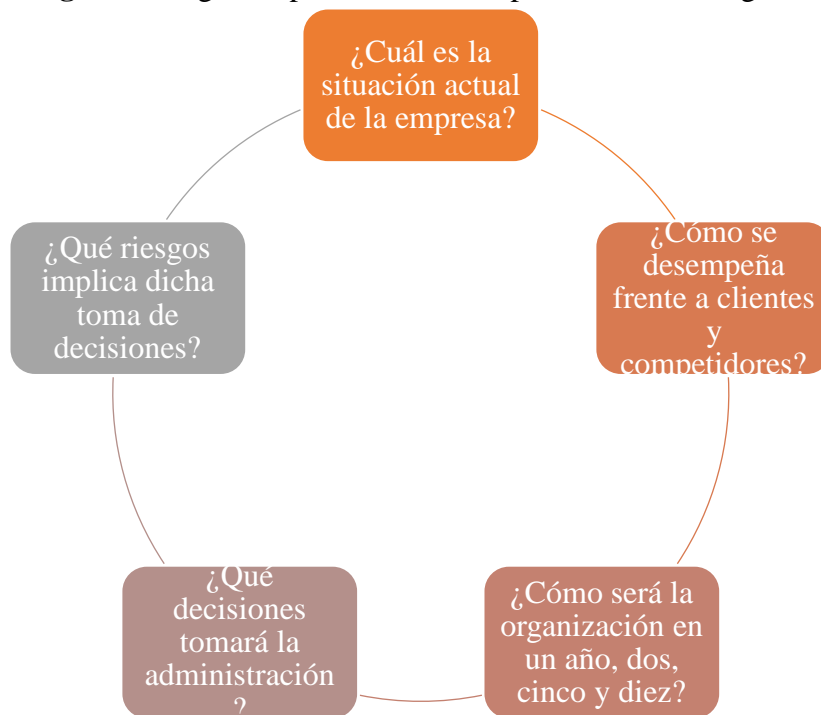
El plan estratégico de acción consolidará todos los objetivos, políticas, estrategias, actividades, tiempos, responsables, etc. Para alcanzar lo propuesto por la empresa, esto será una guía para la misma de acuerdo a las acciones que necesita llevar a cabo con la finalidad de disminuir los riesgos que se puedan presentar en el entorno, a más de que al ser una empresa que ha crecido a través de los años sin contar con un modelo claro a seguir, al ahora tenerlo, le permitirá crecer aún más y con resultados medibles y claros.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica según López (2005), se define como el proceso utilizado para crear y aplicar estrategias de la organización, buscando que ésta alcance los objetivos que requiera. Por ello, es considerado como un proceso continuo que se consolida a partir del conocimiento más amplio de lo que se espera a futuro, permitiendo la toma de decisiones. Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de la planeación estratégica, será posible medirlos con los estándares requeridos. Para dar inicio con el análisis de la herramienta, existen ciertas preguntas que permiten mostrar la validez de la planificación estratégica. Éstas, se presentan en la Figura 1.

Figura 1 Preguntas preliminares a la planeación estratégica.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Por otro lado, para que ésta tenga éxito, se deben maximizar los resultados y minimizar los riesgos a partir de la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización (Chiavenato, 2016).

La planeación estratégica se considera como la base de los tres niveles de planeación: estratégico, táctico y operacional. El primero, representa la planeación más amplia y, a su vez, abarca a toda la organización. Los principales rasgos que permiten caracterizarlo son:

- El horizonte de tiempo es de largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos durante este tiempo.
- El alcance comprende a toda la organización: recursos, áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos de nivel organizacional.
- El contenido debe mostrarse genérico, sintético y comprensivo.
- El proceso es llevado a cabo por la alta gerencia de la empresa y, a partir de este, se desencadenan nuevos planes (Chiavenato, 2016).

En esencia, la planeación estratégica se concibe como el proceso que formula y ejecuta las estrategias de una empresa u organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, obteniendo un plan de acción organizacional integrado. La estrategia formula cómo se estructurará la organización y los procesos, de modo que aumente el desempeño de la misma. Es crucial comprender que no basta con formular estrategias, resulta menester implementarlas y ejecutarlas a través de programas y actividades para luego ser evaluadas y tomar decisiones que permitan la mejora de la organización.

Es un medio por el cual las organizaciones definen sus actividades a realizar de acuerdo a su entorno: oportunidades y amenazas, canalizando objetivos y propósitos para actuar frente a los factores internos: fortalezas y debilidades (Alvarado, 2001).

El proceso de planeación estratégica se caracteriza por la recolección e interpretación de información que relacione la organización y su entorno, pero con el fin de crear beneficios para la organización. La orientación directiva, procesos sofisticados, planeaciones pasadas, entorno, entre otros factores, permiten crear la relación entre una correcta planeación estratégica y el desempeño organizacional (Lopez, 2005).

La base de todo el proceso antes mencionado es la estrategia, pues es importante asimilar todo lo que ésta conlleva. Así, todo lo esperado para la organización resultará favorable debido a que la planeación estratégica necesita que todos los responsables de la toma de decisiones tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y adecuar a los diferentes escenarios que se presenten (Lopez, 2005).

De esta manera lo explica Lopez (2005), pues la estrategia se puede aplicar a diversos ámbitos, lo que origina que su diseño e implementación a comparación de otras soluciones lineales sea más difícil. En este punto, radica la trascendencia de definir de manera correcta la estrategia a aplicar, ya que ésta no va ser perdurable y la competencia podría usarla o imitarla.

La competencia sería capaz de alcanzar la estrategia en cualquier momento, por ello debe adaptarse a las necesidades de la organización. El éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, mientras los encargados tengan en claro a dónde deben llegar.

La estrategia, según Contreras (2013), se define como la determinación de metas y objetivos en la empresa a largo plazo, a partir de acciones a emprender y la asignación de los recursos para alcanzarla. Es importante el término “largo plazo” dentro del concepto de estrategia, ya que es el tiempo en el cual las organizaciones podrán definirse, conocer su entorno y recursos para así obtener resultados favorables.

El término estrategia alcanza su auge gracias al libro “El arte de la guerra”. En este manual, Tzu (2009) explica puntos claves para ganar las contiendas y realiza un despliegue de estrategias metafóricas que se pueden emplear dentro de las organizaciones:

De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.
(p.4)

El punto central que permitirá la consecución de la estrategia es comprender el porqué del negocio. Esa es la clave para distribuir los objetivos y no malgastar recursos en otras actividades de menor importancia. El autor Contreras (2013), explicó que los empresarios debían saber en qué actividad están involucrados, para luego tomar las medidas necesarias que les permitan adaptarse a un mercado que está en constante crecimiento. Ahora bien, si la situación actual en la empresa es la adecuada, se deben buscar estrategias de permanencia e innovación, desde luego comprendiendo que existen limitantes y que el mercado es cambiante.

Por otro lado, los recursos de la organización deben estar destinados hacia el logro de los fines y objetivos propuestos. Se logrará cumplir los programas institucionales de acuerdo al entorno; consecuentemente la empresa se posicionará de mejor forma. La estrategia siempre ve el actuar en el futuro a partir de un fin y en un tiempo establecido (Contreras, 2013).

1.2 Importancia De La Planeación Estratégica

Son múltiples los beneficios que la planeación estratégica presta tanto a la organización, como a sus colaboradores. Es así que, otorga a las empresas la capacidad de identificar los problemas principales que no permiten su surgimiento y posteriormente tomar acciones correctivas a tiempo que permiten el ahorro de recursos (Lopez, 2005)

A las pequeñas y medianas empresas, les representa una guía para poder surgir en el entorno a partir del conocimiento de misión, visión y objetivos, de manera que permite que éstas alineen sus actividades con lo que son, lo que esperan ser, y hacia dónde desean llegar (Lopez, 2005)

Asimismo, es clave en la gestión de personal, pues le permite saber cómo potenciar y alinear al personal dentro de los objetivos requeridos por las organizaciones. Se considera que las áreas de gestión humana son un soporte fundamental para todas las áreas de la organización. En consecuencia, es importante un plan determinado que les permita cumplir adecuadamente los procesos a su cargo (Ascencio et al., 2016).

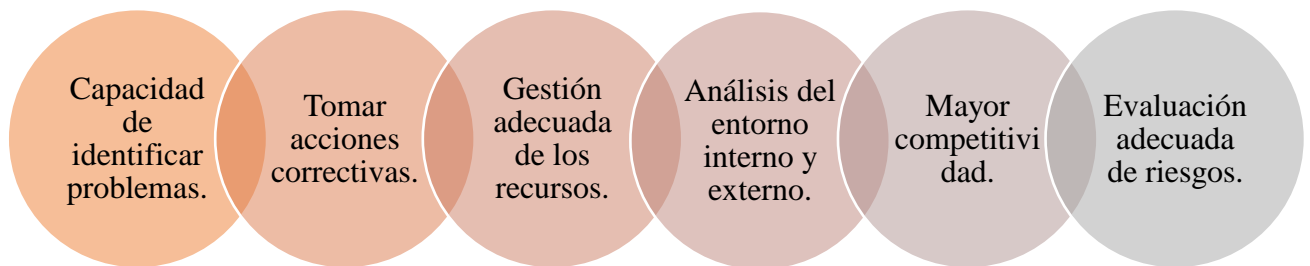
El plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo que, gracias a la precisión de sus referencias exactas, ya sean económicas o temporales, permiten desarrollar correctamente lo planificado. El resultado, aporta

gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones, clarifica lo que está sucediendo y hacia donde desean ir. Lo idóneo es que el documento tenga un lenguaje claro y directo de ser posible, de manera que para los encargados sea más fácil aplicarlo (Capó & Ortiz, 2015).

Existen otros modelos que permiten a la empresa facilitar la toma de decisiones, pero el plan estratégico se caracteriza por la importancia que le presta al análisis del entorno, tanto externo como interno, además de los factores o motivos que lo alteran. De este modo, el usuario obtendrá la información que inclusive, podrá complementar con otros modelos de estrategia empresarial (Capó & Ortiz, 2015).

Finalmente, el plan estratégico es una vía para alcanzar mayor competitividad en el mercado, por ello las estrategias deben ser innovadoras y viables de acuerdo a los

Figura 2 Importancia de la planeación estratégica.



recursos con los que se cuenta, además de que es un proceso de constante adaptación y cambio. De hecho, Chiavenato (2016) infiere la necesidad de evaluar también los riesgos a los que puede estar propensa la empresa para que, de este modo, pueda tomar decisiones oportunas y no afectar a la consecución de objetivos. Así la Figura 2 determina, en síntesis, los argumentos que validan la importancia de la planeación estratégica.

Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

1.3 Etapas de la Planeación Estratégica

Para alcanzar el objetivo de la planeación estratégica, se deben seguir una serie de pasos que faciliten el proceso. En ese contexto, varios autores han optado por definir los mismos, ya que a fin de cuentas, todos llegan a un mismo punto el cual es obtener un marco de referencia para que las empresas alcancen sus objetivos a futuro. En el caso de Chiavenato (2016), en su libro “Planeación estratégica”, el autor sugirió que los primeros pasos estarían dentro de la etapa denominada “Intención estratégica”, esta etapa busca establecer las bases para que el proceso estratégico sea exitoso.

1.3.1 Misión organizacional.

La misión de la organización muestra la razón de ser de la empresa. Se asocia con la pregunta ¿cuál es el negocio de la organización? Chiavenato (2016), explica que la misión se basa en satisfacer las necesidades del entorno y no sólo en buscar ofertar un producto o servicio sin un trasfondo adecuado.

Al ser el primer paso dentro de la planeación estratégica, es importante que esté correctamente estructurada y cuente con ciertos aspectos:

- El porqué de la empresa.
- El papel de la empresa en su entorno.
- La importancia de la empresa validada por su entorno.
- Las actividades más importantes y aquellas que son clave para concentrar los esfuerzos (Chiavenato, 2016).

Una vez formulada la misión, la aplicación de la misma debe constituir el siguiente paso; así, la organización se compromete a cumplir lo antes mencionado. Cuando los objetivos trazados hayan sido alcanzados, se deberá hacer una constante reinversión, es decir, continuas modificaciones que permitan que la misión se adapte a las nuevas necesidades que surjan, esto bajo la lógica de que todo está en constante cambio (Chiavenato, 2016).

Ya que la misión incluye a su entorno, es importante que la empresa conozca de este y sus competencias (Chiavenato, 2016). Para que actúe de forma correcta, existen ciertos puntos que aumentan el nivel competitivo como son los presentados en la Figura

3

Figura 3 Propósitos para aumentar el nivel competitivo de la organización a partir de la misión.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Para concluir, la importancia de la misión radica en que, todo el personal y la organización como tal, van a seguir un camino correctamente establecido y, a su vez, con los recursos necesarios para alcanzarlos. De este modo, se ahorrarán actividades innecesarias y se evitarán los riesgos por contradicciones, estableciendo un espíritu de responsabilidad en toda la empresa, y las políticas y objetivos se equilibran entre sí (Chiavenato, 2016).

1.3.2 Visión organizacional.

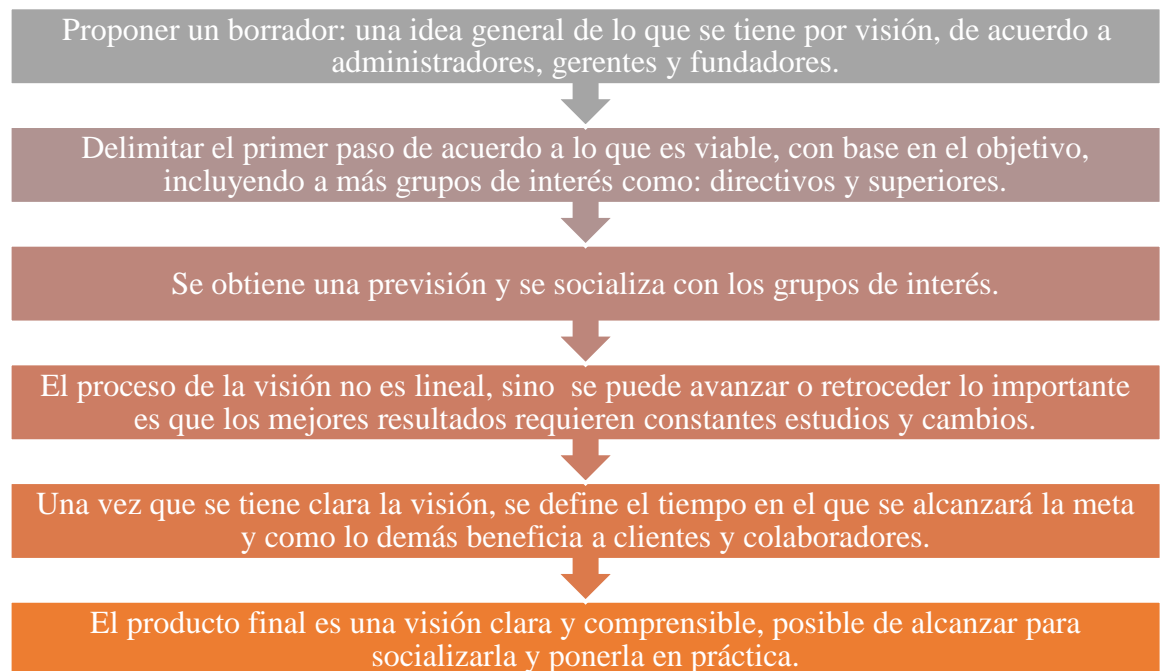
La visión según Chiavenato (2016), se define como una idea a futuro, en otros términos, es la imagen que espera alcanzar la empresa de acuerdo a los deseos de la organización. En un sentido más elemental, es la razón de por qué la empresa y sus funcionarios realizan las actividades día a día, equilibrando lo que hacen ahora con lo que esperan a futuro. Para conseguirlo se debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Proponer visiones posibles, es decir, si bien la empresa debe esperar alcanzar objetivos idóneos y que le permita posicionarse en el mercado, estos no pueden ser utópicos o extremadamente complicados de alcanzar.
- La visión debe ser clara y concisa, debe explicar hacia dónde se desea llegar, los involucrados, el cómo, sin divagar mucho o mencionar demasiados puntos y al final no alcanzar ninguno.

- Finalmente, el objetivo debe satisfacer las necesidades de los grupos de interés, de ese modo se obtendrán beneficios, si se presenta una situación contraria se podrá alcanzar el objetivo, pero no se alcanzará ningún rédito (Chiavenato, 2016).

Para definir la visión del negocio, existen ciertos pasos a seguir que facilitan a las organizaciones saber hacia dónde desean llegar, explicados en la Figura 4:

Figura 4 Proceso para definir la visión empresarial.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Para que el cambio y adaptación a la visión se constituyan, se requiere que las personas comprendan la trascendencia de los mismos: mientras más claro tengan hacia dónde quieren llegar, más fácil será para ellos actuar. Para conectar con las personas, se recomienda tener presente la rigurosa importancia que tiene la visión y no permitir que se convierta en un documento más entre los múltiples papeles que existen (Chiavenato, 2016).

El objetivo principal de la misión y la visión es saber desde el inicio, cómo es la empresa y cómo se espera que sea, cómo alcanzar que ocupe un puesto importante en el mercado y crear valor para sus clientes, mientras que a largo plazo, se pretende un cambio hacia la mejora e innovación para optimizar el desempeño (Capó & Ortiz, 2015).

Una vez terminada la fase de intención estratégica, Chiavenato (2016) propone la fase “Conocimiento competitivo y organizacional” que consta de las siguientes etapas:

1.3.3 Diagnóstico externo.

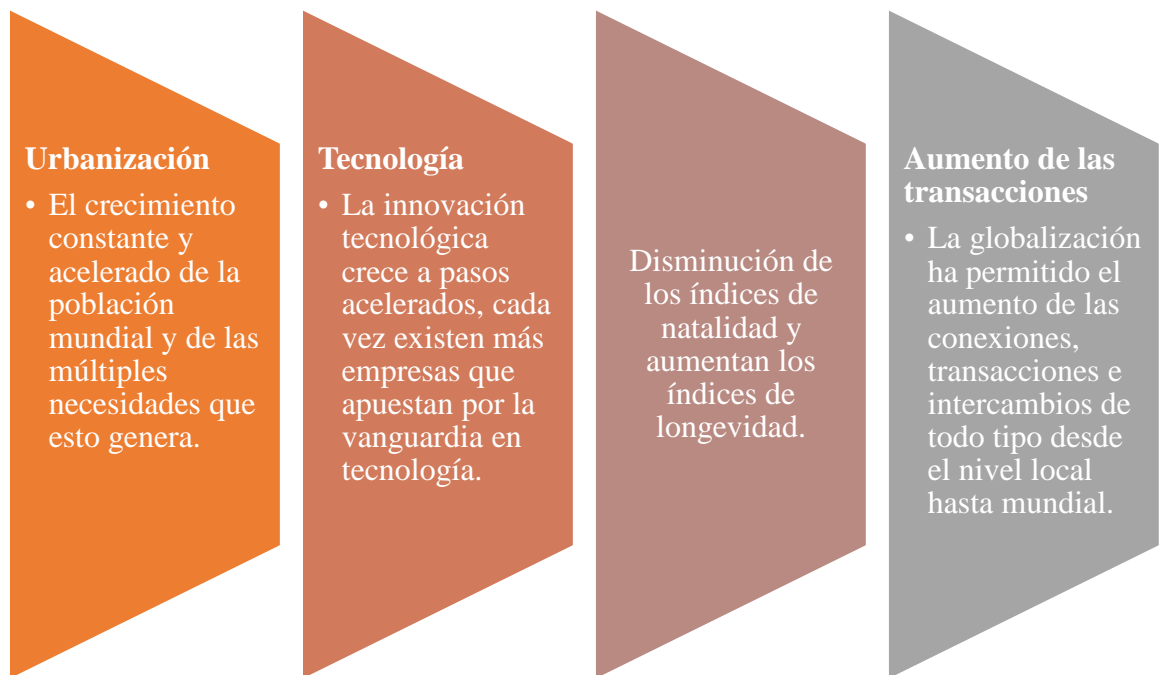
1.3.3.1 Entorno contextual o macro entorno.

Se define como la parte del entorno más lejana a la organización y ejerce una fuerza limitada. A pesar de que los colaboradores de la organización no puede influir directamente en esta parte del entorno, tienen la capacidad de tomar decisiones para que la empresa actúe de forma efectiva de acuerdo a las variables que le rodean, por ende es necesario utilizar métodos capaz de reunir toda la información y crear una adecuada síntesis de lo que está ocurriendo. Al mismo tiempo, el macro entorno no solo afecta a la

organización analizada, sino a todas en el mercado, la que mejor lo controle e investigue, obtendrá una mayor ventaja competitiva (Lledó, 2012).

En la Figura 5, se explican los 4 aspectos principales que afectan al macro entorno en la actualidad:

Figura 5 Aspectos principales que afectan al macro entorno.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

La urbanización, tecnología, índices poblacionales y aumento de las transacciones son algunos de los cambios que se consideran significativos en la organización y por ello, tienen la necesidad de rastrearlos, monitorearlos, preverlos o evaluarlos de acuerdo al impacto que genere cada uno de ellos (Chiavenato, 2016).

El método más usado para la evaluación del macro entorno es “PESTAL”. Debido a la amplia información que provee, representa una herramienta útil para todo tipo de

organización, independientemente de su naturaleza o tamaño, ya que mide el entorno de éstas. Su nombre, se debe a sus componentes los cuales Chiavenato (2016) los define de la siguiente manera:

Entorno Político y Legal.

Se refiere al análisis de todos los aspectos normativos, leyes, códigos y referentes ocupados por todas las instituciones, además de corrientes ideológicas y el aspecto político que rija en el entorno. Será un punto clave para saber cómo se desarrollará la organización y conjuntamente se tendrá conocimiento sobre qué normativas se deben cumplir (Chiavenato, 2016).

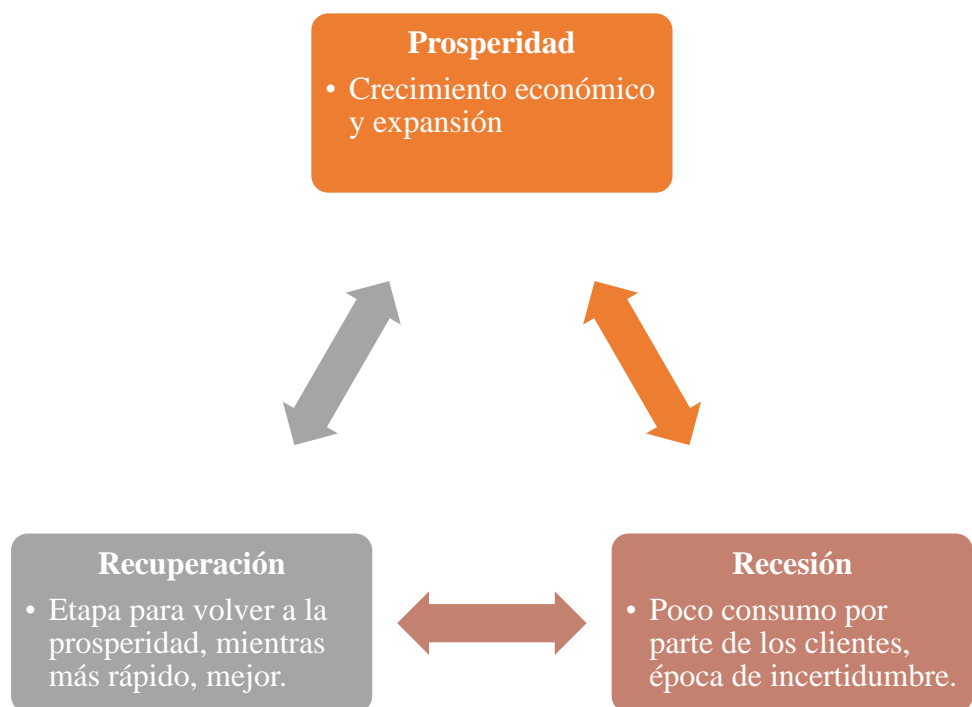
Se analiza principalmente políticas monetarias y fiscales, legislación social y reglamentos, relación del gobierno con los sectores productivos y leyes económicas, todo esto sin olvidar la importancia de examinar la corrupción y ciertos problemas políticos que podrían resultar fuertes amenazas para la empresa (Chiavenato, 2016).

Entorno Económico.

En este factor se analizan todos los aspectos económicos que afectan a la empresa: el producto o servicio que se oferta, principalmente los ingresos de la población, las tasas de crecimiento, patrones de consumo y gasto, niveles de empleo, tasas de interés, inflación y cambio, mercado de capitales, distribución del ingreso, entre otros (Chiavenato, 2016).

También, se debe analizar las etapas del ciclo económico (Figura 6) y en cuál de ellas se encuentra actualmente, esto facilitará la definición de oportunidades y amenazas (Chiavenato, 2016).

Figura 6 Etapas del ciclo económico.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Entorno socio cultural.

Según Chiavenato (2016), se refiere a las creencias, costumbres, valores y normas que rigen a la sociedad. Esta información es determinante para conocer qué está pasando, qué necesita la sociedad, el factor de cambio que se puede generar y cómo influye la

empresa en esta sociedad en beneficio del producto. Para ello, se analizan: hábitos, creencias, relaciones interpersonales, movilidad, status, fragmentación cultural, situación socio económica, composición de la fuerza de trabajo, estructura de la educación, entre otros

Es importante que la empresa sepa identificar a sus clientes pues los valores que se predicaba antes no son los mismos de ahora, las personas ya no creen ni apoyan ideologías consumistas sino más bien de cuidado al medio ambiente, cómo la empresa actúa frente a esto, será una amenaza o una oportunidad (Chiavenato, 2016).

Entorno tecnológico.

La tecnología es una variable de suma importancia a ser analizada gracias a que la constante innovación en el área, permite el aprovechamiento de los recursos de la mejor manera, inclusive para la mejora de procesos en general en la organización. Aquí, se pueden analizar avances tecnológicos, procesos creativos, nuevas aplicaciones en el área, programas de investigación y desarrollo, manifestación frente a los avances tecnológicos, protección de marcas y patentes, nivel de desarrollo del país, entre otros (Chiavenato, 2016).

Es menester que las empresas tengan claro que la tecnología es una herramienta clave para estar al tanto de los sucesos actuales. No medir su impacto ni prever sus cambios, constituirá un grave error ocasionando que no se tomen las decisiones adecuadas (Chiavenato, 2016).

Entorno ecológico o ambiental.

Según varios estudios, la tendencia del cuidado medio ambiental cada vez es mayor. Los consumidores buscan que los productos que adquieren generen el menor impacto posible, por ello evaluar el entorno ecológico generará la posibilidad de continuar esta tendencia y no sólo de aumentar el número de consumidores sino también alcanzar un impacto positivo llevando a la responsabilidad social a su grado más alto.

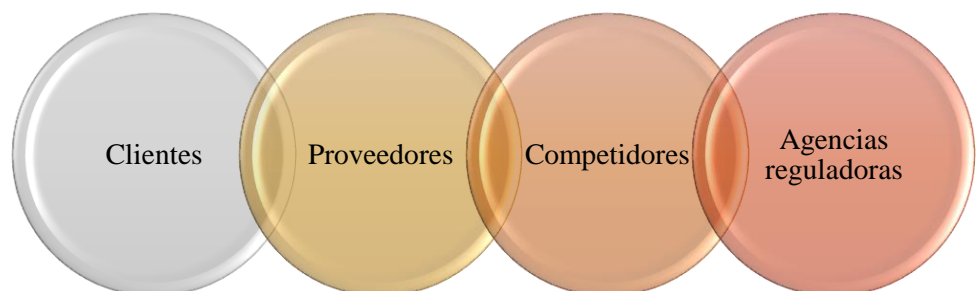
En este punto, se evalúan: escasez de las materias primas, costo de la energía, calentamiento global, contaminación en general, amenaza de nuevas enfermedades, catástrofes, entre otros (Chiavenato, 2016).

1.3.3.2 Entorno de las relaciones o micro ambiente.

Se refiere a aquellos factores que están cercanos a la empresa y, la misma, puede influir en ellos y controlarlos de forma más directa, al igual que estos influye en la organización. A partir de este campo, la empresa diseña y aplica su estrategia (Chiavenato, 2016).

Aquí se evalúan los principales factores que son:

Figura 7 Factores a evaluar en el micro ambiente.



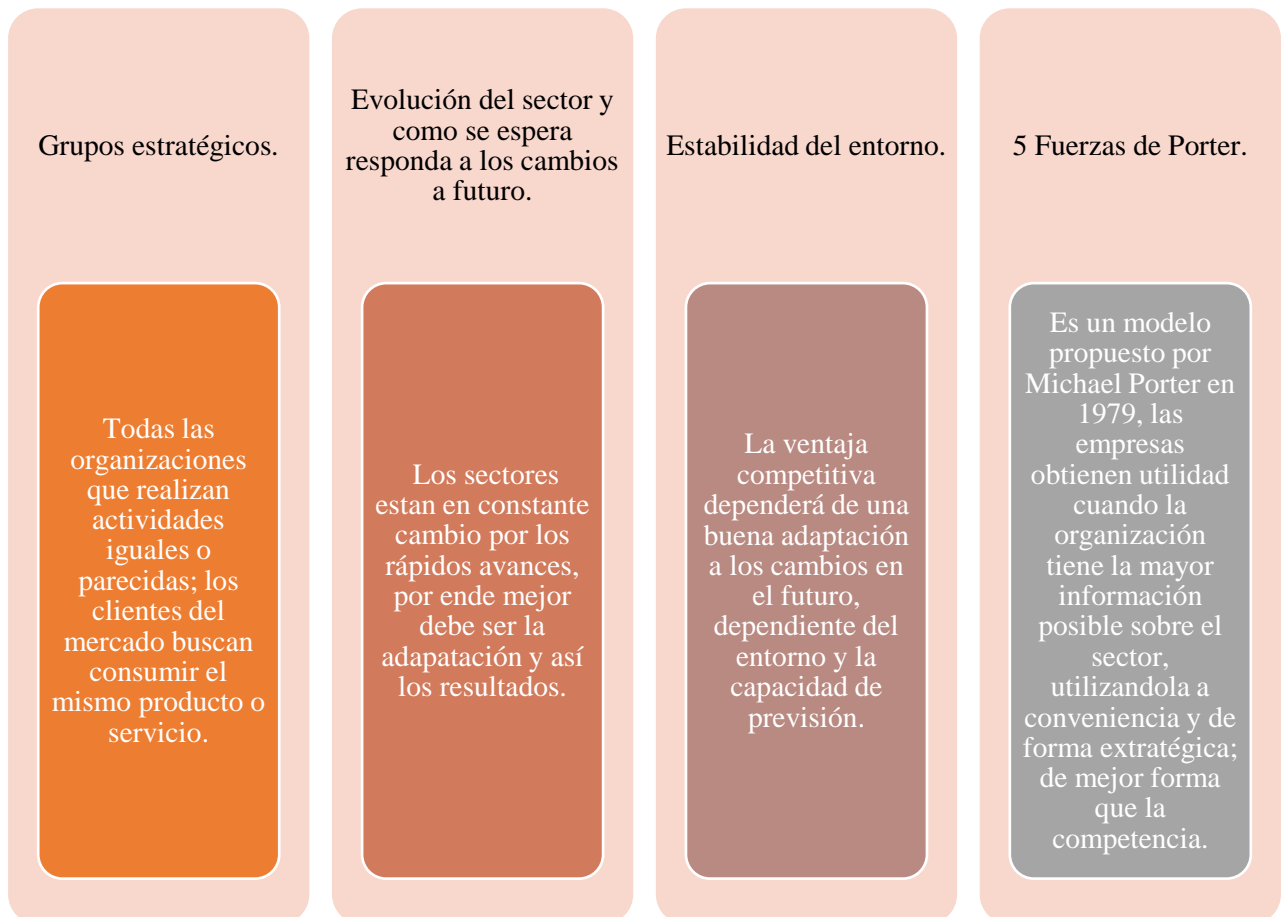
Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Para evaluar esta parte del entorno, se suele utilizar el análisis sectorial, este análisis consiste en la evaluación de la totalidad del sector en el cual se ubica la empresa

Figura 8 Dimensiones del análisis sectorial.

y a la vez en el mercado, de este modo la empresa puede saber con mayor definición las oportunidades y amenazas para luego definir los medios para aumentar su desempeño competitivo. Se recomienda evaluar 4 dimensiones que se explican en la Figura 8:



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

A su vez, la dimensión de las 5 fuerzas de Porter dentro del análisis sector, tiene los siguientes componentes:

Figura 9 5 fuerzas de Porter.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Porter (2008).

- *Amenaza de nuevas empresas*: Como su nombre lo dice, cualquier empresa que entre al entorno en el que estamos trabajando, es considerada una amenaza por todo lo nuevo que trae al mercado. Frente a ello, la empresa debe buscar ser más eficaz y ampliar su percepción de competencia. De esta forma, abarca todos los espacios posibles (Porter, 2008).
- *Poder de negociación de los proveedores*: Mientras menor sean los proveedores de los servicios o productos que requiera la empresa, mayor influencia tendrán estos en la misma.

Las decisiones que tomen las organizaciones respecto a la influencia que ejercen los proveedores serán de suma importancia (Porter, 2008).

- *Poder de negociación de los compradores:* Los compradores son más influyentes en las empresas cuando existen varios productos o servicios similares; de este modo, la organización deberá buscar estrategias que haga que los clientes la elijan frente a un amplio mercado (Porter, 2008).
- *Amenaza de productos sustitutos:* Son productos o servicios que cumplen la misma función que el de la organización, en este caso, cómo influenciar en el mercado para que se decidan por nuestro producto (Porter, 2008).
- *Rivalidad entre los competidores actuales:* Las empresas tienen claro cuáles son sus competidores y que no los podrán eliminar fácilmente pero si sabrán cómo manejarlos y transformarlos así en un factor influyente positivo para la organización (Porter, 2008).

1.3.4 Diagnóstico interno.

Consiste en el conocimiento de la organización, los factores cercanos a ésta y cuáles son aquellos factores fuertes para potenciarlos y aquellos críticos para trabajarlos más detenidamente y mejorarlos. Los pasos a seguir son:

1. Definir todas las áreas de la organización.
2. Identificar dentro de cada área las actividades claves y recursos utilizados
3. Cuantificar y valorar los recursos.
4. Calificar la importancia de los recursos y también ver cómo lo utilizan los competidores directos, se les denomina valor estratégico.
5. Relacionar la importancia de los recursos de acuerdo a las actividades que realizan.

6. Realizar una síntesis de las actividades y recursos utilizados para así compararlos con la competencia para obtener una estrategia adecuada (Capó & Ortiz, 2015).

En este punto, se busca conocer la capacidad de la empresa, sus actividades y recursos, luego con los datos obtenidos se podrán maximizar las fortalezas y reforzar las debilidades. Finalmente, se obtienen las ventajas de la empresa en comparación con su competencia, la cual se definió en el punto anterior (Chiavenato, 2016).

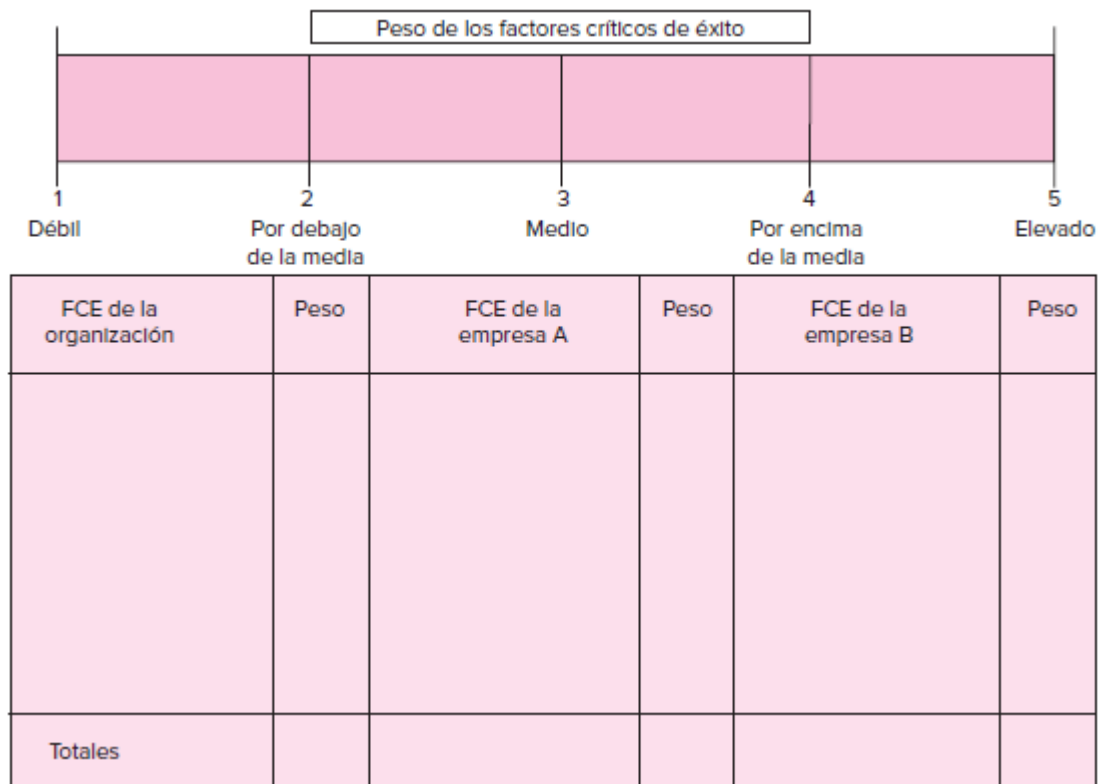
Una vez obtenida la filosofía empresarial, la cual concebimos como el diagnóstico interno y externo y, en síntesis, como el conocimiento amplio de la empresa y las oportunidades que ésta tiene, se podrá proseguir a la definición de la estrategia o como la concibe Chiavenato (2016), “Formulación de la estrategia”, en esta etapa se continúa con los pasos siguientes al proceso de planeación:

1.3.5 Definición de factores críticos de éxito

Es necesario que la empresa tenga definido los puntos clave en su organización, pues estos son prioritarios para lograr el éxito empresarial. También, permite el aprovechamiento de las oportunidades, fortalezas, disminución o eliminación de debilidades y el control de amenazas. El autor Chiavenato, en el año 2016, propuso una

matriz para la determinación de factores críticos de éxito de la empresa y la comparación de los mismos con la competencia, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10 Matriz de factores críticos de éxito.



Fuente: Chiavenato (2016).

Primero, se encuentra una escala que explica cómo se calificarán los factores críticos, siendo 1 débil, considerándolo un factor de poco peso y 5, de elevada importancia, es decir, un factor que representa interés para la organización. La matriz se compone de 6 columnas: la primera “Factores críticos de éxito de la organización” en esta columna se colocarán todos aquellos componentes que se consideren de importancia para la empresa. La segunda columna denominada “peso”, se destinará para la calificación de dichos factores de acuerdo a la escala antes mencionada y el criterio de la empresa. La siguiente columna, “Factores críticos de la empresa A”, servirá para realizar la comparación de

acuerdo a la competencia e igualmente medir dichos factores, así sucesivamente con otras empresas que sean consideradas competidores relevantes (Chiavenato, 2016).

Finalmente, se hará una suma total de los factores para medir qué empresas tienen una suma mayor respecto a la organización estudiada y tomar medidas, en caso de que se la considere una competencia fuerte (Chiavenato, 2016).

Cuando han sido establecidos los factores críticos de éxito, se prosigue a definir los mismos en las políticas empresariales que permitirán formalizar su importancia y relevancia. Una vez que se tiene el conocimiento necesario, las políticas son las claves para abarcar herramientas y decisiones administrativas que permitan alcanzar los objetivos planteados (Chiavenato, 2016).

1.3.6 Definición de objetivos.

La planeación estratégica se puede definir en 3 puntos principales: objetivos, estrategias y acción, en un proceso continuo y constante, así que el primer punto es definir los objetivos. Estos, son guías de acción para la organización, les permiten tomar decisiones e inclusive generan directrices para llegar a la eficiencia. Así, al momento de evaluar el desempeño, se obtendrá un estándar claro que permita la comparación. Finalmente, pretende que las decisiones se alineen con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2016).

Los objetivos se relacionan con accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, competidores, agencias reguladoras, sociedad, gobierno, entre otros. Para ello, estos deben ser específicos, claros, cuantitativos y capaces de cumplir todas las necesidades de la organización. Los ya mencionados objetivos, buscan crear retos para la organización sin

olvidar que esta debe ser capaz de cumplirlos; estarán definidos para un tiempo establecido y propondrán recompensas. Por último, estos deben ser comunicados a la organización para que todos, dentro y fuera de ella, sean conscientes de designar sus esfuerzos a alcanzarlos (Chiavenato, 2016).

De la misma forma, es importante definir los stakeholders o grupos de interés: son todos aquellos factores o agentes de la sociedad que tiene un interés en el negocio, se pueden considerar principalmente los clientes, proveedores, empleados, distribuidores, accionistas, ejecutivos y la comunidad en general. De este modo, los objetivos pueden estar enfocados a estos agentes y tratarlos de mejor manera (Chiavenato, 2016).

1.3.7 Diseño y formulación de estrategias.

Los objetivos explican qué se debe hacer y las estrategias aclaran el cómo se va hacer. Según Chiavenato (2016), las estrategias buscan definir cómo manejar los recursos actuales y las actividades, aprovechando los factores positivos y, a la par, minimizando y eliminando los factores negativos. Para ello, se debe definir qué tipo de estrategias se van aplicar. Pueden ser operacionales, de liderazgo de producto o empatía con el cliente. Su uso, dependerá del objetivo que la empresa desea alcanzar. Una vez que se ha definido el tipo de estrategia, prosigue las áreas de acción: productos y mercados, estrategia general u opciones de crecimiento, como se explica en la Figura 11 a continuación:

Figura 11 Grupos de estrategias y áreas de acción.



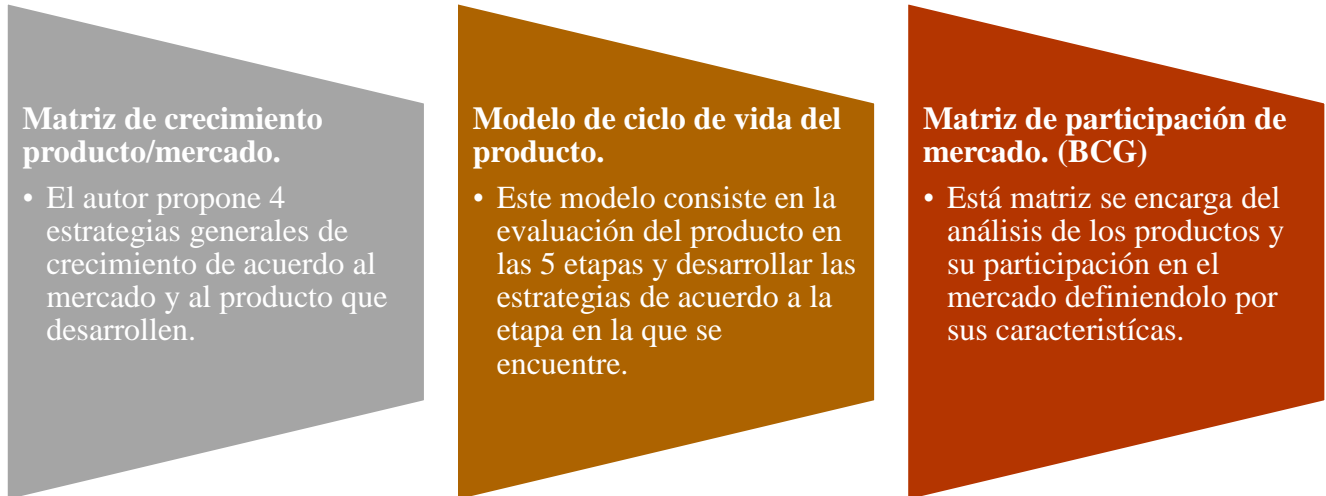
Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

Por un lado, se presentan las estrategias a aplicar y las áreas de acción de las mismas, pero también Chiavenato (2016), proponen 3 matrices, que son herramientas claves para la aplicación de estrategias de acuerdo a las diferentes necesidades que

presente la empresa y luego permitir la toma de decisiones adecuadas. Se explica con mayor detalle en la Figura 12.

Figura 12 Matrices útiles para la toma de decisiones.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

✚ *Matriz de crecimiento del producto de mercado.*

Figura 13 Matriz de crecimiento del producto/mercado.

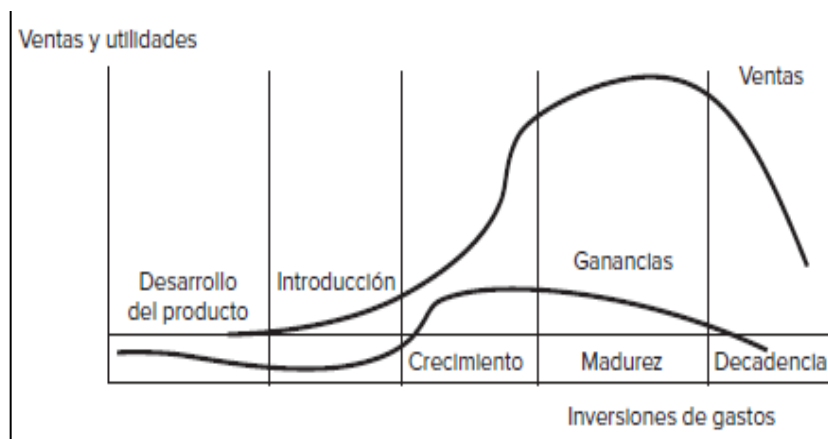
	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

Fuente: Chiavenato (2016).

La matriz de crecimiento del producto de mercado, se compone de 2 columnas y 2 filas las cuales, al momento de cruzarse, ofrecen las estrategias que se deberían implementar de acuerdo a las necesidades que tenga la organización. El primer caso se da cuando existen productos y mercados actuales. En este punto, se deben crear estrategias que permitan incrementar la participación de la empresa en el aspecto comercial, es decir, buscar la manera de abarcar más a partir de la innovación. Posteriormente se da la estrategia de desarrollo del mercado, la misma que ocurre cuando existen productos actuales y nuevas formas de realizar el intercambio de bienes o servicios; de este modo, se incentiva a aumentar más su alcance. La estrategia de desarrollo del producto existe cuando existen mercado actuales y nuevos productos aquí se incentiva a aumentar el producto que ofrece la empresa. Mientras que la estrategia de diversificación ocurre cuando existen tanto nuevos productos como mercados, comprendiendo que las diferencias significativas que genere la empresa permitirán mejores resultados en la misma (Chiavenato, 2016).

✚ *Modelo de ciclo de vida del producto.*

Figura 14 Modelo de ciclo de vida del producto.

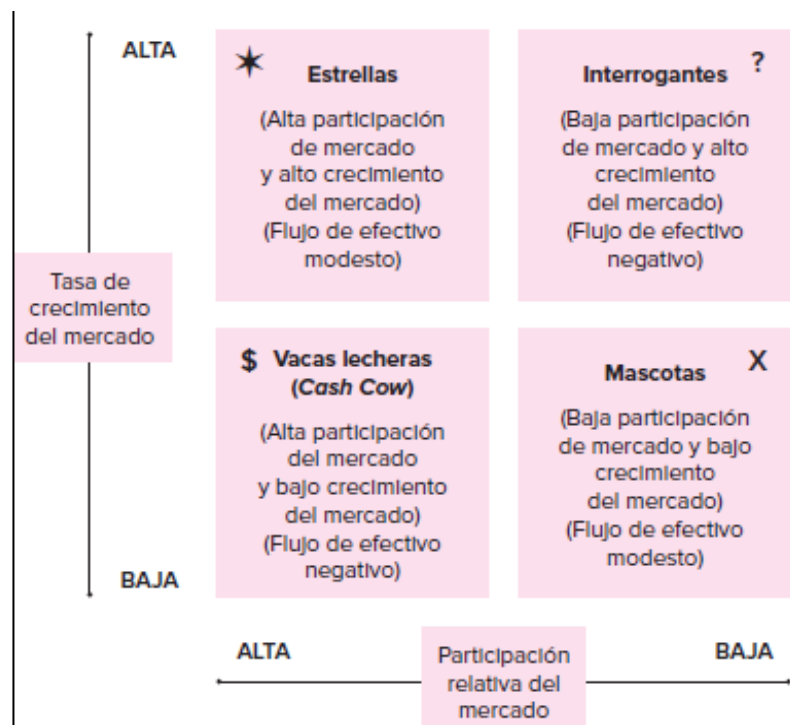


Fuente: Chiavenato (2016).

La determinación de la etapa en la que se encuentra la empresa de acuerdo al ciclo de vida del producto, le permitirá tomar decisiones adecuadas. Si la organización está en las primeras etapas hasta el crecimiento, deberá buscar estrategias para abarcar más mercado, inversión en publicidad y cómo darse a conocer; en la madurez, deberá implementar estrategias para permanecer y, finalmente, si se encuentra en la decadencia, estrategias de innovación para poder permanecer en el mercado y no verse obligada a abandonarlo (Chiavenato, 2016).

✚ *Matriz de participación de mercado. (BCG)*

Figura 15 Matriz de participación de mercado.



Fuente: Chiavenato (2016).

La matriz compara la participación de la empresa en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo. De acuerdo a esto, aplicará estrategias y tomará decisiones,

ubicando al producto en cualquiera de los 4 cuadrantes, como se explica en la Figura 14. Si el producto es “estrella”, se buscará conservarlo para que siga así, si el producto es “vaca” se considera que no requiere altas inversiones y que su rédito es adecuado. En cambio, si es un producto “interrogante”, la empresa se cuestionara su necesidad y si lo poco que se invierte es necesario seguirlo haciendo y, finalmente, los productos “mascotas” son innecesarios y la empresa deberá dejar de invertir dinero en estos. Lo óptimo es encontrar un equilibrio entre todos estos productos (Chiavenato, 2016).

Ya que se tiene las áreas en las que se va trabajar y las estrategias que se van a aplicar de una forma teórica, continúa la etapa general de “Implementación y ejecución de la estrategia” que consiste en los siguientes pasos:

1.3.8 Formalización del plan estratégico:

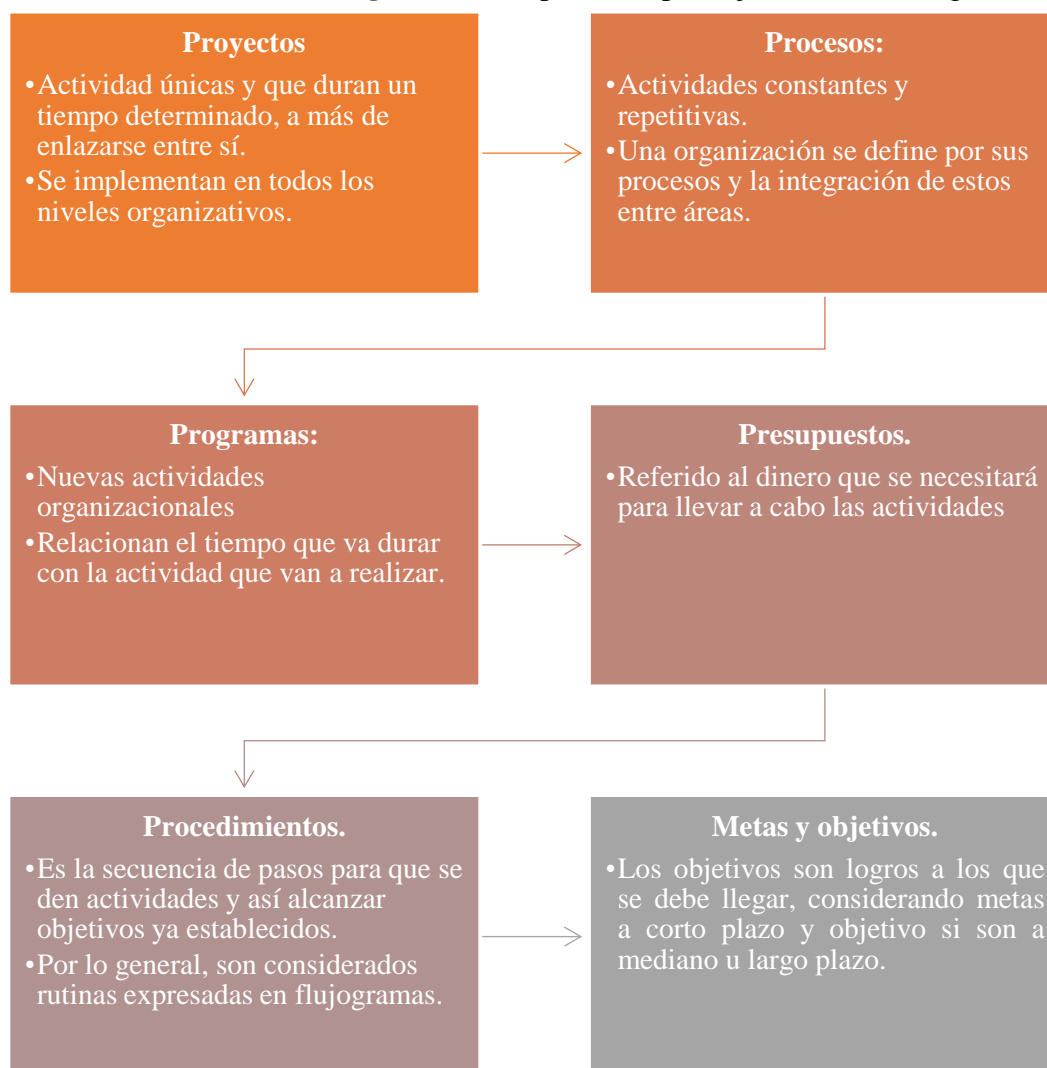
Una vez obtenidas las estrategias, éstas deben ser ejecutadas. Para ello, como primer paso, se recomienda alistar a la organización para el cambio y que se vuelvan conscientes y parte de él. De este modo, el compromiso de la organización, el apoyo y soporte de los denominados stakeholders, la construcción de la alineación organizacional y la vinculación de stakeholders a las múltiples estrategias permitirán alcanzar los objetivos trazados. (Chiavenato, 2016).

Según Chiavenato (2016), se requiere definir los líderes que se tendrán en la ejecución, podrían ser estos operacionales –aquellos que se encargan de verificar que las personas ejecuten su trabajo y así mismo sus resultados-, tácticos – impulsan la ejecución de estrategias- y estratégicos –tienen un pensamiento general, misionario y visionario-.

Para poder implementar la estrategia, se debe verificar que se cuente con la asignación de recursos financieros, personal capacitado y comprometido, cambios en la arquitectura de la empresa, compromiso de los administradores y la alta jerarquía además de equipos establecidos, comunicación clara y eficaz, fuentes de apoyo y colaboradores determinados, inclusive es necesario definir las metas y objetivos tanto organizacionales, grupales e individuales. Una vez obtenido todo esto continúa la ejecución de la estrategia (Chiavenato, 2016).|

La ejecución de la estrategia es el paso más amplio y difícil, porque es la suma de todas las actividades y decisiones que se requieren para alcanzar el plan estratégico. Asimismo, se deben establecer los encargados de ejecutar el plan estratégico, alinear las actividades actuales de la organización con lo deseado, cómo aportará cada recurso y los objetivos deseados (Chiavenato, 2016). En la Figura 16, se presentan los componentes y características que permitirán alcanzar dichos objetivos:

Figura 16 Componentes para ejecutar la estrategia.



Elaborado por: Paula Ochoa.

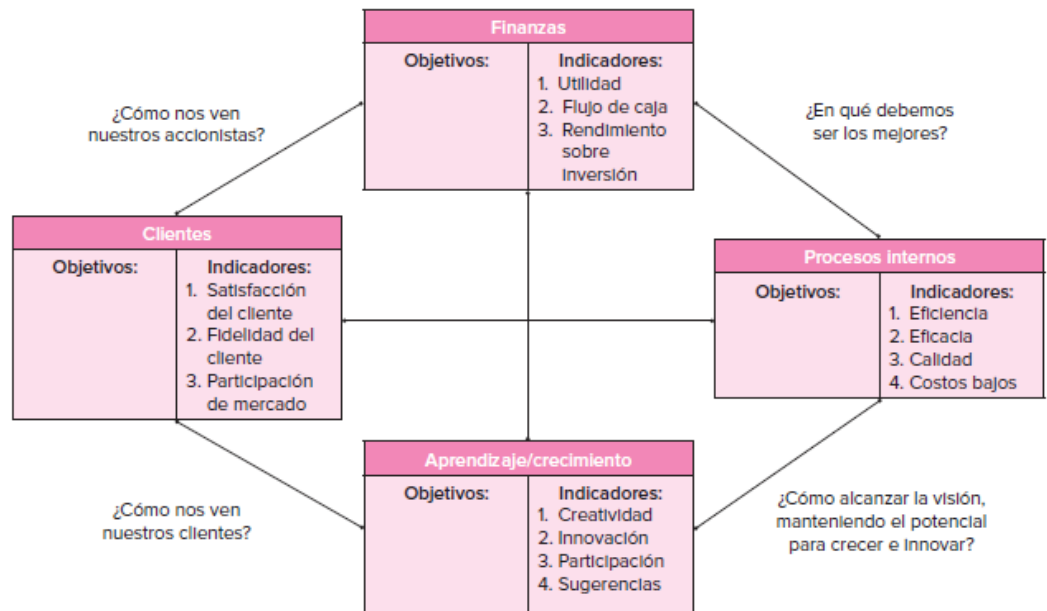
Fuente: Chiavenato (2016).

Los componentes explicados anteriormente, son clave para llevar a cabo la estrategia, ya que ésta es la unión del planteamiento adecuado y claro de proyectos, procesos, programas, presupuestos y finalmente metas y objetivos. Una vez que se tienen definidos los componentes, los pasos para la ejecución según Chiavenato (2016) se requiere:

- *Asignación de recursos y medios:* Todas las partes y personas involucradas deben contar con los recursos humanos, materiales y económicos para implementar la estrategia, se requiere que los presupuestos se revisen de forma periódica para hacer frente a los cambios (Chiavenato, 2016).
- *Establecimiento de políticas:* En caso de existir cambios, las políticas permiten adaptar dichos cambios a las prácticas y operaciones, de modo que se tomen decisiones y medidas para cumplir con las estrategias (Chiavenato, 2016).
- *Establecer prácticas y mecanismo de mejora continua:* Las actividades deben hacerse de manera eficiente y eficaz; así, cada área será responsable para cumplir dicho desempeño. Para ello, se tienen herramientas como el benchmarking (Chiavenato, 2016).
- *Administrar la calidad:* No basta con cumplir con todas las actividades y procesos, sino que estos deben cumplir con los estándares necesarios para ser competitivos y satisfacer a todos los interesados, lo que se denomina como excelencia empresarial (Chiavenato, 2016).
- *Reingeniería:* Es un cambio amplio en la organización partiendo de proyectar, diseñar, formular y reinventar los procesos con los que se trabaja actualmente. No es un cambio total, pero sí drástico, basado en los procesos más no en las actividades dentro de estos. Busca entender por qué y para qué puedan ser medibles. Así, la reingeniería busca combinar varios procesos en uno, de ser posible, organizar de acuerdo a lo obtenido más no a las actividades, los trabajadores son más independientes y capaces de tomar decisiones. Las etapas se dan en orden natural más no secuencial y se vinculan actividades que así mismo vinculen resultados. También se propone el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de la administración estratégica. Este modelo muestra principalmente, el establecimiento de estrategias mediante el equilibrio de la

organización y, si esto contribuye o no, a obtener mejoras en el desempeño y por ende, en las utilidades, que son el principal objetivo de las organizaciones, desde perspectivas financieras, de clientes, procesos internos e innovación (Chiavenato, 2016).

Figura 17 Herramienta Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Chiavenato (2016).

Para lograr este modelo, Chiavenato (2016) recomienda 3 pasos:

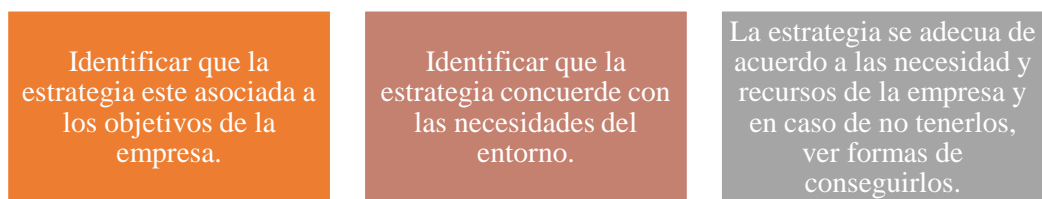
1. Definir la estrategia.
2. Preparar el mapa de la estrategia, desglosar la estrategia de acuerdo a sus stakeholders.
3. Preparar el BSC, difundir hacia la organización la importancia de la herramienta y como está funciona.

Una vez que se ha obtenido la ejecución y formalización de la estrategia, la última fase es la “Evaluación estratégica” que consiste de una última etapa:

1.3.9 Evaluación y control.

La evaluación de la estrategia sirve para ver que todo lo ejecutado en el punto anterior sea medido y verificado. En esta etapa, se busca identificar que los objetivos propuestos hayan sido alcanzados y los resultados sean los esperados. Por tanto, cuando se estableció la estrategia en los puntos anteriores, asimismo se establecieron todos los parámetros esperados para que en esta etapa los resultados puedan ser comparados. La estrategia se evalúa según 3 criterios:

Figura 18 Criterios para evaluar el cumplimiento de las estrategias.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

En el año 2016, Chiavenato propone un Proceso de Control basado en:

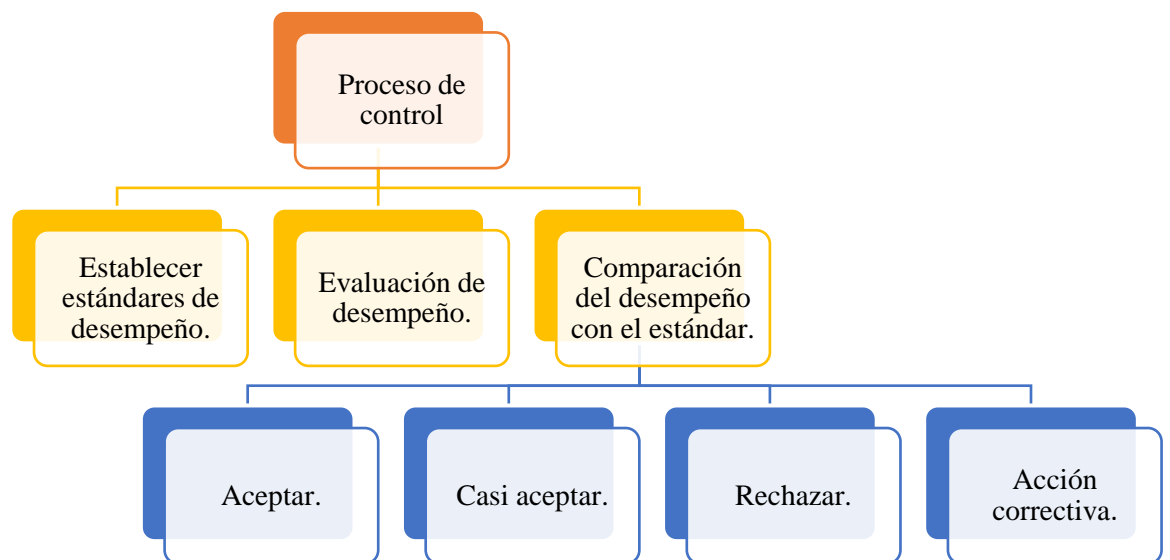
- *Establecimiento de los estándares de desempeño*: Establecer puntos clave que se desean alcanzar y que son los puntos idóneos en donde debe estar la empresa para alcanzar sus objetivos, por estos los estándares dependen de ello.
- *Evaluación de desempeño*: Una vez que se tiene establecido hacia donde se debe llegar, se procede a evaluar lo que ha sucedido. En este punto, se verificará si se ha cumplido con lo establecido y, en caso de no hacerlo, proceder a las correcciones necesarias.
- *Comparación del desempeño con el estándar*: Se puede realizar de 2 formas: la primera consiste en evaluar de acuerdo a los resultados, aquí se mide el final del proceso lo que

puede hacer que se omitan fallas en el proceso. Mientras que el segundo es la evaluación de acuerdo al desempeño, es decir se va evaluado todo el proceso desde el punto de partida hasta el final. Una vez obtenido los resultados se prosigue a:

- Aceptar.
- Casi aceptar, porque existe una pequeña brecha.
- Rechazo, porque la brecha es amplia y requiere acciones para corregirla.
- Acción correctiva, establecer los cambios necesarios para luego mantenerlos, y hacer justamente lo que se debería hacer.

En la Figura 19, se presenta de forma sistémica el proceso de control:

Figura 19: Proceso de control para la evaluación de la planificación estratégica.



Elaborado por: Paula Ochoa.

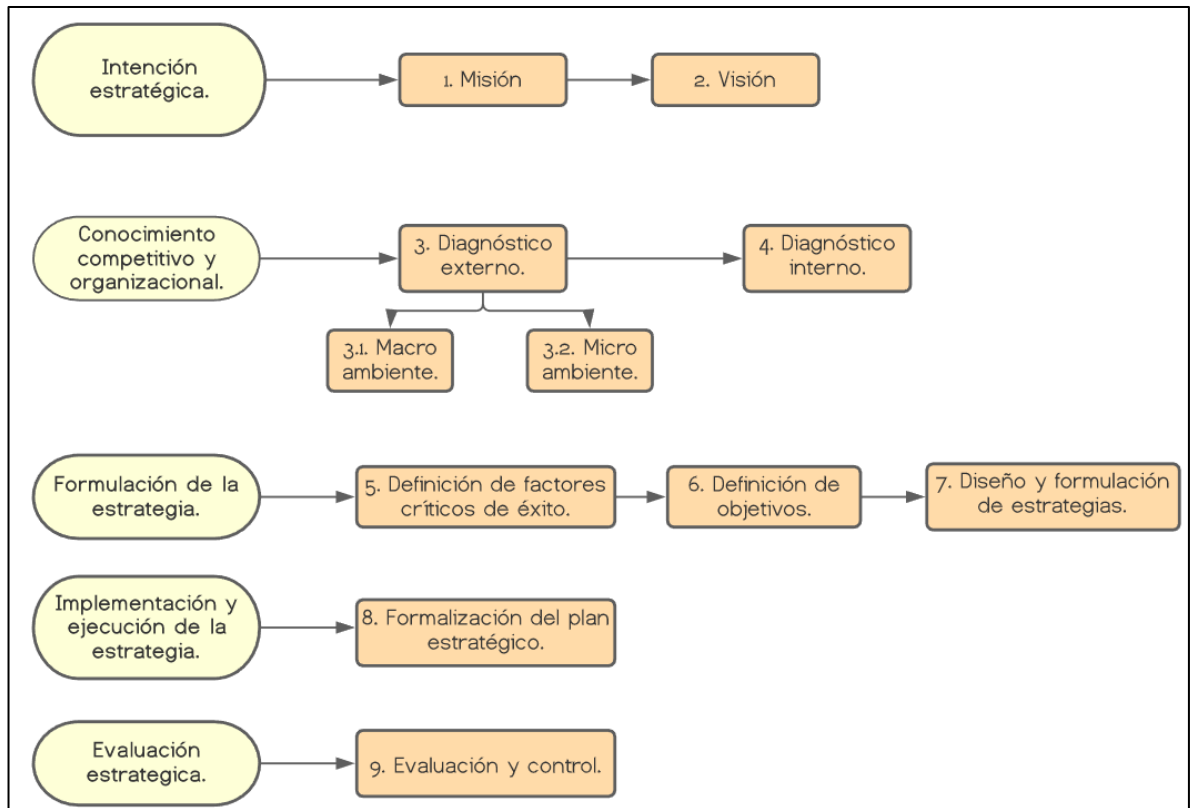
Fuente: Chiavenato (2016).

El control busca corregir fallas existentes o prevenir fallas futuras. Al momento que se tenga ya definido estos pasos, se deberán determinar claramente las variaciones y

los cambios que se deban realizar, comunicarlos a las personas pertinentes y utilizar todo lo obtenido para mejorar el desempeño de la organización (García & Carrillo, 2017).

En la Figura 20 se presentan las Fases de la planeación estratégica con cada una de sus etapas. Aquí, se resumen todos los puntos que se detallaron anteriormente:

Figura 20 Fases de la planeación estratégica.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Chiavenato (2016).

1.4 Indicadores de Desempeño

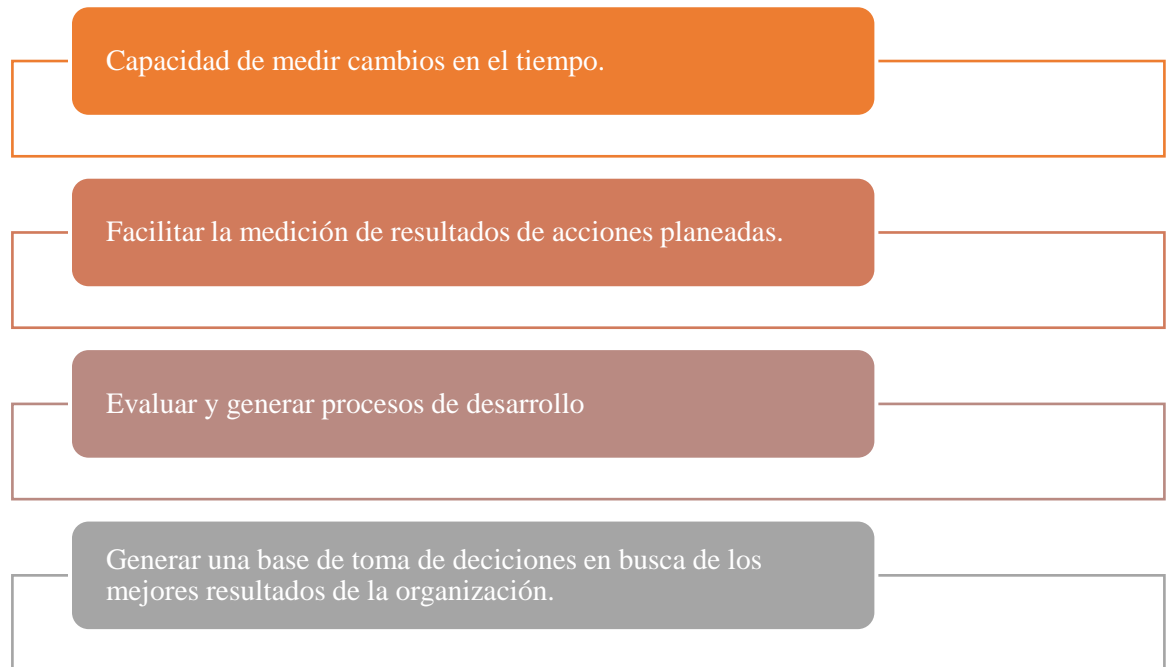
Una vez que se han determinado todas las etapas requeridas en la planeación estratégica, se definió que el último paso era la evaluación y control. Una herramienta útil que se propone para el cumplimiento de dicho último paso es el diseño de indicadores.

Según Mora (2012), los indicadores son los signos vitales de la organización porque permiten el monitoreo de las actividades que realizan las empresas. A su vez, refieren la información continua, real y precisa. Son dimensiones que expresan el comportamiento y resultados que está brindando la empresa. En suma, los resultados obtenidos se comparan con estándares que muestran variaciones favorables o desfavorables y, a partir de estos resultados, se toman decisiones.

Los indicadores generalmente se refieren a datos cuantitativos que permiten comparar la realidad con lo esperado; sin embargo, pueden ser de diversas clases: medidas, número, hechos, opiniones, percepciones, entre otras (García & Carrillo, 2017).

Los indicadores deben ser capaces de ser estables y comprensibles. Para conseguirlo, se requieren varios indicadores que se interrelacionan entre sí y abarquen la mayor cantidad de información posible; no obstante, estos deben cumplir ciertas características como son:

Figura 21 Características de los indicadores de desempeño.

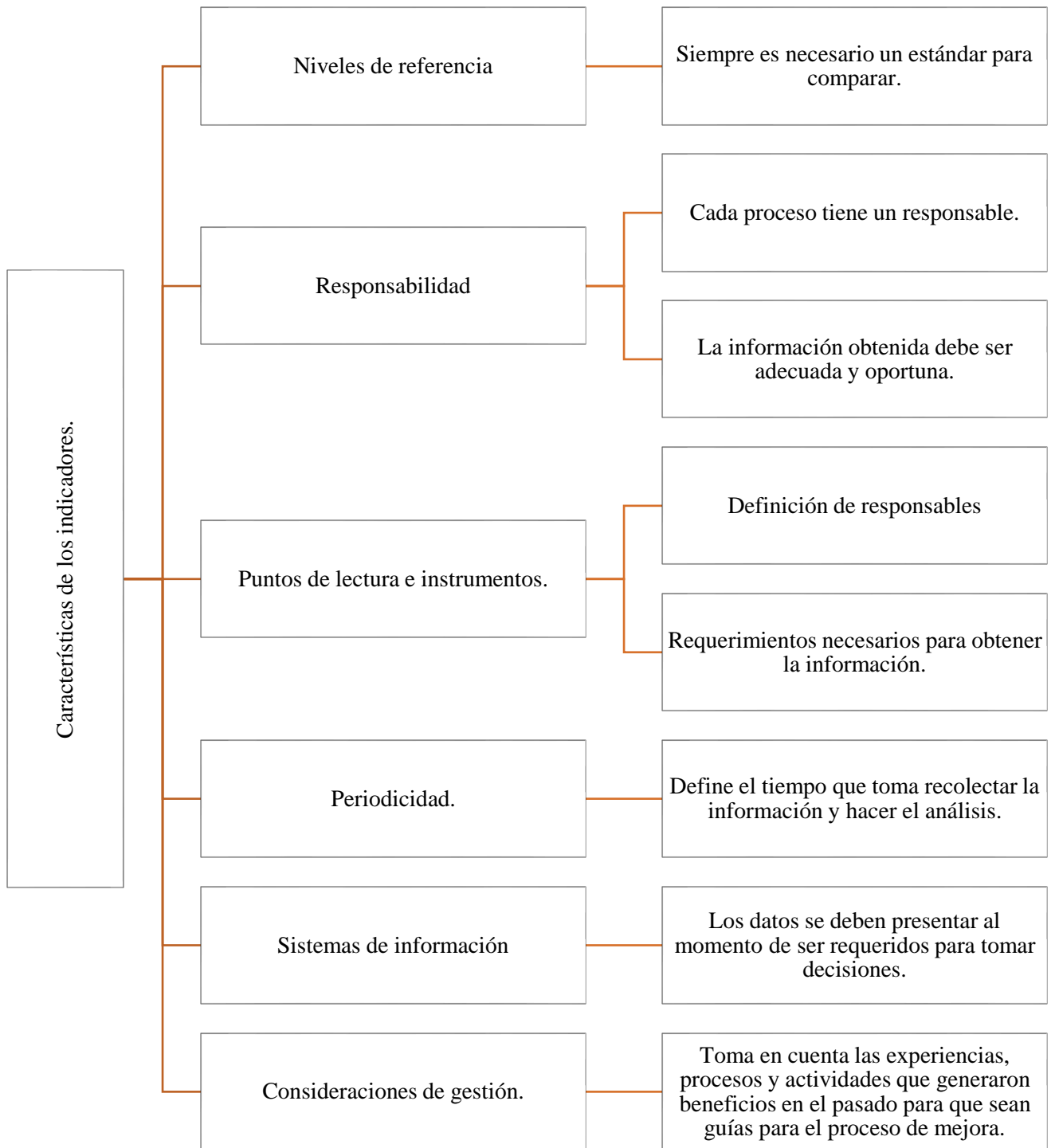


Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Mora (2012).

También existen otras características necesarias para los indicadores, así lo explica (García & Carrillo, 2017) y se muestra en la Figura 22:

Figura 22 Características de los indicadores de desempeño.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: García & Carrillo (2017).

Finalmente, el sistema de indicadores no debe ser demasiado complejo, ya que al ser de fácil entendimiento, permitirá un adecuado manejo, consiguiendo alcanzar las metas planificadas y generando un proceso de mejora continua. Se requiere que sean capaces de interpretarse y utilizarse, para luego decidir si se mantienen o se actualizan, todo de acuerdo a los requerimientos que se vayan generando en las organizaciones (García & Carrillo, 2017).

1.5 Ventaja Competitiva

La planeación estratégica es una herramienta de gran utilidad para las empresas, pero para lograr maximizar sus utilidades con el uso eficaz y eficiente de sus recursos, deben obtener una ventaja competitiva en el mercado y en su entorno.

Según Porter (2015), la ventaja competitiva es aquel instrumento que les permite a las empresas aumentar su importancia y aceptación en el mercado porque las vuelve mejores que la competencia. Para que la ventaja competitiva sea fructífera, deberá incluir todas las áreas de la organización; de este modo, todas trabajarán para sobresalir en el mercado.

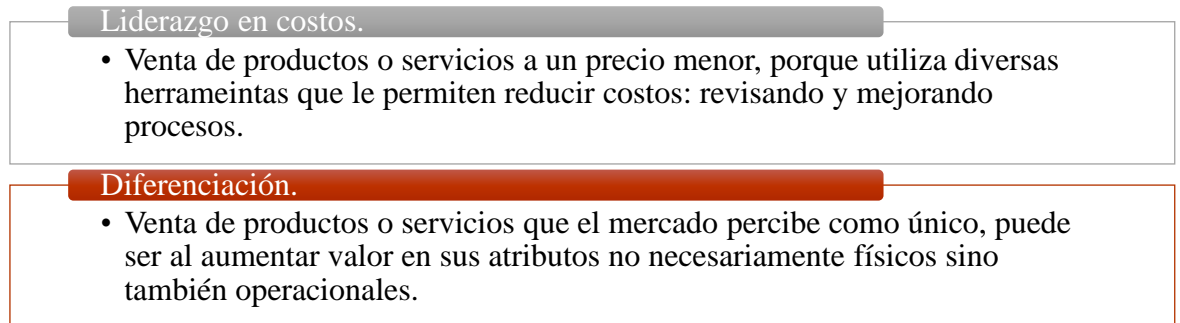
La idea de involucrar la ventaja competitiva dentro de la planeación estratégica, es que las estrategias propuestas en todo el proceso sean capaces de hacer que la empresa aumente su valor para el cliente y, por ende, supere a la competencia (Porter, 2015).

Por ello, las principales actividades de la ventaja competitiva son:

- Actividades con diferentes economías.
- Alto sentido de diferenciación.
- Parte importante del costo (Porter, 2015).

De acuerdo a lo propuesto por Porter (2015), la estrategia podría aplicarse de 2 formas:

Figura 23 Estrategias para obtener ventaja competitiva.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Porter (2015).

No siempre es necesario aplicar una sola estrategia, se puede aplicar tanto liderazgo en costos como diferenciación según Porter (2015). Para ello, debe existir:

- La competencia se encuentra en la mitad, ningún competidor tiene ventaja y debe buscarla.
- El costo depende de la participación en el mercado de la empresa.
- La empresa hace grandes innovaciones, por ejemplo, el uso de tecnología más avanzada le permitiría reducir los costos y a la vez volverse pionero en el mercado (Porter, 2015).

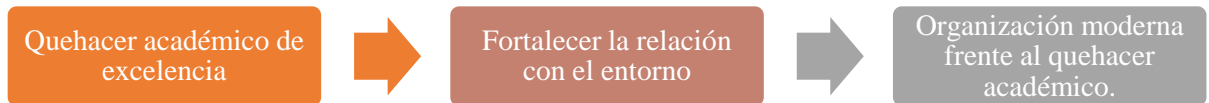
Así la ventaja competitiva propone tipos de estrategias que permitan abarcar y ganar cada vez más mercado (Porter, 2015).

1.6 Casos de Aplicación de Planeación Estratégica

Como se pudo ver anteriormente, la planeación estratégica es una herramienta clave en las empresas, así que a continuación se presentan casos en los cuales dicha herramienta generó resultados favorables.

El primer caso, es la planeación estratégica utilizada en el sistema de salud cubano, así lo explica Sánchez (2017), por medio de todo un proceso de adaptación hasta llegar a lograr un sistema organizacional que permitiría grandes avances. Es por eso que, para la aplicación del plan estratégico, siguieron los pasos propuestos por la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, que proponía 3 pasos:

Figura 24 Pasos para aplicar el plan estratégico en el sistema de salud cubano.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Sánchez (2017).

Ésta, fue la base para la implementación de una metodología que permitiría alcanzar el nivel que se esperaba del sistema de salud, dichas herramientas se obtuvieron a través de un amplio estudio bibliográfico que recopiló varias fuentes de información adaptadas a las necesidades del sistema de salud cubano. El resultado final, fue una serie de pasos explicados en la Figura 25:

Figura 25 Pasos de la planeación estratégica para las organizaciones pertenecientes al sistema de salud cubano.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Sánchez (2017).

Al finalizar el plan de acción, Sánchez (2017) propone una matriz donde las variables sean colocadas en columnas, y los encabezados para evaluar las variables sean: problema, área clave y objetivos de dicho problema.

Mientras que las variables a evaluar serán:

- Acciones o actividades.
- Criterios de medición
- Encargado
- Supervisor
- Resultados esperados
- Fecha probable de cumplimiento
- Evaluación (Sánchez, 2017).

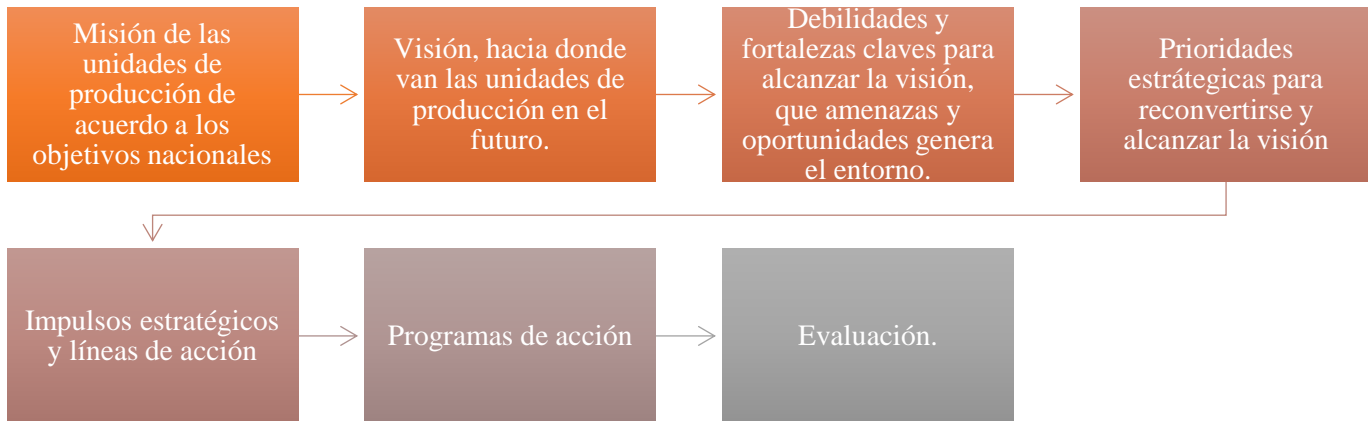
En resumen, esta metodología proveería a los sistemas de salud cubano una base para que puedan ser más óptimos y capaces frente al entorno. Considerando que una evaluación completa se la puede realizar después de 3 años de la implementación de la planificación estratégica, este proceso sería capaz de describir los diferentes actores sociales e intervenir y trabajar para alcanzar la visión que estos esperaban (Sánchez, 2017).

La planeación estratégica también fue propuesta para unidades de producción agropecuaria en la Ciudad de México. En el año 2001, Alvarado explicó que el objetivo era proponerles a los pequeños productores de tierra un mejor manejo y uso de los recursos que dispongan sus unidades de producción y ser un marco de referencia para el rediseño organizacional de otros negocios.

Así la metodología consistía en los pasos presentados a continuación en la Figura

26

Figura 26 Metodología de planeación estratégica para unidades de producción agropecuaria.



Elaborado por: Paula Ochoa.

Fuente: Alvarado (2001).

Una vez establecidos estos pasos que lograron la planeación estratégica, el estudio propuso continuar con el rediseño organizacional, el cual permitiría incorporar más la visión, comprometerse con la misma para hacerla realidad al usar los recursos disponibles, concluyendo que al usar ambas herramientas las unidades de producción agropecuaria se desarrollan de mejor manera en su entorno, al usar conceptos netamente administrativos la toma de decisiones estaba basada en teorías avaladas y válidas, convirtiéndolas en altamente efectivas (Alvarado, 2001).

Otro de los casos de aplicación de la planeación estratégica ocurrió en una empresa de carácter familiar dedicada a la venta de comida rápida, en Chihuahua, México. Al pasar de los años, la empresa aumentó sus ventas y participación de mercado, a su vez, surgió la posibilidad de transformarse y convertirse en un negocio más formal. La planeación

estratégica le permitió el establecimiento de objetivos y estrategias competitivas incluso el uso de un estudio de mercado como una herramienta complementaria para obtener los resultados esperados (Magaña et al., 2013).

Se empezó el proceso de planeación con el análisis del ambiente interno, donde se obtuvieron fortalezas y debilidades, calificándolos por medio de una matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Los resultados indicaron que la empresa se encontraba por encima del promedio, de acuerdo a otros locales de comida rápida (Magaña et al., 2013).

Luego, se realizó el análisis del ambiente externo de la empresa, obteniendo oportunidades y amenazas que se calificaron de acuerdo a una matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), determinando que las estrategias de la empresa están siendo las adecuadas para el mercado, pero podría hacerlo mejor y alcanzar la excelencia (Magaña et al., 2013).

Una vez que se obtuvieron todos los componentes de una matriz FODA, se procedió a realizar un FODA cruzado, a través de una matriz que permitió obtener estrategias recomendadas para la empresa de comida rápida. Ésta, se complementa con una matriz de perfil cultural y, a su vez, la declaración de la misión de la empresa, la priorización de los objetivos estratégicos, de acuerdo a las necesidades de la organización y finalmente el estudio de mercado (Magaña et al., 2013).

La propuesta de planeación estratégica le proporcionó a la empresa un conocimiento más amplio de todas las actividades que realiza y cómo éstas afectan a su

entorno y generan valor a sus clientes; asimismo, le proveyó de una estructura organizacional que le permitió un manejo adecuado de su personal (Magaña, et al., 2013).

La empresa de comida rápida como resultado del estudio realizado, obtuvo una amplia visión empresarial la cual le permitió evaluar la efectividad al usar de una manera adecuada tanto sus recursos humanos, materiales e intelectuales y seguir sobresaliendo en el mercado de un modo más formal (Magaña et al., 2013).

Como se pudo ver en los casos expuestos, la planeación estratégica no es solamente una herramienta teórica que sirve para crear valor en la empresa, sino que al ser bien aplicada y administrada, genera resultados favorables que permiten a las organizaciones alcanzar el objetivo que tienen todas: maximizar sus utilidades, partiendo de un conocimiento adecuado de todos los factores que la rodean, efectivizando sus procesos y recursos, y a su vez obtener una ventaja competitiva sostenible.

Capítulo 2: Análisis De La Empresa “Frigoríficos Paulita”

2.1 Historia de la empresa.

Se realizó una entrevista a la Sra. Esperanza Maxi y el Sr. José Ochoa, propietarios de la empresa “Frigoríficos Paulita”, los cuales manifestaron que la empresa inició sus actividades en el año 1993 a cargo de la Sra. Esperanza Maxi, empezó con un local esquinero en el Mercado “El Arenal” en la ciudad de Cuenca. Para ese entonces, el local no tenía un nombre en específico, este se encuentra ubicado en la Av. De las Américas y Eduardo Arias. En ese entonces era un pequeño comercio de carnes dentro de los 1300 puestos que existían en ese entonces en el mercado “El Arenal”, el cual se había inaugurado apenas en 1988.

Para el año 1999, debido al aumento de demanda que existía, la propietaria abre su RUC (Anexo 1) y también decide colocarle el nombre de “Frigoríficos Paulita”. Es importante mencionar que, al ser un local en un mercado, la Sra. Esperanza Maxi, es arrendataria del puesto más no dueña del mismo. En los primeros años del negocio, sólo trabajaba la Sra. Esperanza Maxi, porque era un negocio pequeño que no requería de más personal; también se compraba los productos ya listos para la venta, es decir en ese momento el negocio era de tipo comercial, que según Bueno et al. (2018) son aquellas empresas dedicadas a ser intermediarios entre el productor y el consumidor final, sin realizar ningún tipo de transformación en el producto que ofrecen.

La empresa adquiere su primer frigorífico en el año 2003 y lo adecúa en el local. Además, aumenta su clientela e inicia relaciones comerciales con una empresa que demandaba altas cantidades de productos cárnicos. Por ello, la propietaria decide

convertirse en una empresa transformadora, definido por Bueno et al. 2018) como aquellas empresas dedicadas a transformar la materia prima en productos terminados para los consumidores finales. En este caso, comprar el ganado en pie, faenarlo en el Camal Municipal de Cuenca, para luego su proceso de desposte, que en ese momento ocurría en su domicilio ubicado en la Mutualista Azuay y luego distribuir el producto al Mercado El Arenal y generar el proceso de venta.

Los años siguientes permitieron el aumento de las ventas y clientes; a su vez, la empresa en el año 2007 adquirió 2 puestos más en el mercado, los cuales fueron usados para el proceso de desposte, lo que permitía todo el proceso en un sólo lugar. También, empieza a trabajar el Sr. José Ochoa, esposo de la propietaria, quien en ese entonces se encargaría de todo el proceso de compra del ganado en pie.

Continuando con sus actividades, la empresa en el año 2014, empieza a entregar reses íntegras a empresas de embutidos como son: La Italiana y Europea, lo que permite abarcar más mercado. Por otro lado, también adquiere un tercer local dentro del mercado, para colocar un congelador y una máquina cortadora, transformando a Frigoríficos Paulita en un negocio más completo.

La propietaria Esperanza Maxi junto con su esposo, en el año 2016, deciden construir un cuarto frío y también un espacio para el proceso de desposte en un terreno ubicado en el sector Medio Ejido. Esto ocurre a partir de la necesidad que tenían por contar con la materia prima en cualquier momento disminuyendo los precios por mantener las mismas en el Camal Municipal. De igual forma, la construcción de este espacio permitiría un lugar más amplio para el proceso de

despiste y, el local antes utilizado en el mercado para dicho proceso, sería destinado para un local de venta.

En el año 2018, se decide hacer una remodelación de los frigoríficos y espacios de los locales ubicados en el mercado El Arenal. El mismo año, la empresa empieza a facturar de forma electrónica, debido a los requerimientos dados por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Actualmente, la empresa cuenta con 2 locales comerciales, un cuarto frío y una planta de producción, con un total de 9 trabajadores. Tiene una amplia variedad de clientes, por ello busca abrir un local comercial en el sector del Medio Ejido. Como se pudo ver, la empresa ha ido creciendo a lo largo de los años, a pesar de que no cuenta con procesos formales establecidos.

2.2 Descripción de la empresa

La empresa “Frigoríficos Paulita” se dedica a la venta al por mayor y menor de productos cárnicos, principalmente de res, también se dedica a la comercialización de pollo, cerdo, embutidos y otros productos derivados. Sus locales principales se encuentran ubicados en el Mercado El Arenal, nave #4, locales #135, 137 y 138.

La actividad principal de la empresa es la venta de carne de res, por lo que el ciclo del negocio inicia con la compra del ganado en pie en la Plaza de Ganado de Cuenca, ubicada en el sector de Patamarca. Una vez que se ha seleccionado el ganado, este se faena en la Empresa Municipal Pública de Servicios de Rastro y

Plaza de Ganados (EMURPLAG), también conocido como Camal Municipal. Posteriormente, cuando el ganado ya ha sido faenado, este es almacenado en cuartos fríos de EMURPLAG, para luego ser distribuidos a los diferentes usuarios de la empresa.

El siguiente paso consiste en transportar las reses faenadas del Camal Municipal, hacia la planta de producción y el cuarto frío en el sector del Medio Ejido. Aquí, se descargan por medio de rieles y se realiza todo el proceso de desposte, es decir, el proceso de desarmado de las reses en diferentes piezas. Las reses íntegras o las piezas restantes, son almacenadas en el cuarto frío a una temperatura adecuada de modo que se preserve para el momento de su uso.

Una vez que la carne se encuentra en piezas, estas son distribuidas hacia los locales en el Mercado El Arenal para la venta a consumidores finales. Adicionalmente, el pollo y el cerdo únicamente se comercializan, es decir, a estos no se les realiza ninguna transformación, sino se los compra ya listos para la venta; por lo general estos productos se venden al por menor.

Planta de producción:

Figura 27 Planta de producción Frigoríficos Paulita #1



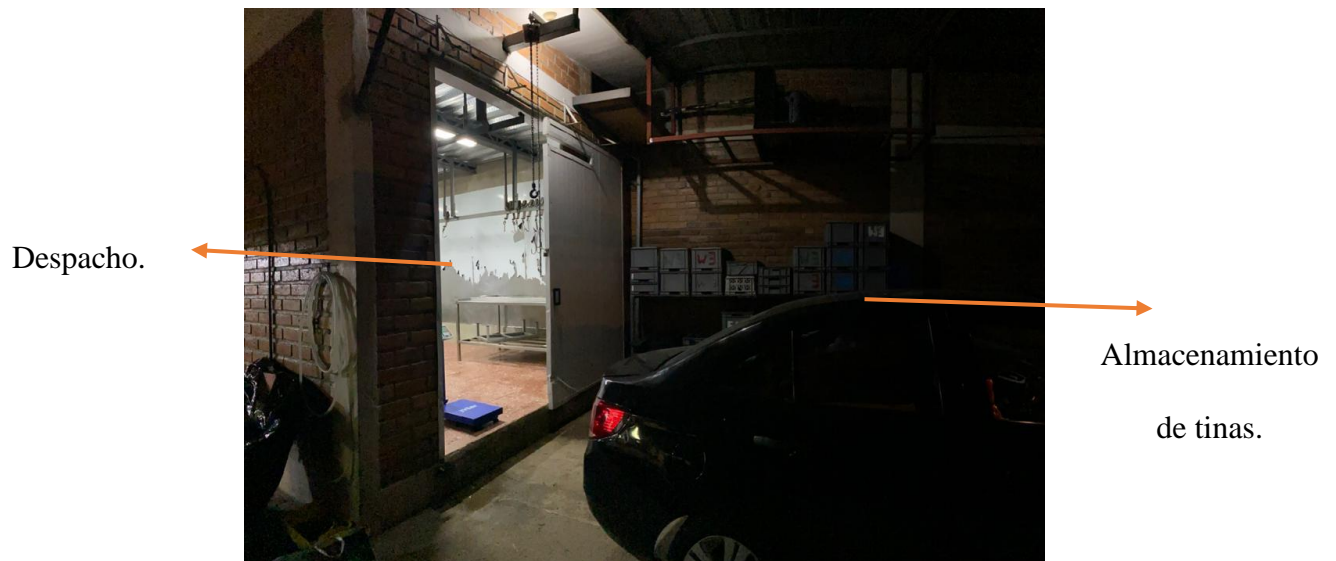
Fuente: Frigoríficos Paulita.

Figura 28 Planta de producción Frigoríficos Paulita #2



Fuente: Frigoríficos Paulita.

Figura 29 Planta de producción Frigoríficos Paulita #3.



Fuente: Frigoríficos Paulita

- Local comercial #1 Mercado El Arenal

Figura 30 Local comercial #1 Mercado El Arenal



Fuente: Frigoríficos Paulita.

- Local comercial #2 Mercado El Arenal.

Figura 31 Local comercial #2 Mercado El Arenal



Fuente: Frigoríficos Paulita.

2.3 Áreas funcionales y organigrama

Según Delgado & Chávez (2018), las Pymes se definen como pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y niveles de producción, presentan características que las definan como tal. Deberán tener ventas anuales mayores a \$100 000 y de 1 a 9 trabajadores.

De acuerdo a esta definición, la empresa “Frigoríficos Paulita” se podría considerar una pyme. A pesar de estar dentro de esta sección de empresas, la organización trabaja de manera informal. Como consecuencia de ello, la empresa nunca ha delimitado áreas funcionales.

Sin embargo, gracias al conocimiento de la naturaleza de la empresa, se podrían definir las siguientes áreas funcionales:

2.3.1 Gerencia.

Está área estaría dirigida por la propietaria de la empresa y a su vez gerente general. Al ser un negocio pequeño, se consideraría al área como un nivel directivo el cual estaría encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de las otras áreas de la empresa.

Por otro lado, también tendría a su cargo la nómina de trabajadores y las labores que realizarán los mismos debido a que la empresa actualmente no cuenta con gran número de empleados, por ende, no requerirá un área dedicada exclusivamente a recursos humanos.

Está área tendrá como principales funciones:

- Establecer metas y objetivos para el cumplimiento de la misión y visión.
- Analizar la situación de la empresa y su entorno.
- Dirige al personal y las actividades a realizar.
- Establece políticas, reglamentos y normas para el manejo de las otras áreas.
- Publicidad.

2.3.2 Compras

El área de compras se dedicará a todo lo que conlleva la adquisición de materias primas, en este caso todo el proceso de compra de ganado en pie en la Plaza de Ganado de Cuenca. Es importante mencionar que, al ser un mercado informal, no se pueden tener proveedores fijos, sino más bien dependerá del tipo de ganado que se necesite y de los vendedores que posean el mismo.

Dicha área es dependiente de la gerencia general y deberá cumplir lo establecido por la misma, al igual que otras funciones como son:

- Selección de materias primas y proveedores de acuerdo a las necesidades de la organización, especificaciones y precios adecuados.
- Pago a proveedores.
- Supervisión de la materia prima: las reses faenadas que se encuentran en el Camal Municipal deberán ser trasladadas a la planta de producción en el sector Medio Ejido, donde se verificará que sean las mismas que se compraron en pie de acuerdo a su peso y precio.

2.3.3 Ventas

El área de ventas, al igual que la de compras, tendrá dependencia con la gerencia general y será la encargada de la gestión de ventas de la empresa. De este modo se referirá al proceso ocurrido en los puntos de venta en los locales del Mercado El Arenal, y al punto de distribución al por mayor en el local del Medio Ejido.

Las principales funciones del área de ventas serán:

- Asesorar a los clientes, de acuerdo a los productos y sus características.
- Conocimiento detallado de toda la cartera de productos.
- Almacenamiento y exhibición de los productos en los puntos de venta.
- Relación y solución de problemas para los clientes.
- Planes de venta y comercialización.

1. Producción

El área de producción se referirá a todo el proceso de transformación de la materia prima en productos terminados. Es un área dependiente de la gerencia y también tiene la mayor cantidad de trabajadores. Está área se encuentra ubicada en el local del Medio Ejido, ya que aquí se encuentra el cuarto frío y la planta de producción. Las principales funciones son:

- Transformación de reses enteras en piezas para la venta y otros derivados de la res.
- Distribución hacia puntos de venta y ventas al por mayor.
- Almacenamiento de productos y reses integrales.
- Organizar la producción necesaria de acuerdo a los pedidos de la empresa.

- Controlar los desperdicios y residuos generados.
- Control de maquinarias y sistemas de refrigeración.

2.3.4 Financiera y contable.

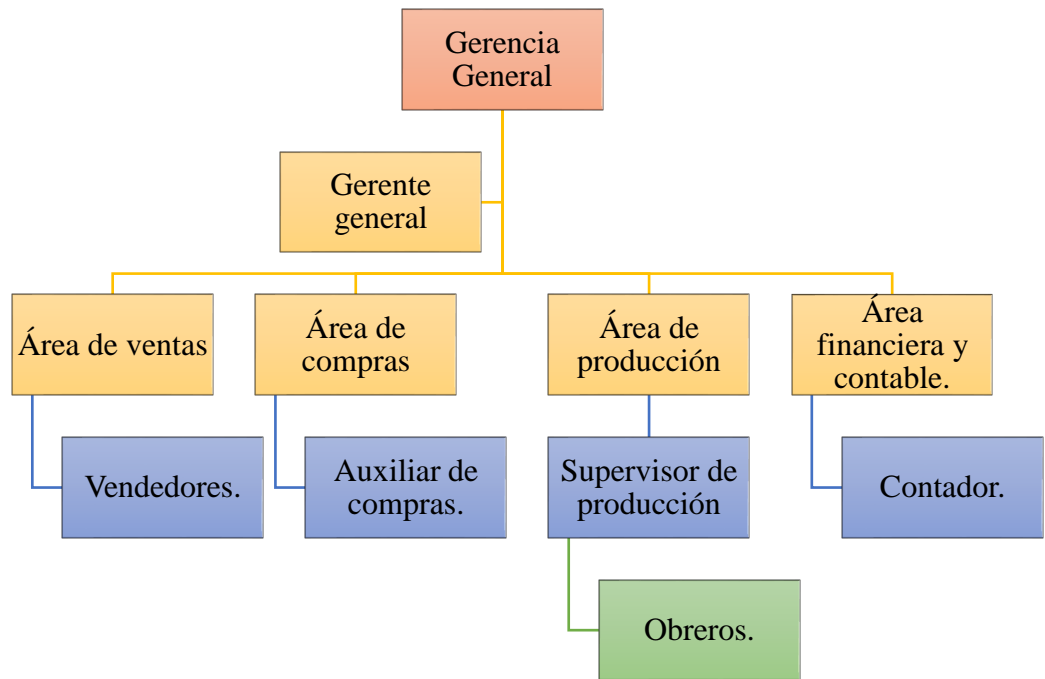
En la actualidad, la empresa “Frigoríficos Paulita” maneja su contabilidad por medio de un contrato de tercerización. Como lo explica Basualdo & Morales (2014), son contratos que ocurren cuando la empresa requiere de terceros para que cumplan con actividades en específico; son descentralizadas en relación con la organización, es decir funcionan de manera externa.

Es así que el área contable no depende directamente de la gerencia general, a comparación de las anteriores áreas, pero se propone que esto cambie y se incorpore directamente a la organización y cumpla las siguientes funciones:

- Gestión de cobros.
- Determinación, análisis y seguimiento de cartera vencida.
- Declaración de impuestos y cumplimiento de las obligaciones tributarias en general.
- Emisión de facturas.
- Gestión de las cuentas a crédito.

Una vez analizada las áreas propuestas para la empresa “Frigoríficos Paulita”, se presenta el siguiente organigrama en la Figura 32:

Figura 32 Organigrama empresa "Frigoríficos Paulita"



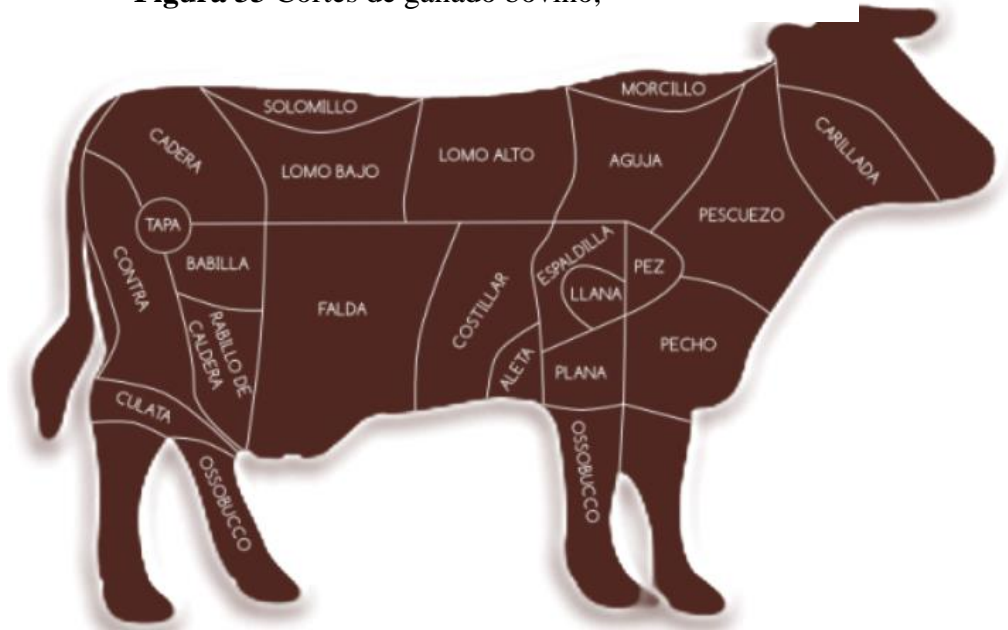
Fuente: "Frigoríficos Paulita"

Elaborado por: Paula Ochoa

2.4 Principales productos.

Los principales productos que expende la empresa "Frigoríficos Paulita" son aquellos derivados de la res. A continuación, en la Figura 33, se explican las partes de la res según la EMURPLAG:

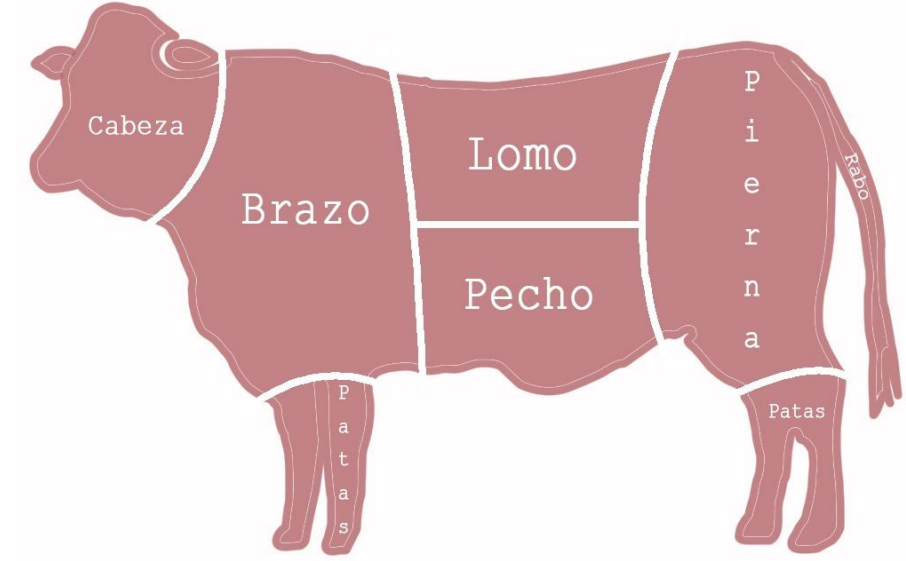
Figura 33 Cortes de ganado bovino,



Fuente: EMURPLAG (2019).








Sin embargo, la empresa “Frigoríficos Paulita” realiza otros cortes de carne debido a la experiencia en el mercado y la demanda de sus clientes, como se muestra en la Figura 34.








Figura 34 Cortes de ganado bovino realizados por la empresa "Frigoríficos Paulita"










Elaborado por: Paula Ochoa.

La Tabla 1 indica los principales productos derivados de las reses de acuerdo a sus cortes, descripción y una imagen de los mismos conforme a lo indicado por la empresa “Frigoríficos Paulita”.

Tipo de carne	Parte de la res.	Producto en específico.	Foto
Carne pura o suave: Idónea para fritos o asados.	Brazo	Paleta	
	Brazo	Saloncillo	
	Pierna	Pulpa	
	Pierna	Atravesado	
	Pierna	Pajarilla	
	Pierna	Bola	
	Pierna	Salón	

	Pierna	Cuy	
	Brazo	Cuy de brazo	
Carne de seco: Contextura más dura, requiere más tiempo de cocción, idónea para secos o guisos.	Falda	Seco de pecho	
	Falda	Pecho con manzana	
	Falda	Falda	
	Brazo	Cunga	
Hueso carnudo: proviene de distintas partes de la res, es ideal para caldos o sopas.	Pierna	Hueso de cadera	

	Falda	Hueso de pecho	
	Lomo	Hueso de aguja	
Hueso blanco: es el restante del hueso una vez quitada toda la carne, se usa para platos específicos.	Brazo	Hueso blanco de paleta	
	Brazo y pierna	Hueso blanco de piernas y brazos	
Lomos: son las partes más suaves de la res, idóneo para parrilladas y platos especiales.	Lomo	Lomo falda	
	Lomo	Lomo fino	
Costilla de res: parte más carnosa con hueso, se utiliza para sopas, caldos y en algunos casos parrilladas.	Falda	Costilla	

Aguja: hueso de aguja con lomo falda, se utiliza para parrilladas y cortes especiales.

Lomo

Aguja



Carne industrial: son los pedazos o regazos de cuando la carne se despiltra-limpia, son enviados a fábricas para ser usados en embutidos.

Toda la res.

Industrial



Vísceras.





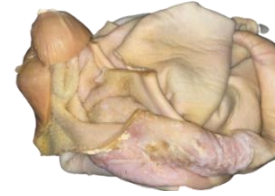
Descripción general	Parte de la res.	Imagen.
Patas	Patas	
Hígado	Estómago	
Corazón	Pecho	
Lengua	Cabeza	

Tabla 1

Productos ofertados por Frigoríficos Paulita

Menudo

Estómago.



Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Adicional a los productos antes mencionado, la empresa “Frigoríficos Paulita”

oferta:

- **Embutidos y lácteos.**

- Vienesas Frankfurt.
- Salchicha: freír, paisa y rojo.
- Mortadela.
- Jamón: pierna y sandwichero.
- Tacos de mortadela.
- Tocino
- Cabano
- Vienesas de pollo
- Recortes de embutidos.
- Longaniza.
- Queso.

- **Pollo**

- Entero
- Por libras
- Pechuga
- Piernas
- Menudencia.

- **Cerdo**

- Carne pura
- Costillar

- Chuletas: lomo y pierna
- Grasa.
- Cuero.
- Hueso de chanco.
- Manteca.

2.5 Fundamentos legales

Al iniciar un negocio, se deben cumplir ciertos requerimientos y fundamentos legales para que la empresa pueda realizar sus actividades conforme a lo establecido. Así lo explica la Cámara de Comercio de Quito (2019), por medio de un Instructivo Práctico para Emprendedores.

El Comercio (2010) en su artículo “Las claves para montar un negocio propio” explica que los requerimientos de las personas naturales son:

- Obtener un RUC o RISE, emitido por el SRI.
- Registrar y obtener la patente municipal, emitida por el Municipio de Cuenca, para el caso.
- Impresión de facturas.
- Permiso de funcionamiento, el cual se compone de: patente municipal, prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control y certificación otorgado por el Ministerio de Salud y Ambiente, todo esto es otorgado por las oficinas del municipio.
- Registro Sanitario.

En el caso de la empresa “Frigoríficos Paulita” actualmente cuenta con el RUC, la patente municipal de los locales comerciales del Mercado El Arenal y el sistema de facturación electrónica.

Sin embargo, el local del Medio Ejido, no cuenta con los permisos de funcionamiento, patentes municipales, ni registro sanitario; lo que ocasiona una desventaja frente a sus competidores, por ende está incumpliendo las leyes requeridas. La empresa debe priorizar la obtención de dichos documentos.

De igual manera, González et al. (2019) En su estudio “Cadena de valor de las empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca”, explican que una gran parte de la empresas de cárnicos siguen normas de buenas prácticas de manufactura, cuentan con un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y siguen lineamientos de sistemas de gestión como la ISO 9001. Si bien no poseen certificaciones, de acuerdo a sistemas de salud o seguridad ocupacional, siguen dichas recomendaciones, lo que les permite un manejo adecuado de las organizaciones.

Con respecto a la información anterior, la empresa “Frigoríficos Paulita” deberá capacitarse de acuerdo a normativas y lineamientos que siguen gran parte de las empresas del sector, así conseguirá otros componentes con los cuales alcanzar o inclusive sobrepasar a su competencia.

2.6 Matriz FODA.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que recopila y obtiene información para determinar el perfil de operación de una empresa en un período en específico, pues le permite tener un diagnóstico acertado al conocer su situación actual para luego crear e implementar estrategias en las organizaciones, las cuales les permitirán mejorar su desempeño frente a sus competidores (Ramírez, 2009).

Las fortalezas se definen como algo en lo que la empresa es competente y lo tiene bajo su control, generando así buenos niveles de desempeño. Las debilidades se refieren a deficiencias sobre aspectos de la empresa, por ende la misma tiene bajos niveles de desempeño y representa una desventaja (Ramírez, 2009).

Por otro lado, Ramírez (2009) explica que las oportunidades son circunstancias externas favorables y que son alternativas potenciales para que las organizaciones las aprovechen; mientras que las amenazas son factores negativos que afectan a la empresa, a pesar de los esfuerzos la empresa no puede eliminarlos; sino controlarlos o disminuirlos.

Las fortalezas y debilidades pertenecen al entorno interno de la empresa, que según Ramírez (2009), son todos aquellos elementos que se relacionan con la forma de operar de la empresa, además de su estructura; mientras que las oportunidades y amenazas se refieren al entorno externo, todo lo que ocurre por fuera de la empresa y la organización no tiene control sobre estas variables; sin embargo, éstas sí influyen en la empresa.

Actualmente, la empresa “Frigoríficos Paulita” no cuenta con un análisis FODA, por lo que se utilizó dicha herramienta en cada una de las áreas previamente definidas, el

utilizar dicha herramienta en cada área y no de forma general, permite un conocimiento detallado de las mismas. Una vez que se obtiene el FODA por área se propone realizar un análisis sistémico, permitiendo un abordaje mayor y un conocimiento adecuado

- Gerencia.

Tabla 2

FODA área de gerencia

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Varios años de experiencia en el mercado. F2: Los trabajadores conocen la dinámica del trabajo. Una parte del personal labora varios años en la empresa. F3: Se planean las actividades de acuerdo a los pedidos realizados. F4: Flexibilidad de horarios de los trabajadores, ya que dependen de la demanda de pedidos. F5: Cuenta con los espacios adecuados para trabajar. F6: Pagan de forma responsable sus obligaciones, tanto con entes de control como proveedores. F7: Los locales comerciales y vehículos son propios. F8: Capital propio y disponible.</p>	<p>O1: Los locales comerciales se encuentran ubicados en lugares con alta afluencia de personas. O2: Implementar nuevos sistemas y procesos. O3: Asesoramiento de terceros, especialmente en el manejo de áreas administrativas. O4: Crear procesos de selección de personal y todo lo relacionado con recursos humanos. O5: Fácil acceso a créditos. O6: El sector cárnico es dinámico.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Resistencia al cambio. D2: Carece de políticas y reglamentos. D3: No cuenta con una filosofía empresarial. D4: Falta de conocimiento de herramientas gerenciales. D5: El trabajo se realiza de forma espontánea porque no se cuenta con planes o una correcta organización administrativa. D6: Todos los colaboradores conocen toda la información de la empresa, inclusive aquella que se podría considerar privada. D7: No existen procesos de selección de personal, tampoco capacitaciones ni evaluaciones de desempeño. D8: Altos niveles de rotación de personal. D9: No se cuenta con todos los permisos de funcionamiento.</p>	<p>A1: El sector de carnes es considerado informal en la ciudad de Cuenca. A2: Altos niveles de competencia por el aumento de negocios en la ciudad. A3: El consumo de carnes suele ser considerado perjudicial para la salud. A4: El proceso de producción de carnes es considerado dañino para el medio ambiente. A5: El sector se caracteriza por el confort y limita la expansión de los negocios.</p>

Fuente: Frigoríficos Paulita.

Elaborado por: Paula Ochoa.

- Ventas.

Tabla 3

FODA área de ventas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Conocimiento y experiencia de más de 25 años en ventas</p> <p>F2: Locales comerciales debidamente equipados.</p> <p>F3: Los vendedores conocen el producto y los detalles del mismo.</p> <p>F4: Se da mantenimiento a la maquinaria y equipos, a más de adquirir herramientas de manera periódica.</p> <p>F5: Actualmente la empresa cuenta con un número de clientes fidelizados, especialmente aquellos que compran al por mayor.</p> <p>F6: Gran cantidad de productos que se ofertan: res, pollo, cerdo y embutidos.</p>	<p>O1: Expandirse en el mercado.</p> <p>O2: Crear alianzas estratégicas con negocios más pequeños para disminuir la competencia.</p> <p>O3: Ofrecer productos a nivel local.</p> <p>O4: Capacidad de innovar.</p> <p>O5: Mejora en el manejo del producto y la cadena de frío del mismo.</p> <p>O6: Existen múltiples programas de capacitación en ventas en el mercado.</p> <p>O7: La demanda del mercado es constante porque los productos ofertados son de primera necesidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS.
<p>D1: Se tiene baja influencia en los clientes que compran en los locales comerciales al por menor, ya que existen altos niveles de competencia.</p> <p>D2: Alta dependencia hacia los recursos humanos, en caso de que un trabajador falte o llegue tarde, retrasa todo el día de trabajo.</p> <p>D3: No se cuenta con una exhibición correcta de productos.</p> <p>D4: Dependencia hacia los encargados del mantenimiento de los frigoríficos.</p> <p>D5: Carece de inventario de los productos.</p> <p>D6: No se tiene identificado el perfil de clientes ni cómo atraer más clientes potenciales.</p> <p>D7: Carece de sistemas de publicidad y marketing.</p> <p>D8: Carece capacitación en atención al cliente.</p>	<p>A1: El comercio informal de productos cárnicos ha aumentado.</p> <p>A2: Altos niveles de competencia.</p> <p>A3: Fenómenos naturales.</p> <p>A4: Aumento de la inflación.</p> <p>A5: Inestabilidad de los precios.</p> <p>A6: Los clientes sienten inseguridad en el Mercado El Arenal, donde se encuentran ubicados los locales comerciales.</p>

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

- Compras

Tabla 4

FODA área de compras

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Alto número de proveedores. F2: Materia prima de alta calidad y apropiada para el negocio. F3: Facilidad de selección de materia prima. F4: Se realizan de forma puntual los pagos a proveedores. F5: Ubicación adecuada. F6: El pagar al contado permite a la empresa cierta ventaja sobre su competencia.</p>	<p>O1: Comprar directamente en campos o granjas, evitando las plazas de ganado. O2: Gran cantidad de materia prima. O3: Crear alianzas estratégicas con proveedores. O4: Existen amplias plazas de ganado. O5: Ubicación cercana del Camal Municipal y plazas ganaderas. O6: La red de proveedores está en constante crecimiento.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Las compras se deben hacer de forma presencial lo que requiere más tiempo. D2: No existen documentos que validen las compras. D3: Falta de capacitación en gestión de compras. D4: No se tiene un control sobre los precios de compra para luego establecer costos. D5: Una vez que las reses enteras son distribuidas hacia el cuarto frío no se mantiene la cadena de frío respectiva.</p>	<p>A1: Los precios de la materia prima son volátiles, al ser un mercado informal los precios se regulan por la disponibilidad de la materia prima que en ciertas épocas del año es escasa y ocasiona que aumenten los precios. A2: La capacidad del Camal Municipal no abastece los requerimientos de ganado que suelen necesitar., los introductores de ganado cuentan con un cierto cupo para el proceso de faenamiento. A3: No existe un control por parte de entes reguladores al proceso de venta y compra de ganado en pie. A4: Importaciones de carne de países como Colombia y Perú. A5: Las empresas competidoras ofrecen precios bajos. A6: Existen múltiples locales de carnes y embutidos en toda la ciudad de Cuenca y no solo en el Mercado El Arenal, lo que dificulta la determinación de la competencia. A7: Los precios de faenamiento del ganado son altos ya que se lo realiza en la EMURPLAG, lo que aumenta los costos de producción.</p>

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

- Producción.

Tabla 5

FODA área de producción

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Ubicación adecuada.</p> <p>F2: Maquinaria y herramientas necesarias y en constante mantenimiento, como son cuarto frío, congelador, cortadora, moledora, entre otros.</p> <p>F3: Conocimiento y experiencia en el proceso de transformación.</p> <p>F4: Almacenamiento adecuado de productos.</p> <p>F5: Control de desperdicios y residuos.</p> <p>F6: Organización de la producción de acuerdo a los pedidos realizados.</p> <p>F7: Los trabajadores cuentan con la indumentaria necesaria para el trabajo.</p>	<p>O1: Ampliación de la planta de producción.</p> <p>O2: Empaques al vacío.</p> <p>O3: Maquinaria y herramientas innovadoras que permitan disminuir la dependencia al personal.</p> <p>O4: Patentar la marca.</p> <p>O5: Implementación de software para el manejo de inventario.</p> <p>O6: Estudio del proceso de producción.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: No se cuenta con un manejo de inventario.</p> <p>D2: No existen espacios debidamente señalizados para los diferentes procesos.</p> <p>D3: Alto nivel de rotación de personal.</p> <p>D4: Falta de capacitaciones</p> <p>D5: No se cuenta con un horario definido.</p> <p>D6: Carencia del sistema de prevención de accidentes laborales.</p> <p>D7: No se tienen establecidos los canales de distribución.</p> <p>D8: No existe un manejo adecuado de recursos: plástico, agua, transporte, etc.</p> <p>D9: No se tiene un control sobre la cadena de frío que deben mantener los productos.</p> <p>D10: Resistencia al cambio por parte de los trabajadores.</p>	<p>A1: Los costos de maquinarias y herramientas son altos.</p> <p>A2: Escasa mano de obra.</p> <p>A3: Fenómenos naturales que afectan la planta de producción.</p>

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

- Financiero y contable.

Tabla 6

FODA área financiera y contable

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: El contador tiene varios años de experiencia referente a negocios cárnicos lo que le permite brindar asesoramiento y consejos.</p> <p>F2: Cumple con todas las obligaciones a tiempo.</p> <p>F3: La empresa trabaja con capital propio.</p> <p>F4: Capacidad de endeudamiento.</p> <p>F5: Cuenta con liquidez.</p> <p>F6: Bajo niveles de deuda.</p> <p>F7: Se factura de manera electrónica lo que permite un mayor control de los documentos.</p>	<p>O1: Fácil acceso a créditos, en caso de ser necesarios.</p> <p>O2: Capacitación en el manejo de software.</p> <p>O3: Existen múltiples sistemas de software que se podrían acoplar a las necesidades de la empresa de acuerdo a manejo administrativo.</p> <p>O4: Asesoría fiscal, financiera y tributaria.</p> <p>O5: Contratar una persona que labore únicamente en la empresa y realice el trabajo íntegro.</p> <p>O6: Posibilidades de ampliación por ende inversión.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: El contador se dedica únicamente a las obligaciones tributarias, principalmente declaraciones.</p> <p>D2: No se tienen establecidos los costos y gastos.</p> <p>D3: Las cuentas por pagar y cobrar las lleva una persona distinta al contador en archivos Excel.</p> <p>D4: El software de facturación electrónica no se utiliza por completo.</p> <p>D5: No se analizan estados de resultados, es decir no se sabe si la empresa está ganando o perdiendo.</p> <p>D6: Inexistentes planes de inversión formales.</p> <p>D7: No se miden los resultados de las inversiones realizadas.</p> <p>D8: No se tiene un control sobre las cuentas y movimientos bancarios.</p> <p>D9: El contador trabaja de forma independiente.</p> <p>D10: Alta cantidad de deudores y dinero no recuperado.</p>	<p>A1: Economía del país en recesión.</p> <p>A2: Inflación.</p> <p>A3: Aumento de tasas tributarias e impuestos en general.</p> <p>A4: Sanciones por parte de agentes reguladores.</p> <p>A5: Cambio o incremento de políticas económicas.</p> <p>A6: Disminución del volumen de ventas en todo el sector, cambios inesperados en la demanda.</p>

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

2.7 Análisis del Entorno: PESTEL

El análisis político, económico, social, tecnológico, económico y legal (PESTEL) nace a partir de la necesidad de comprender el entorno de una empresa o unidades de negocio, permitiendo a las empresas mejorar su rendimiento al equilibrar los cambios ocurridos en el entorno empresarial con las acciones empresariales individuales; a partir del análisis de los factores antes mencionados (Bittán, 2012).

En el primer capítulo, se explicaron las principales variables que se analizan en cada factor. A continuación, se presenta el análisis PESTEL de acuerdo a aquellas variables que afectan a la empresa “Frigoríficos Paulita”, para luego tomar decisiones que permitan el diseño y aplicación de estrategias frente a los resultados obtenidos del análisis.

2.7.1 Factor político

Actualmente, la presidencia del Ecuador está a cargo del Lcdo. Lenin Moreno, quien inició su gobierno con muchos factores en contra por su inesperada separación ideológica del ex presidente Eco. Rafael Correa, quien estuvo 10 años en el poder.

Según datos presentados por El Universo (2020), Moreno actualmente tiene una credibilidad del 14% por parte de los ecuatorianos, disminuyendo 49 puntos desde que inició su año de gobierno en el 2017, donde contaba con una confianza del 63%; esto demuestra que los ciudadanos se sienten defraudados frente a sus políticas de gobierno y decisiones tomadas.

Asimismo, el proceso para llevar a cabo la contienda electoral está iniciando y se consolidará en Febrero de 2021, lo que crea un ambiente de incertidumbre para el país

frente a un nuevo gobierno que, se espera, mejore las políticas actuales. Sin embargo, el contar con gran número de candidatos crea segmentación y desconfianza en los votantes, los cuales perciben que estos buscan intereses individuales mas no para toda la población (Menoscal, 2020).

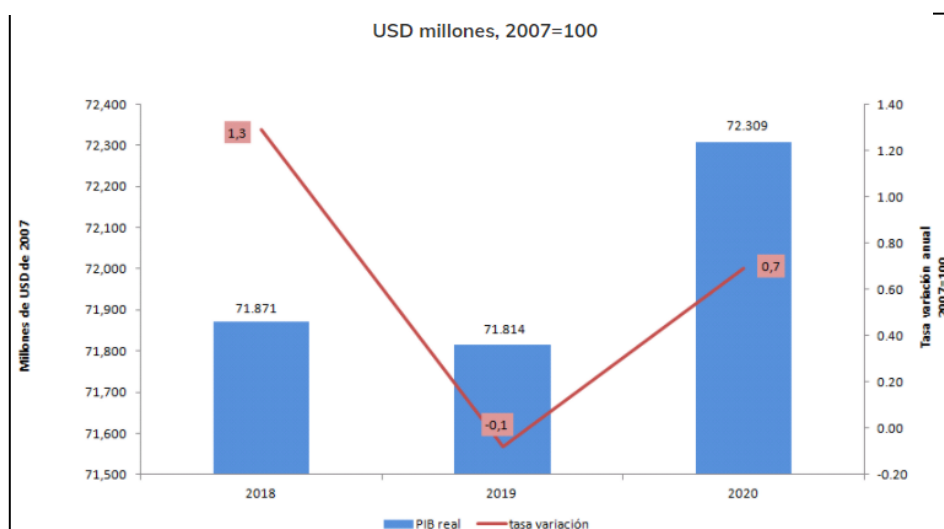
Otro elemento importante son los Tratados de Libre Comercio (TLC). El acuerdo establecido entre Ecuador y la Unión Europea le permite al país facilitar el comercio y las inversiones entre los países. Aproximadamente el 99% de las exportaciones de Ecuador accederán sin aranceles a un mercado de 14 millones de personas con un fuerte poder adquisitivo (El Universo, 2018).

Respecto a las políticas fiscales, uno de los principales ingresos del estado son los impuestos; los principales, son el Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta. En el 2019, el país recaudó \$14 269 millones, considerándose el valor más alto de recaudación respecto a tributos en la historia; el IVA recogió 2.8% más que en el año 2018, mientras que el Impuesto a la Renta aumentó en un 9.2%. No obstante, el aumento de los valores recaudados no es una muestra de una economía estable sino más bien de un control más adecuado y estandarizado por los entes reguladores. Por otro lado, el contar con gran cantidad de impuestos que están siendo reformados constantemente, no permite una verdadera cultura tributaria (El Universo, 2020).

2.7.2 Factor económico

Ecuador es un país dolarizado, lo que implica que sus decisiones y políticas económicas dependen de la moneda emitida por Estados Unidos. Partiendo de dicha premisa, es importante el análisis del Producto Interno Bruto, el cual muestra en valores monetarios la cantidad de bienes y servicios producidos en el país en un tiempo determinado. Este indicador muestra un incremento en lo que respecta al año 2018, como se muestra en el Figura 35 a continuación:

Figura 35 Variación del PIB en Ecuador año 2018-2020.



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Otro factor importante es el análisis del precio del petróleo, ya que la venta del mismo genera gran cantidad de ingresos para el país. En el año 2020, el Presupuesto General del Estado estimó un precio de barril de petróleo promedio de \$51.00 para el año 2020. No obstante, por la situación actual que atraviesa el mundo por la pandemia, en el mes de abril los precios llegaron a ser menores a cero, ocasionado principalmente por el

desequilibrio entre oferta y demanda que generó la paralización y cuarentenas obligatorias a nivel mundial (Expreso, 2020).

Para los meses siguientes, su precio se estabilizó y, para el mes de octubre de 2020, se estimó en \$40; un valor menor que el presupuestado para dicho año. Estas fluctuaciones inesperadas, trajeron como consecuencia que el riesgo país, el cual mide la posibilidad de inversión en el Ecuador, esté sumamente elevado, implicando que los inversionistas extranjeros no colocaran sus recursos en el país (Angulo, 2020).

Adicionalmente, los niveles de deuda del país son altos respecto a las características del mismo. Desde el año 2005, la tendencia ha ido aumentando respecto al endeudamiento, ocasionando también el aumento del déficit fiscal. El hecho de que el Ecuador está tan endeudado, no permite la inversión pública, sino la búsqueda de mecanismos para cubrir los altos niveles de deuda (Angulo, 2020). A continuación en la Figura 36 se muestra el aumento de los niveles de endeudamiento hasta el año 2018.

Figura 36 Deuda pública de Ecuador entre 2005-2018.



Elaborado por: Paula Ochoa.

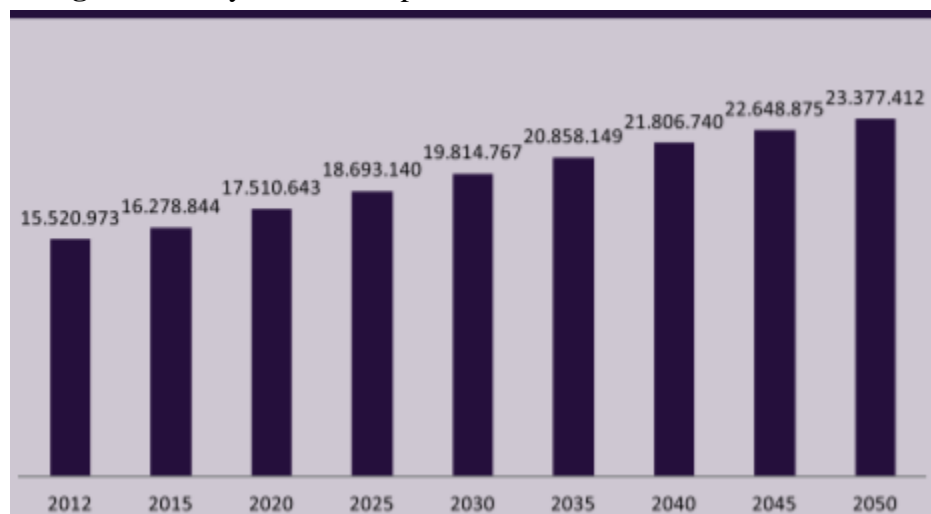
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Mejía (2020), explica que pese a la situación por la que está atravesando actualmente el país, este necesita seguir endeudándose. Es por ello que, en el mes de agosto del 2020, el Pdte. Moreno firmó otro acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), uno de sus principales acreedores, para un préstamo de \$6 500 millones. El objetivo del préstamo es hacer frente a las consecuencias de la pandemia; sin embargo, para otorgar dicho préstamo el FMI pide se cumplan una serie de requerimientos, entre estos, el aumento del IVA al 15% para el año venidero.

2.7.3 Factor Social

La tasa de crecimiento de la población del Ecuador está en aumento. Actualmente, la población alcanza los 17.3 millones de habitantes, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Se considera que cada año crece en promedio un 2%, lo que implica que se requerirán más recursos para satisfacer las necesidades de la población a largo plazo, en la Figura 37 se muestra la estimación de crecimiento:

Figura 37 Proyecciones de población de Ecuador 2012-2050

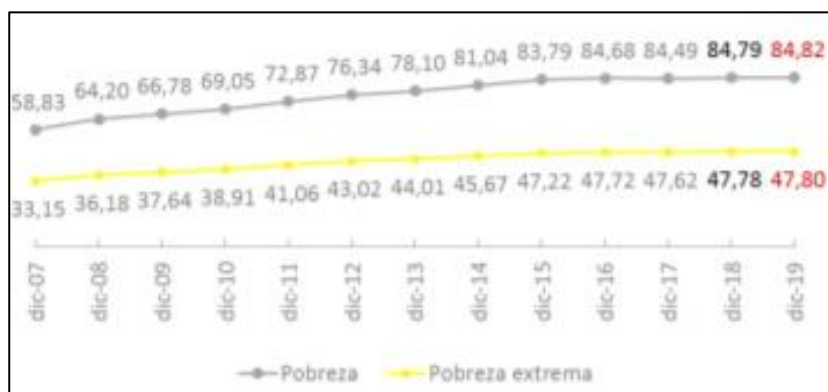


Fuente: Villacís & Carrillo (2012)

El desempleo es un factor social de suma importancia, porque de esto depende el ingreso de los hogares y el consumo de los mismos. Según datos de la INEC más de 1 millón de personas estaban desempleadas en el mes de Junio 2020, lo que representa una tasa de desempleo del 9.5% con respecto a toda la población y que se estima seguirá aumentando hasta el 10-11% para el siguiente año (El Comercio, 2020).

Asimismo, para el año 2019, el INEC presentó los niveles de pobreza en el país, los cuales demostraron que dichos niveles van en aumento, tanto la pobreza como pobreza extrema, tal como se muestra en la Figura 38 a continuación:

Figura 38 Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema, expresado en dólares mensuales corrientes.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2020)

No obstante; dentro de los niveles de pobreza, y de acuerdo a las ciudades más grandes del Ecuador, Cuenca presenta el menor nivel de pobreza extrema, como se ve en el Figura 39:

Figura 39 Pobreza extrema en ciudades principales del Ecuador.

Ciudad	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación significativa dic18/dic19
Quito	7,5%	8,7%	10,2%	7,3%	8,3%	8,2%	No
Guayaquil	12,7%	11,7%	12,5%	9,6%	9,9%	11,2%	No
Cuenca	7,8%	4,5%	7,5%	4,0%	4,2%	4,1%	No
Machala	11,9%	9,6%	11,6%	13,6%	8,6%	9,2%	No
Ambato	7,3%	8,0%	12,3%	11,3%	8,4%	8,3%	No

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2020

Según Rodríguez, Erazo, & Narvaez (2019), la tendencia de consumo de carnes ha tenido una tendencia creciente en las últimas décadas. A pesar de que ciertas regiones han estancado su demanda de productos cárnicos y la tendencia por el consumo vegetariano o vegano ha aumentado, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) estimó una tasa de aumento del 1.58% en la producción de carnes a nivel mundial, como se muestra en la Figura 40 a continuación:

Figura 40 Producción mundial de carne (millones de toneladas)

Producción mundial de carne (millones de toneladas)

TIPO DE CARNE	AÑO										TC anual
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Carne de Pollo	99.34	103.39	106.45	109.27	111.66	115.55	118.55	120.14	123.20	125.35	2.38%
Carne de Cerdo	107.34	108.17	111.54	113.54	115.83	116.30	117.78	118.55	120.71	121.85	1.23%
Carne de Res	65.99	65.09	65.91	67.54	67.41	67.18	68.43	69.85	71.72	72.80	0.94%
Carne de Ovino	14.63	14.87	15.13	15.41	15.71	16.00	16.28	16.56	16.85	17.14	1.56%
Total	287.31	291.52	299.02	305.75	310.61	315.04	321.04	325.10	332.48	337.14	1.58%

Fuente: OCDE.

Por medio de un estudio realizado denominado “Técnicas cuantitativas de investigación de mercados aplicadas al consumo de carne en la generación millennials de la ciudad de Cuenca- Ecuador”, se determinó que los jóvenes de la ciudad de Cuenca, en lo que respecta a la industria cárnica, prefieren conocer toda la línea productiva desde el origen hasta la llegada al consumidor final porque les genera más confianza. A diferencia de otras generaciones, estos prefieren conocer los impactos de los alimentos en temas culturales, ambientales y de salud. Toda esta información les permite a los productores eliminar ciertos mitos que existen acerca del consumo de carnes y sus perjuicios para la salud o la vida de los animales (Rodriguez et al., 2019).

2.7.4 Factor Tecnológico

La tecnología se ha vuelto clave en el diario vivir de las personas y una herramienta útil para las empresas, la constante innovación requiere que las empresas estén al día respecto a los cambios que suceden para su adaptación.

Respecto al acceso a internet, para el año 2006, 6 de cada 100 ecuatorianos contaba con el servicio, para el 2012 este número aumentó a 60. Actualmente, el 80% de personas en el país ya tiene acceso al mismo, permitiendo también el acceso a todos los medios digitales (Freire, 2020).

Para el año 2016, se invirtió el 1.88% del PIB en tecnología, lo que representaba aproximadamente \$1900 millones de dólares, un aumento importante a comparación de los años anteriores (El Telégrafo, 2016).0

El gobierno implementó en el año 2018, un convenio con la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, pretendiendo que las empresas del país aprovechen los conocimientos digitales a partir de los procesos industrializados a partir de la inteligencia artificial y optimización de recursos, lo que se conoce como tecnología 4.0 (El Telégrafo, 2018).

Para el año 2019, Ecuador invertía en investigación y desarrollo el 0,4% del PIB, a comparación del 2.4% que invierten los países de la OCDE (Teleamazonas, 2019).

2.7.5 Factor Ecológico – Ambiental

El factor ecológico depende de la naturaleza de la empresa. Las leyes propuestas por el país, buscan que las personas y empresas sean capaces de realizar sus actividades generando el menor impacto ambiental posible y siendo conscientes de sus actividades. Para lograr esto, se establece la Ley de Gestión Ambiental a cargo del Ministerio del Ambiente (Ministerio del Ambiente, 2015).

El Ministerio del Ambiente con el fin de incitar la responsabilidad medio ambiental, creó la certificación Punto Verde, como un incentivo que se otorga a toda empresa que demuestre la optimización de recursos para disminuir el impacto ambiental y así mejorar la calidad de vida del entorno, avalado a partir del acuerdo ministerial 140 (Ministerio del Ambiente, 2015).

Por otro lado, el consumo de carnes se ha visto afectado por el impacto de la ganadería en el cambio climático y la contaminación del aire, ya que producen gases nocivos para el ambiente. Los consumidores están cada vez más preocupados por consumir productos que generen un impacto ambiental mínimo y de ser posible nulo. Se

considera que los cambios se deben hacer en las grandes productoras que son las que generan mayor impacto y evitar la afectación de aquellas empresas o negocios relativamente pequeños que apenas se sostienen (Pérez, 2006).

2.7.6 Factor Legal

Los factores legales permiten que la empresa cumpla con todas las normativas establecidas frente a los entes reguladores; entre los más importantes, se encuentran aquellas establecidas por el Ministerio de Trabajo, el cual establece la forma de realizar los contratos y como se debe llevar a cabo la relación entre empleado y empleador. Cuando la ley no sea clara o precisa, se deberá aplicar de modo que ésta sea la más favorable para el trabajador (Ministerio del trabajo., 2013).

También la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, evita que existan operadores económicos con poder de mercado, es decir, previene los monopolios evitando la concentración económica con la finalidad de alcanzar la eficiencia en el mercado, comercio justo y bienestar tanto para demandantes como oferentes (LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO, 2011).

Por otro lado, según El Universo (2018), los pasos para crear una empresa son fáciles y rápidos, requieren ingresar al portal web de la Superintendencia de Compañías y seguir todos los pasos de registro, pago de los valores necesarios y previamente establecidos, notarizar el proceso y aceptar el trámite, la facilidad del trámite permite un aumento de compañías constituidas que cumplan con los requisitos necesarios.

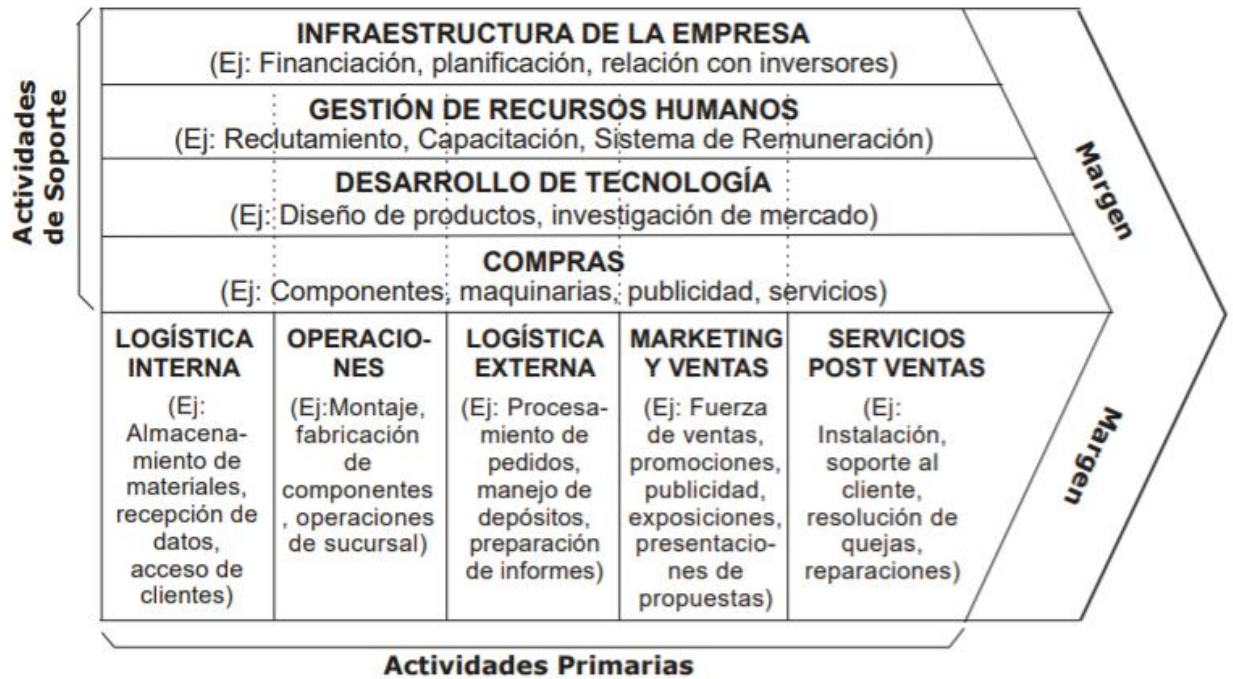
2.8 Cadena de valor

La cadena de valor es una de las herramientas propuestas por Michael Porter, el principal objetivo de dicha herramienta es el analizar cada una de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones para una vez entendidas poder obtener una ventaja competitiva desagregada (Porter, 1986).

El sistema de valor es el campo más grande donde se encuentra la cadena de valor; en este sistema se integran varias partes como son: los proveedores que tienen una cadena de valor que influye no solo en el producto que entregan a la empresa sino en el desempeño de la misma; por otro lado, los productos pasan por canales para llegar al cliente, este influye en el valor para el cliente, de esa manera la empresa pasa también es parte de la cadena de valor del comprador. Es así que la empresa debe establecer su cadena de valor con la finalidad de integrarse de manera adecuada en todo el sistema integrado (Olmedo & Plazaola, 2002).

La cadena de valor se establece de la siguiente manera como se muestra en la Figura 41 a continuación:

Figura 41 Cadena de valor Michael Porter.



Fuente y elaboración: Porter, M. (1986)

Según Porter (1986) las actividades primarias son aquellas que se relacionan directamente con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y post-venta, aquí se encuentran:

- Logística interna: todas las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materias primas, etc.
- Operaciones: Transformación de la materia en producto final.
- Logística Externa: Distribución del producto final desde el almacenamiento, entrega, reparto, etc.
- Marketing y Ventas: Todo lo referente a la venta del producto final, marketing, fuerza de ventas, canales, precios, etc.

- Servicio Post-Venta: Todas las actividades ocurridas después de la venta: instalaciones, garantías, repuestos, etc. (Porter, 1986).

Dentro de la empresa también se encuentran las actividades de soporte, Porter (1986) las define como las actividades que complementan y colaboran para la consecución de las principales, aquí se encuentran:

- Compras: Las actividades relacionadas con la adquisición de materias primas, suministros entre otros.
- Desarrollo de tecnología: Todas las actividades tecnológicas que abastezcan a las diferentes actividades.
- Gestión de Recursos Humanos: Todo la gestión referente al manejo, control, selección del personal.
- Infraestructura de la empresa: Dirección general, planificación, sistemas, administración, finanzas, normas, etc. (Porter, 1986).

El tercer elemento es el margen, que se refiere a la diferencia entre los valores totales y costos totales a los cuales incurrió la organización para las diversas actividades que generan o generarán valor.

La herramienta de Cadena de Valor se utilizará y adaptará a la empresa “Frigoríficos Paulita” ya que al conocer detalladamente las actividades luego se podrán establecer estrategias de acción para la misma. Actualmente la empresa no cuenta con áreas establecidas, sin embargo, esto no ocasiona que los procesos o diversas actividades ocurran, por ende también el uso de la herramienta permitirá delimitar de mejor manera los procesos y establecer puntos donde crear ventaja competitiva.

La información se obtuvo por medio de una entrevista a la propietaria de la empresa a más de la observación de los diversos procesos.

Actividades primarias.

- ✓ **Logística interna:** Las reses faenadas en el Camal Municipal, llegan a la planta de producción por medio de un camión propio de la empresa, las reses vienen integras y son descargadas por medio de rieles y almacenadas en el cuarto frío, cada res está marcada con un número para identificar su peso y controlar su proceso.
- ✓ **Operaciones:** Una vez que la empresa cuenta con la res integra, se procede al proceso de desposte el cual consiste en hacer piezas la res, la decisión de cuántas reses se despostaran, dependen de los pedidos del día y también de la experiencia que tiene la empresa, sin embargo no lleva un control de inventario.

Por otra parte, los procesos establecidos también se manejan por los pedidos realizados; actualmente la empresa cuenta con 4 trabajadores en planta, cada uno se encarga de un tipo de pieza, pero si los pedidos requieren más de un producto que otro, los empleados se adaptan.

La empresa no cuenta con un control de calidad como tal, sin embargo si algún producto presenta características inadecuadas que se establecen de acuerdo a la experiencia, este producto es desechado. En cuanto a maquinaria, la empresa realiza mantenimientos cada 3 meses pero no lleva registros físicos de dichos mantenimientos.

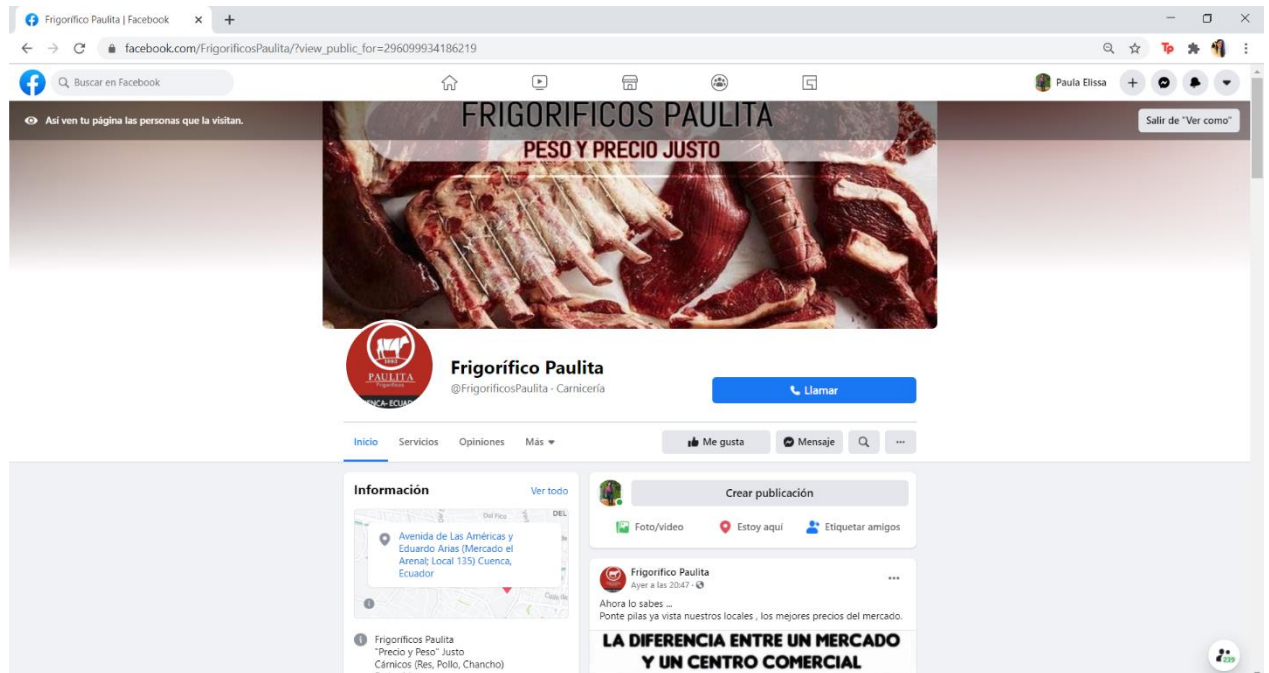
- ✓ **Logística externa:** Cuando ya se tienen las carnes en piezas, se despacha de acuerdo a los pedidos y a los requerimientos de los puntos de venta. Por lo general, cuando el producto se envía a los puntos de venta este se manda en tinas, pero si se envía a clientes específicos,

se lo hace en fundas. Una vez en tinas o fundas, se procede a pesar; el registro de los productos enviados o entregados, son anotados en un cuaderno de apuntes donde se coloca: cliente, cantidad y producto. Para entregar al cliente, se hace una “Nota de Pedido” que es un documento interno de la empresa. Una vez enfundado, pesado y anotado se procede a enviar el pedido en el transporte de la empresa mismo hacia el destino.

Es importante considerar que no siempre se despacha todo el producto, el producto restante es almacenado en el cuarto frío, no existe un control de inventario ni espacios establecidos para cada tipo de producto, por ende tampoco está establecido el costo de almacenaje.

- ✓ **Marketing y Ventas:** La empresa no tiene establecido ningún plan de marketing, por lo general se da a conocer por el método “Boca a Boca” a más de contar únicamente con una página de Facebook que no se actualiza de forma tan frecuente. No se realizan promociones ni descuentos, la única diferencia en precios que existe es cuando las ventas son al por mayor o menor.

Figura 42. Página de Facebook "Frigoríficos Paulita"



Fuente: Facebook Frigoríficos Paulita.

- ✓ **Servicio Post-Venta:** En caso de existir devoluciones, la empresa asume los requerimientos del cliente y de ser necesario hace la reposición del producto en ese mismo instante, no utilizan ningún documento de sustento para el cambio o devolución.

Actividades de soporte

- ✓ **Compras:** El proceso de compras ocurre en la Plaza Municipal de Ganado de Cuenca ubicada en el sector Patamarca, a este lugar llegan múltiples proveedores de distintos tipos de reses y se procede a comprar el ganado “en pie” de acuerdo a los requerimientos, se acuerda los precios de manera verbal y luego es faenado en la EMURPLAG.

Una vez que el ganado se encuentra faenado, se procede a cancelar por el servicio que presta la empresa municipal, donde también se reciben los pesos del ganado, estos

pesos sirven para el control de la empresa y también para cancelar a los proveedores. La empresa no tiene políticas de crédito con los proveedores, se les paga el mismo día que venden el producto y por lo general se lo hace con cheques.

- ✓ **Dirección de recursos humanos:** Actualmente la empresa cuenta con 9 trabajadores, en los locales comerciales ubicados en el Mercado el Arenal laboral 4 y en la planta de producción los otros 5. Para la contratación no se realiza ningún proceso sino únicamente se hacen acuerdos verbales de acuerdo a horarios de trabajo y sueldos respectivos, a más de las tareas que deben realizar y han sido establecidas de acuerdo a la experiencia de la empresa.
- ✓ **Infraestructura institucional:** La empresa en temas administrativos o toma de decisiones lo hace conforme a lo establecido por la Sra. Esperanza Maxi, la empresa no cuenta con planes establecidos ni una filosofía empresarial, de igual forma no cuenta con sistemas de gestión. Mientras que en la administración financiera la empresa está obligada a llevar contabilidad y su facturación es electrónica, lo maneja por medio de un sistema contable que se denomina “AUTOFACT”, este es un sistema que tiene varias utilidades pero la empresa lo utiliza principalmente para la facturación.

Para complementar la cadena de valor establecida, se utilizó también una encuesta que buscó establecer cómo funciona la cadena de valor del sector cárnico en la ciudad de Cuenca, dicha encuesta fue propuesta por el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay.

El objetivo de aplicar la encuesta a la empresa “Frigoríficos Paulita” es que la empresa sepa cuáles son sus fortalezas y debilidades de acuerdo a las actividades que

debería cumplir conforme a la cadena de valor del sector cárnico de la ciudad de Cuenca.

1

Actividades primarias.

Tabla 7

Fortalezas y debilidades de las actividades primarias de "Frigoríficos Paulita"

Fortalezas	Debilidades
Logística Interna.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un área establecida para el almacenamiento de la materia prima y productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con un plan de logística ✓ No tiene métodos de control de materia prima ✓ No se codifican los insumos ✓ No se conocen costos ✓ No se manejan inventarios
Operaciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se planifica la producción. ✓ Se realizan mantenimientos a la maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procesos no están estandarizados ✓ Los procesos no se documentan ✓ No hay especificaciones técnicas de los productos. ✓ No hay revisión de calidad ✓ No existe trazabilidad en el proceso productivo. ✓ No se mide el desempeño de los procesos. ✓ No se calculan costos de producción ✓ No se conoce la capacidad real ni utilizada de la empresa. ✓ La empresa no ha identificado todos los tipos de residuos que genera. ✓ No tiene identificado mecanismos para reducir el impacto medio ambiental. ✓ No controla el uso de recursos como agua y energía.
Logística externa	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen medios propios para distribución y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen costos de mantener productos terminados ✓ No hay un registro de productos no disponibles ni de pedidos entregados.

¹ La encuesta aplicada se encuentra en el Anexo #2

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se registra el tiempo de autorización del pedido hasta la entrega. ✓ No existen costos de distribución.
Marketing y ventas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los canales de comunicación con los clientes son: Facebook, Correo Electrónico y de forma personal. ✓ La empresa tiene establecida una imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realiza investigación de mercados. ✓ No se ha identificado las necesidades de sus clientes. ✓ No se ha identificado el segmento de mercado. ✓ No hay estrategias de diversificación de mercado. ✓ No se envía información sobre el producto al cliente. ✓ No hay un registro de propiedad de marca. ✓ No hay métodos publicitarios. ✓ No existe un registro de clientes. ✓ No hay apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo.
Servicio	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los productos tienen garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un servicio post venta. ✓ No hay un registro de los reclamos de los clientes. ✓ No hay acciones de mejora frente a los reclamos. ✓ No se calculan costos de reclamos y productos devueltos.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa

✓ **Actividades de soporte**

Tabla 8

Fortalezas y debilidades de actividades de soporte de "Frigoríficos Paulita"

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	
<p>Administración financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa lleva contabilidad y utiliza medianamente un sistema contable denominado AUTOFACT. ✓ La empresa en el año 2016 realizó una inversión en infraestructura y maquinaria. ✓ La empresa no tiene obligaciones financieras con terceros. 	<p>Administración estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene un plan estratégico. ✓ No cuenta con un organigrama establecido ✓ No existe misión y visión ✓ No existe un Plan Operativo Anual. ✓ No tiene definidos objetivos por ende no mide su cumplimiento o adecuación de los mismos con la empresa. <p style="text-align: center;">Sistemas de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no cuenta con sistemas de gestión de calidad, ni ambiental tampoco laboral. <p style="text-align: center;">Administración financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no tiene un plan de inversiones. <p style="text-align: center;">Otros aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay políticas de transparencia de la información. ✓ No hay prácticas de responsabilidad social. ✓ Existen prácticas poco éticas dentro de la industria como el faenamamiento en canales clandestinos. ✓ No se cuenta con certificaciones de calidad. ✓ No hay código de ética.
Recursos humanos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen equipos de seguridad para los trabajadores. ✓ Ofrece alimentación a los colaboradores. ✓ Las comunicaciones con el personal se hacen por medio de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay una política de recursos humanos. ✓ No hay procesos de selección de personal. ✓ No se establecen perfiles para los cargos ni se evalúan ✓ No hay procesos de inducción para el nuevo personal. ✓ No hay capacitaciones de personal. ✓ No hay evaluaciones de desempeño ✓ No se evalúa el ambiente laboral. ✓ No hay plan de incentivos. ✓ El personal no está dentro de la toma de decisiones.

- ✓ No hay políticas de seguridad ni salud ocupacional.
- ✓ No hay departamento médico.
- ✓ No hay beneficios para los colaboradores.
- ✓ No hay políticas de jubilación o despido, tampoco para fijación de sueldos.
- ✓ No existen planes de carrera.

Tecnología

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa tiene acceso a internet. ✓ La empresa usa internet en los procesos de comunicación interno. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no cuenta con página web. ✓ No se diseña el producto. ✓ No hay un área de investigación y desarrollo. ✓ La empresa no tiene mucho conocimiento de tecnología en la empresa. ✓ La tecnología no se considera un recurso estratégico. ✓ La tecnología ocupada en la empresa no se compara con las de otras empresas nacionales o internacionales. |
|---|---|

Compras

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene un proceso de compra definido. ✓ Tiene mecanismos para comprobar la disponibilidad de materiales. ✓ Hay mecanismos para la selección de proveedores. ✓ Hay canales de comunicación telefónicos con los proveedores para mejorar los procesos de compra. ✓ La materia prima es nacional. ✓ No existe dificultad para obtener materias primas. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se controla la calidad de los pedidos recibidos. ✓ No se evalúan los proveedores. ✓ No se exigen normas o estándares a sus proveedores. ✓ No se garantiza la cadena de frío. ✓ No se inspecciona la infraestructura y procesos de los proveedores. |
|---|---|

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa

Capítulo 3: Filosofía Empresarial

La empresa actualmente carece de misión, visión, valores y objetivos, que son considerados los puntos iniciales para la planificación estratégica, son la base de la teoría administrativa moderna cumpliendo de manera eficiente y eficaz los retos de las organizaciones actuales (Aranda et al., 2007).

A continuación se propone la filosofía empresarial de la empresa Frigoríficos Paulita con base a la información obtenida en los capítulos anteriores donde se evaluó la situación de la empresa.

3.1 Misión

La misión es considerada para las empresas como una herramienta para llevar a cabo la estrategia, es aquella que define la razón comercial de la organización y hacia qué mercado van dirigidos los esfuerzos. La misión también es considerada el punto en común que tienen todas las personas dentro de la organización que les permite trabajar como un conjunto, equilibrado tanto la estrategia como la cultura organizacional (Rivera, 1991).

Para el planteamiento de la misión se debe tener un sentido de propósito y direccionamiento de la empresa, abarcando los objetivos del negocio, que por lo general son hacia las necesidades del mercado y los clientes (Lana, 2017).

Según (Hill & Jones, 2009) la misión responde a la pregunta de ¿cuál es nuestro negocio?, definida a partir de 3 dimensiones: los grupos de clientes, las necesidades de los clientes y por medio de qué habilidades y conocimientos se logrará satisfacer dichas necesidades. El plantear la misión de esta forma demuestra que el negocio va dirigido

hacia el cliente más no hacia los productos, permitiendo que los negocios puedan hacer frente a los cambios del entorno.

Según (Lana, 2017) la misión responde más bien 3 preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es nuestra razón de ser?, una vez que se analizó a la empresa Frigoríficos Paulita se pudo determinar que es una empresa de tipo familiar, la cual labora con el objetivo de proveer de productos cárnicos y sus derivados al mercado con la premisa de un servicio de excelente calidad.

De igual forma, como se explicó en el capítulo 1 la misión debe tener en cuenta ciertos aspectos según Chiavenato (2016):

- Porqué de la empresa: La empresa “Frigoríficos Paulita” ofrece productos cárnicos y derivados al por mayor y menor.
- El papel de la empresa en el entorno: la empresa busca brindar alimentos nutritivos y de alta calidad.
- La importancia de la empresa validada por el entorno: el proveer alimentos de buena calidad va generar altos niveles de satisfacción en los clientes en su entorno alimenticio.
- Las actividades más importantes y aquellas que son clave para centrar esfuerzos: La empresa considera que la producción, el servicio al cliente y el personal comprometido son los pilares claves para un servicio integral.

Una vez definido los puntos anteriores se puede determinar que la misión de la empresa “Frigoríficos Paulita” es:

“Somos una empresa familiar, enfocada en entregar a nuestros clientes productos cárnicos y embutidos de calidad, a precios accesibles y buen servicio”

3.2 Visión

La visión expone el futuro que espera obtener la empresa y lo que trata de alcanzar, se considera que es una situación mejor a la declarada en la misión pero que dicha situación ocurrirá en el futuro. Torres (2014) proponen ciertas preguntas para definir la visión de la empresa ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿en qué camino vamos? El responder estas preguntas le permite a la organización una muestra clara del futuro.

En las organizaciones, la declaración de la visión depende del líder o director general y su equipo directivo que luego transferirán lo obtenido hacia el resto del personal de la empresa. La visión inicia con la comprensión de la organización, establecer el contexto en el que se va desarrollar y finalmente desarrollar opciones y elegir la visión adecuada (Torres, 2014).

La Sra. Esperanza Maxi, gerente de Frigoríficos Paulita” supo expresar que para un futuro espera que la empresa abarque más mercado, aumentando la inversión en tecnología y mejorando los procesos con ello también espera ampliar la empresa a otros lugares distintos, con la información recabada se puede definir la visión de la empresa como:

“Nuestra visión es dentro de 3 años establecernos en el mercado cuencano como una empresa formal, cumpliendo todas las normas y leyes necesarias, establecer procesos y actividades que permitan brindar los mejores productos cárnicos a nuestros clientes actuales como potenciales de ese modo destacar frente a la competencia complementando con un servicio eficiente y eficaz por medio de alimentos nutritivos y de alta calidad.”

3.3 Valores empresariales

Los valores dentro de la organización les permiten a todos los miembros saber de qué forma actuar, como llevar a cabo las transacciones y qué tipo de organización están construyendo para llevar a cabo su misión y alcanzar su visión. Son la base de la cultura organizacional, según estudios realizados, la determinación de valores y su correcta implementación aumenta los niveles de desempeño de las empresas (Hill & Jones, 2009).

Los valores son implementados como una base ética de la organización y estos no sólo guían los negocios y la sociedad, debido a esto es importante que todas las personas dentro de la empresa se familiaricen y comprometan con el cumplimiento de los mismos, porque serán considerados al momento de actuar en cualquier situación que comprometa a la empresa, los valores serán la fuerza principal al momento de tomar una decisión y las prioridades que esta tenga.

Al analizar la empresa “Frigoríficos Paulita”, la Sra. Esperanza Maxi, determinó los principios éticos fundamentales que deberían regir su organización ahora y en el futuro:

- ✓ **Respeto:** Todo miembro de la empresa deberá mostrar respeto tanto a colaboradores internos como externos en todos los procesos referentes a la empresa.
- ✓ **Sinceridad:** Siempre hablar con la verdad de forma oportuna y pertinente.
- ✓ **Empatía:** Las decisiones en la empresa deben ser tomadas evaluando todos los escenarios posibles y asumiendo diferentes puntos de vista.
- ✓ **Puntualidad:** Respetar los horarios establecidos de modo que demuestren respeto por mi tiempo y el de los demás.

- ✓ **Innovación y desarrollo:** Comprometerse a la vanguardia en innovación y estar siempre al tanto de las mejoras que se puedan incorporar a la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo:** La empresa funciona como un sistema, cada parte de la misma es importante y se entrelazan entre sí por ende, las relaciones fructíferas generan mejores resultados.
- ✓ **Responsabilidad, rapidez y agilidad:** Compromiso para las diversas tareas que se deban realizar para entregarlas a tiempo, especialmente aquellas que se relacionen a los clientes.

3.4 Objetivos

Los objetivos son situaciones deseadas que la empresa espera alcanzar en el futuro y a lo cual destina todos sus esfuerzos, según Chiavenato (2016) “un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee” (p.59).

Pueden ser establecidos por la junta de socios, directivos o el gerente general; la empresa alcanza su eficiencia en medida que cumple sus objetivos y estos tienen ciertas características: son patrones, sirven de unidades de medida y son la base para que los empleados centren sus esfuerzos (Chiavenato, 2016).

El proceso para establecer objetivos es continuo y dinámico, puesto que la organización no persigue sólo un objetivo sino varios y estos están en constante cambio de acuerdo a las necesidades del entorno; así explica Chiavenato (2016) que las empresas

más exitosas son aquellas que han sabido centrar sus recursos, capacidades y competencias en el cumplimiento de objetivos.

Los objetivos se clasifican en: general y específicos; el general es el objetivo global que desea alcanzar la organización, mientras que los específicos son aquellos objetivos que demuestran todas las actividades o tareas que deberá cumplir la organización para alcanzar su objetivo global.

La empresa nunca ha establecido objetivos, por lo que al conversar con la propietaria de la misma, se determinó ciertos aspectos claves que la empresa desea alcanzar los cuales se explican a continuación:

3.4.1 *Objetivo General*

Transformar a la empresa “Frigoríficos Paulita” en una empresa formal que maneje y evalúe el uso de sus recursos con la finalidad de medir y aumentar el desempeño de la misma para posicionarse en el mercado.

3.4.2 *Objetivos específicos por áreas.*

✓ Gerencia:

- Evaluar y analizar los distintos procesos de la empresa de acuerdo a los estándares establecidos, a más de contar con el personal adecuado para los mismos.

✓ Ventas:

- Analizar y establecer el proceso de ventas con la finalidad de generar estrategias para optimizar el mismo.

- Establecer y optimizar el manejo de inventarios.
- ✓ **Compras.**
 - Evaluar e identificar el proceso de compras con la finalidad de generar estrategias para optimizar el mismo.
 - Buscar alternativas para mejorar el proceso de compra con ventajas para la empresa.
- ✓ **Producción.**
 - Establecer un proceso de producción óptima y adecuada para la empresa, evaluando el uso de los recursos para generar el mayor beneficio al cliente y el menor impacto ambiental posible.
- ✓ **Financiera y contable.**
 - Determinar todos los recursos financieros con los que cuenta la empresa.
 - Analizar el uso de los recursos financieros por medio de controles periódicos.
 - Establecer reuniones para el seguimiento de las diversas cuentas contables y facilitar la toma de decisiones.

3.5 Políticas.

Una vez que se han establecido los objetivos que se desean alcanzar por áreas se establecerán políticas que rigen cada área, con la finalidad de que las estrategias lleguen a cumplir dichas políticas.

Para saber qué políticas establecer es necesario el conocimiento de las necesidades de los colaboradores, clientes, proveedores y todos los interesados por ellos las políticas

propuestas a continuación se establecen a partir de la observación y el conocimiento del dinamismo de la empresa.

✓ **Gerencia.**

- Cumplir con todos los reglamentos necesarios.
- Se evaluarán los procesos de cada área de manera periódica.
- Se establecerá un encargado de cada área.
- El personal colaborará con la creación de los manuales de funciones.
- Se evaluará al personal de manera periódica.
- El personal deberá estar comprometido con las labores de la empresa.
- Cada área estará equipada con las herramientas necesarias.

✓ **Ventas**

- Todos los frigoríficos deberán estar debidamente equipados.
 - Hay garantías para los clientes en caso de productos inadecuados.
 - La empresa acepta devoluciones del producto en un plazo máximo de 1 semana.
 - Las ventas a crédito se cobrarán de acuerdo a lo establecido con los clientes
 - Todos los productos estarán clasificados de acuerdo al grupo en general al que pertenecen.
- ✓ Los productos que no cumplan las características adecuadas serán desechados o devueltos.
- ✓ Se designará una persona que controle todo el manejo de los productos.

✓ **Compras**

- Los proveedores deberán contar con RUC y emitir facturas en cada compra.

- La materia prima deberá cumplir especificaciones de acuerdo a la producción.
- Las compras se planificarán con 3 días de anticipación y se dará 3 días a la semana.
- Se cancelará a los proveedores el mismo día o máximo con un plazo de 3 días.
- Se establecerán precios de acuerdo a contratos escritos y anticipados.
- Los pagos se realizarán con cheques.
- Los procesos de compra alternativos deberán ser más beneficiosos que el actual.
- Los procesos requerirán los medios con los que cuenta la empresa en la actualidad.

✓ **Producción.**

- Se revisará el inventario y se planeará la producción.
- Se establecerá un stock de seguridad.
- Se utilizará toda la indumentaria para el trabajo.
- Se respetará las áreas de trabajo y la codificación de los productos.
- Se reportará a gerencia cualquier inconveniente dentro de la planta de producción.

✓ **Financiera y contable.**

- Establecimiento de cuentas contables.
- Toda la documentación estará debidamente archivada en los lugares determinados.
- Todas las transacciones contarán con documentos de respaldo.
- Existirá un responsable de llevar a cabo todas las transacciones y la documentación respectiva.
- Establecimiento de horarios para cobros y pagos.
- Los cobros se realizarán en las fechas establecidas en los contratos con los clientes, con un tiempo de retraso aceptado máximo de 5 días.

- Los pagos se realizarán con cheques y se sustentarán con los documentos respectivos.
- Todas las obligaciones financieras serán pagadas en los tiempos y de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Los estados financieros se realizarán con información veraz y confiable.
- Se analizarán los estados financieros para la toma de decisiones y se presentarán según lo establecido

Capítulo 4: Planeación estratégica

Una vez realizado el análisis de la empresa Frigoríficos Paulita, se procede al establecimiento de estrategias de acuerdo a los distintos factores analizados.

4.1 Establecimiento de estrategias

4.1.1 Estrategias FODA cruzado

El FODA cruzado es una herramienta que permite el establecimiento de estrategias de acuerdo al FODA principal, aquí se cruzan los factores externos con los internos con la finalidad de establecer puntos clave de actuar de acuerdo al análisis empresarial.

Para el FODA cruzado de Frigoríficos Paulita se establecerán por áreas utilizando también las fortalezas y debilidades en el establecimiento de la cadena de valor.

Tabla 9

FODA cruzado área de Gerencia.

Factores internos.		Fortalezas	Debilidades
Factores externos			
Oportunidades	<p>Estrategias F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-O3: Capacitaciones y estudio del manejo de áreas administrativas. ✓ F2-O4: Implementación de sistemas de manejo de personal: selección, evaluación y capacitación. ✓ F3-O1: Estrategias de expansión de cartera de productos. ✓ F4-F6-O4: Estrategias de contratación de personal con parámetros establecidos. ✓ F5-O5: Implementación de nueva tecnología y espacios de trabajo. ✓ F7-F8-O6: Expansión de locales comerciales y canales de distribución. 	<p>Estrategias D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D2-D3-O2: Establecimiento de reglamentos y políticas para la empresa, con base en una filosofía empresarial. ✓ D4-O3: Estudio e implementación de herramientas gerenciales. ✓ D5-O6: Establecer normativas para proyecciones de trabajo. ✓ D6-O6: Implementar reglamentos de manejo de la información. ✓ D7-O4: Implementar sistemas de manejo de personal: selección, evaluación y capacitación. ✓ D8-O1: Generar propuestas atractivos con la finalidad de atraer personal a la empresa. ✓ D9-O1: Implementar todos los permisos de funcionamiento. ✓ D1-O5: Implementar planes de capacitación al personal. 	
Amenazas	<p>Estrategias F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-A1: Sistemas formales de trabajo dentro de la empresa. 	<p>Estrategias D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D2-D3-A1: Establecer una filosofía empresarial y políticas como base para el funcionamiento del negocio. 	

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ F1-A2: Estudio de mercado para identificar las necesidades de los clientes.✓ F3-A1: Proyecciones formales de producción de acuerdo a los datos históricos.✓ F5-A3: Mostrar y publicitar el manejo de carnes dentro de la empresa y beneficios para la salud que genera el producto.✓ F5-A4: Implementar planes para el manejo de desechos y medir el impacto al medio ambiente.✓ F6-A1: Establecer horarios de pago a los proveedores y de las obligaciones en general.✓ F7-A2: Aumentar los canales de distribución.✓ F8-A5: Implementación de nuevos sistemas tanto para el área administrativa como de sistemas. | <ul style="list-style-type: none">✓ D5-A2: Definir los procesos de atención al cliente.✓ D1-D9-A1: Sacar todos los permisos de funcionamiento para los locales comerciales y planta de producción.✓ D6-A2: Crear sistemas para el manejo de información. |
|---|--|
-

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 10

FODA cruzado área de ventas

Factores internos. Factores externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-O1: Estudios para localizar nuevos puntos de venta. ✓ F2-O2: Ofrecer el uso de maquinaria y espacios de la planta de producción en tiempos libres a negocios más pequeños. ✓ F3-O3: Crear un catálogo electrónico completo de los productos actuales. ✓ F3-O6: Capacitaciones en venta y manejo del producto. ✓ F4-O4: Estudio de la maquinaria y crear manuales de todas las funciones para potenciar el uso de las mismas. ✓ F5-O1: Inversión en publicidad con base en la experiencia de los clientes fidelizados. ✓ F6-O5: Estudio de la cadena de frío desde la compra hasta la entrega al consumidor final. ✓ F6-O3-O7: Aumentar la cartera de productos que se ofrecen. 	<p>Estrategias D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-O4: Implementar un empaque al producto. ✓ D2-O4: Adquirir maquinaria que permita reemplazar el capital humano. ✓ D3-O6: Capacitación en perchaje y exhibición estratégica de productos. ✓ D4-O4: Tercerizar el mantenimiento de las maquinarias con base en un horario. ✓ D5-O2: Alianzas estratégicas con empresas que manejen una cadena de inventario de los productos. ✓ D5-O3: Implementar sistemas de manejo de inventarios. ✓ D6-O7: Crear una base de datos con las principales características de los clientes. ✓ D7-O1: Publicitar el producto y las características del mismo. ✓ D8-O6: Capacitación en servicio al cliente y cómo atraer a potenciales clientes.

Amenazas

Estrategias F-A

- ✓ F1-A1: Ventas por medios electrónicos y establecimiento de mayores canales de distribución.
- ✓ F1-A2: Implementar mejoras en la imagen de la empresa.
- ✓ F5-A3: Crear descuentos o promociones para los clientes más antiguos.
- ✓ F1-F2-A4: Invertir en publicidad por medio de redes sociales.
- ✓ F3-A5: Liderazgo en costos.
- ✓ F1-F2-A6: Estudio de localización de un nuevo local comercial.
- ✓ F4-A2: Difundir el tipo de maquinaria con el que se trabaja con el fin de publicitar los procesos.
- ✓ F6-A2: Estudio para implementar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Estrategias D-A

- ✓ D1-A1: Implementar mayores canales de distribución.
- ✓ D3-A2: Capacitación en colocación de productos en los frigoríficos.
- ✓ D6-A6: Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir.
- ✓ D5-A4-A5: Implementar sistemas de inventario y costos de los productos.
- ✓ D7-A6: Establecer una imagen corporativa más amigable para el cliente.
- ✓ D8-A6: Capacitación en atención al cliente.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 11

FODA cruzado área de compras.

		Factores internos.	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos			
Oportunidades		<p>Estrategias F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-O1: Establecer políticas de compra. ✓ F2-O2: Establecer parámetros para la elección de proveedores y materias primas. ✓ F3-O2: Crear manuales de materias primas de acuerdo a las necesidades de producción. ✓ F1-O3: Implementar contratos para alianzas con proveedores. ✓ F4-F6-O2-O6: Establecer horarios y parámetros para los pagos a proveedores. ✓ F5-O5: Implementar sistemas de selección de materias primas. 	<p>Estrategias D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-O1: Estudio de acuerdo a los sectores más ventajosos para la compra de ganado. ✓ D2-O3: Crear alianzas estratégicas con proveedores que generen documentos de compra-venta. ✓ D4-O2: Establecer sistemas de costos. ✓ D5-O5: Estudios para el mantenimiento de la cadena de frío en todo el proceso desde la compra hasta la entrega al consumidor final. ✓ D3-O3: Capacitación en compras tanto para proveedores como para la empresa por medio de alianzas estratégicas. ✓ D1-O6: Crear una base de datos de todos los proveedores y las características esenciales de los mismos.
		<p>Estrategias F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-A1-A4: Establecer contratos y alianzas estratégicas con proveedores que permitan mantener los precios. ✓ F3-A2: Estudio de factibilidad para faenar el ganado en otros camales municipales. 	<p>Estrategias D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-A1: Políticas de compras y pago a proveedores. ✓ D2-A3: Divulgar por medio de la empresa a los proveedores y clientes la importancia de

-
- | | |
|---|--|
| ✓ F1-A3: Solicitar a los entes de control el estudio del proceso de compra venta del ganado en pie. | cumplir con la documentación respectiva para los procesos de compra-venta. |
| ✓ F4-F6-A5: Establecer políticas de pago a proveedores. | ✓ D4-A7: Implementar sistemas de costos. |
| ✓ F5-A4: Liderazgo en costos. | ✓ D5-A2: Capacitación en el manejo de la cadena de frío. |
| ✓ F2-A6: Estudio para determinar los competidores de la empresa. | |
| ✓ F6-A7: Implementación de un sistema de costos. | |
-

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 12

FODA cruzado área de producción.

		Factores internos.	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos			
Oportunidades	Estrategias F-O	<ul style="list-style-type: none"> ✓ F2-O1: Establecimiento de un correcto lay out. ✓ F3-O3: Implementación de manuales de procesos. ✓ F4-O5: Implementar sistema de manejo de inventarios de todos los productos en todas las etapas. ✓ F5-O1: Determinar cada área de trabajo con sus respectivas herramientas. ✓ F6-O2: Implementar empaques idóneos para el producto. ✓ F1-O4: Patentar la marca. 	Estrategias D-O <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-O5: Implementar un software o sistema para el manejo de inventario. ✓ D2-O1: Identificar todos los procesos existentes y señalarlos en el área de producción. ✓ D7-O4: Identificar los canales de distribución. ✓ D6-O1: Implementar reglamento de seguridad laboral. ✓ D4-O6: Establecimiento del proceso de producción. ✓ D3-D5-O3: Implementar horarios de trabajo y manuales de funciones. ✓ D8-O6: Políticas sobre el manejo de recursos de acuerdo a un estudio de la producción. ✓ D9-O3: Estudio sobre la cadena de frío.
	Estrategias F-A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ F2-A1: Establecer manuales de procesos de la maquinaria. ✓ F6-A2: Implementar sistemas de recompensa para los empleados. 	Estrategias D-A <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-A3: Establecimiento de un sistema de manejo de inventario. ✓ D3-A2: Sistemas de recompensas para el personal.
Amenazas			

-
- | | |
|---|---|
| ✓ F3-A3: Medir los posibles riesgos que podrían ocurrir en la planta de producción. | ✓ D4-A2: Capacitaciones para el personal sobre el proceso productivo. |
| ✓ F4-A1: Identificar espacios para que el cuarto frío no permanezca siempre prendido. | ✓ D9-A1: Identificación de la capacidad productiva de la planta. |
| ✓ F5-A2: Establecer manuales de funciones para el personal. | |
| ✓ F7-A2: Implementar sistemas de reclutamiento de personal. | |
-

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 13

FODA cruzado área financiera y contable

<p>Factores internos.</p> <p>Factores externos</p>		<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
		<p>Oportunidades</p>	
		<p>Estrategias F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F1-O4: Estudio de técnicas para disminuir el pago de impuestos. ✓ F3-O2-O3: Optimizar el uso del sistema contable actual. ✓ F5-O5: Selección de un auxiliar contable y manual de funciones del mismo. ✓ F4-O6: Implementar una oficina con los espacios necesarios para los documentos. ✓ F7-O1: Estudio de ampliación de la planta de producción para oficinas. ✓ F2-F5-O5: Crear sistemas de recompensas para el personal. 	<p>Estrategias D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D1-O5: Contratar un auxiliar contable que labore a tiempo completo dentro de la empresa. ✓ D2-O3: Establecer el costo de las materias primas y procesos. ✓ D3-D4-O2: Optimizar el software actual de la empresa especialmente con la parte de inventarios. ✓ D5-D7-O4: Establecer cuentas contables y horarios de reuniones para revisar la parte financiera de la empresa. ✓ D6-O6: Implementar patrones a cumplir al momento de realizar cualquier inversión. ✓ D8-O2: Capacitaciones para comprender las bases de la administración contable y financiera. ✓ D10-O4: Establecer políticas de cobro y pago. ✓ D8-O3: Establecer una base de datos de clientes y proveedores con sus principales características.

Amenazas

Estrategias F-A

- ✓ F1-A3: Estrategias para reducir el pago de impuestos.
- ✓ F2-A2-A5: Medición de riesgos para adaptarse a los cambios posibles en el futuro.
- ✓ F1-A4: Reglamentos internos para el cumplimiento de las obligaciones contables.
- ✓ F5-A6: Aumentar la publicidad de los productos.
- ✓ F6-A1: Medir la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Estrategias D-A

- ✓ D1-A3: Evaluación del impacto de los tributos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.
- ✓ D2-A4: Implementar un sistema para archivar los documentos contables.
- ✓ D3-A4: Optimizar el uso del sistema contable.
- ✓ D4-A1: Determinar los niveles de liquidez de la empresa.
- ✓ D10-A1-A2: Determinar la cartera vencida y establecer políticas de cobro.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

4.1.2 Estrategias de la cadena de valor.

La cadena de valor también permitió el establecimiento de fortalezas y debilidades tanto en las actividades primarias como de soporte, por ello se proponen estrategias a partir de la unión de dichas fortalezas y debilidades con los FODA's por áreas.

Tabla 14

Estrategias de cadena de valor.

Actividades primarias.	Actividades de soporte.
Logística interna.	Infraestructura.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer planes de compra con requisitos que debe cumplir la materia prima. ✓ Codificar la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer políticas de manejo de la información. ✓ Reglamento interno de la empresa. ✓ Código de ética dentro de la empresa.
Operaciones.	Recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer la cadena de procesos para la transformación de la materia prima. ✓ Implementar documentos que sustenten la producción. ✓ Realizar un levantamiento de procesos. ✓ Definir la capacidad productiva de la planta. ✓ Establecer los tipos de residuos que genera la empresa. ✓ Establecer control de calidad de acuerdo a las especificaciones del producto. ✓ Medir el consumo de recursos dentro de la empresa y su impacto ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de selección de personal. ✓ Manual de funciones ✓ Evaluaciones de desempeño. ✓ Planes de capacitación y planes de carrera. ✓ Establecer planes de incentivos.
Logística externa.	Tecnología.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los costos de mantenimiento y entrega de productos. ✓ Establecer horarios, rutas y tiempos de entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar el empaque del producto. ✓ Evaluación de la tecnología utilizada en el sector de la empresa.
Marketing y ventas	Compras
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el segmento de mercado al que se va dirigir las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de selección de proveedores.

✓ Establecer cuáles son las necesidades primordiales de los clientes.	✓ Requisitos que deben cumplir los proveedores.
✓ Crear una base de datos de los clientes.	✓ Estudio de la cadena de frío.
✓ Registrar la marca.	✓ Alianzas estratégicas con los proveedores.
✓ Establecer métodos publicitarios de acuerdo a la capacidad de la empresa.	✓ Evaluación de proveedores.
✓ Publicitar el proceso productivo de la empresa.	

Servicio.

- ✓ Políticas de garantía del producto.
 - ✓ Establecer un proceso de servicio post venta.
 - ✓ Establecer costos de reclamos y devoluciones.
-

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

4.1.3 *Estrategias del análisis PESTEL.*

Las estrategias que se proponen a continuación nacen de acuerdo al análisis PESTEL realizado anteriormente con la finalidad de tener estrategias que permitan hacer frente al macro entorno en el cual se ubica el sector.

Política.

- ✓ Estudios de factibilidad para importar maquinaria aprovechando los TLC.
- ✓ Estudiar la afectación de los tributos en la parte financiera de la empresa.
- ✓ Establecer el capital propio con el que cuenta la empresa.

Económico.

- ✓ Establecer a la empresa como Cia. Ltda. Para formalizar la empresa y tener un mayor control en la misma.

Social.

- ✓ Segmentar a los productos de acuerdo a ciertas características para implementar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de acuerdo a dicha segmentación.
- ✓ Publicitar los beneficios del consumo de carnes.

Tecnología.

- ✓ Capacitaciones en conocimientos básicos de computación.

Ambiental.

- ✓ Determinar cuáles son los recursos que utiliza la empresa y medir la frecuencia de uso.
- ✓ Evaluar el impacto ambiental que generan los recursos utilizados.
- ✓ Establecer límites de uso de los recursos de acuerdo a las necesidades de la empresa con la finalidad de reducir el impacto ambiental.
- ✓ Estudiar y determinar el manejo adecuado de los residuos generados en la producción.

Legal.

- ✓ Obtener todos los permisos de funcionamiento para los distintos locales.
- ✓ Establecer un reglamento interno de la empresa.

4.2 Plan de acción

Una vez establecidas todas las estrategias, se procede a armar el plan de acción, el objetivo es proponer una matriz para que la empresa tenga la capacidad de llevar a cabo las estrategias.

El proceso de planificación consta de un objetivo el cual la empresa desea alcanzar, a su vez de políticas que cumplir para alcanzar dicho objetivo y las estrategias, esto ya se determinó en puntos anteriores. A continuación se propondrán las acciones – actividades a llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos, de igual forma los encargados para cumplir con las actividades, los tiempos y recursos que se requieren y finalmente los indicadores, que son aquellos que medirán el cumplimiento de lo propuesto con base en estándares o metas a alcanzar.

Al concluir el plan de acción, se presentará a los encargados de la empresa con la finalidad de dar a conocer todas las actividades propuestas y escuchar su percepción y comentarios acerca de la misma.

Tabla 15

Plan de acción área de gerencia.

ÁREA DE GERENCIA								
Objetivo del área	Política	Estrategias	Procedimientos/ Actividades	Encargado	Tiempo	Costo	Indicador.	Metas
Evaluar y analizar los distintos procesos de la empresa de acuerdo a los estándares establecidos, a más de contar con el personal adecuado para los mismos.	✓ Cumplir con todos los reglamentos necesarios.	Obtener todos los permisos de funcionamiento para los locales comerciales y la planta de producción.	✓ Determinar todos los permisos requeridos. ✓ Obtener toda la información necesaria. ✓ Tramitar los permisos.	Gerente general	Anual	\$250	• $\frac{\text{Permisos obtenidos}}{\text{Total de permisos requeridos.}}$	• Obtener el 100% de los permisos legales requeridos en el año.
	✓ Se evaluarán los procesos de cada área de manera periódica. ✓ Se establecerá un encargado de cada área. ✓ El personal colaborará con la creación de los manuales de funciones. ✓ Se evaluará al personal de manera periódica. ✓ El personal deberá estar comprometido	Establecer reglamentos y políticas para la empresa con base en la filosofía empresarial.	✓ Estudio de las herramientas gerenciales ✓ Establecer un reglamento interno. ✓ Establecer los Flujogramas de cada área. ✓ Inventariar las herramientas y suministros con los que cuenta cada área.	Gerente general	Semestral	\$50	• $\frac{\text{Número de trabajadores que conocen políticas y reglamentos.}}{\text{Total de trabajadores.}}$	• El 95% de los trabajadores debe conocer los reglamentos y políticas de la empresa en 6 meses.

<p>o con las labores de la empresa.</p> <p>✓ Cada área estará equipada con las herramientas necesarias.</p>	<p>Implementar sistemas de manejo de personal: selección, evaluación y capacitación.</p>	<p>✓ Establecer manuales de funciones y procesos de selección.</p> <p>✓ Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente.</p> <p>✓ Implementar capacitaciones de manera periódica.</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Anual</p>	<p>\$1000</p>	<p>• $\frac{\text{Número de manuales de funciones establecidos.}}{\text{Total de puestos de trabajo en la empresa.}}$</p> <p>• $\frac{\text{Número de trabajadores evaluados.}}{\text{Total de trabajadores de la empresa.}}$</p> <p>• $\frac{\text{Número de trabajadores capacitados en el año}}{\text{Total de trabajadores}}$</p>	<p>• 90% de los puestos deben tener su respectivo manual de funciones al finalizar el año.</p> <p>• Evaluar el desempeño del 100% del personal al finalizar el año.</p> <p>• El personal deberá cumplir 1 capacitación al año.</p>
	<p>Evaluar los recursos que utilizan la empresa y su impacto ambiental.</p>	<p>✓ Determinar los recursos que utiliza la empresa y la manera de medirlos.</p> <p>✓ Incentivar al personal campañas de cuidado medio ambiental</p>	<p>Gerente general.</p>	<p>Semestral</p>	<p>\$250</p>	<p>• $\frac{\Delta \\$ \text{ cancelado en recursos } 2021-2022}{\\$ \text{ cancelado en recursos } 2021}$</p>	<p>• Reducir el consumo de recursos en un 25% al término de los 6 meses.</p>

para
minimizar el
uso de
recursos de
acuerdo a la
frecuencia de
uso.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 16

Plan de acción área de ventas.

ÁREA DE VENTAS								
Objetivo del área	Política	Estrategias	Procedimientos/ Actividades	Encargado	Tiempo	Costo	Indicador	Metas
Analizar y establecer el proceso de ventas con la finalidad de generar estrategias para optimizar el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los frigoríficos deberán estar debidamente equipados. • Hay garantías para los clientes en caso de productos inadecuados. • La empresa acepta devoluciones del producto en un plazo máximo de 1 semana. 	Capacitación en ventas y manejo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el proceso de ventas. ✓ Establecer las características del producto y las necesidades de los clientes. ✓ Buscar capacitadores especializados. ✓ Establecer controles periódicos para evaluar los resultados de la capacitación. 	Supervisor del área de ventas	Semestral	\$500	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas en ventas}}{\text{Total de capacitaciones programadas en ventas.}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el 95% de las capacitaciones programadas.
			<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas a crédito se cobrarán de acuerdo a lo establecido con los clientes. 	Aumentar la cartera de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar todos los productos que se ofertan en el sector. ✓ Evaluar los productos más viables y los proveedores de los mismos. 	Supervisor del área de ventas	Trimestral	\$100

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la publicidad por medios digitales. ✓ Implementar programas de fidelización para los clientes. 						
Establecer una base de datos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a todos los clientes. • Establecer toda la información necesaria para temas de facturación. • Establecer las características y frecuencia del consumo. 	Supervisor del área de ventas.	Trimestral	\$50	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\Delta \text{ número de clientes } 2021-2022.}{\text{Número de clientes } 2021.}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar un 30% la cantidad de clientes en 6 meses. 	
Identificar el segmento de mercado que se desea atender.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes que se desean abastecer. • Generar valor agregado de acuerdo al estudio de la cadena de valor. • Inversión en publicidad y 	Supervisor del área de ventas.	Anual	\$400	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Número de clientes encuestados.}}{\text{Total de clientes de la empresa.}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestar al 50% de los clientes en el año. 	

		métodos de expansión.							
Establecer y optimizar el manejo de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los productos estarán clasificados de acuerdo al grupo en general al que pertenecen. ✓ Los productos que no cumplan las características adecuadas serán desechados o devueltos. ✓ Se designará una persona que controle todo el manejo de los productos. 	Implementar sistemas de manejo de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar qué modelo de manejo de inventarios es el adecuado para la empresa. ✓ Contratar un sistema de software que maneje los inventarios. ✓ Establecer procesos de prueba para la implementación de inventarios. ✓ Determinar cronogramas de supervisión de los inventarios. ✓ Realizar una revisión física de inventarios. 	Supervisor del área de ventas.	Anual	\$800	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Número de productos inventariados.}}{\text{Total de productos ofertados por la empresa}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar el 100% de los productos en el año. 	

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Tabla 17

Plan de acción área de compras.

ÁREA DE COMPRAS

Objetivo del área	Política	Estrategias	Procedimientos/ Actividades	Encargado	Tiempo	Costo	Indicador	Metas
<p>Evaluar e identificar el proceso de compra ala, con la finalidad de generar estrategias para optimizar el mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores deberán contar con RUC y emitir facturas en cada compra. • La materia prima deberá cumplir especificaciones de acuerdo a la producción. • Las compras se planificaran con 3 días de anticipación y se dará 3 días a la semana. • Se cancelará a los proveedores el mismo día o máximo con un plazo de 3 días. • Se establecerán precios de acuerdo a contratos 	<p>Crear parámetros para la selección de proveedores y materias primas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer todos los posibles proveedores y crear una base de datos. ✓ Determinar las características que debe cumplir la materia prima y los proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa. ✓ Establecer contratos y documentación que avalen las compras. 	<p>Supervisor del área de compras.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>\$50</p>	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Número de proveedores evaluados.}}{\text{Total de proveedores de la empresa.}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar al 50% de los proveedores en 3 meses.

escritos y anticipados.

- Los pagos se realizarán con cheques.

Buscar alternativas para mejorar el proceso de compra con ventajas para la empresa.

- Los procesos de compra alternativos deberán ser más beneficiosos que el actual.
- Los procesos requerirán los medios con los que cuenta la empresa en la actualidad.

Proponer alianzas estratégicas con ganaderos para exclusividad de la materia prima.

- ✓ Buscar proveedores con experiencia.
- ✓ Establecer las zonas más óptimas para la adquisición de ganado.
- ✓ Calcular la relación costo-beneficio.

Supervisor del área de compras.

Semestral

\$100

- ✓ Número de reuniones organizadas con los proveedores.

- ✓ Realizar 2 reuniones con los proveedores cada 6 meses.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa

Tabla 18

Plan de acción área de producción.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo del área	Política	Estrategias	Procedimientos/ Actividades	Encargado	Tiempo	Costo	Indicador	Metas
Establecer un proceso de producción óptima y adecuada para la empresa, evaluando el uso de los recursos para generar el mayor beneficio al cliente y el menor impacto ambiental posible.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se revisará el inventario y se planeará la producción. ✓ Se establecerá un stock de seguridad. ✓ Se utilizará toda la indumentaria para el trabajo. ✓ Se respetará las áreas de trabajo y la codificación de los productos. ✓ Se reportará a gerencia cualquier inconveniente dentro de la planta de producción. 	Establecer los procesos para la transformación de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar todos los procesos que se requieren para transformar la materia prima en piezas disponibles para la venta. ✓ Identificar las herramientas necesarias para cada paso del proceso. 	Jefe del área de producción	Trimestral	\$100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En 3 meses, se estableció el proceso.
			Establecer un correcto lay out.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las áreas de trabajo de acuerdo a los procesos. ✓ Establecer la ubicación de acuerdo a la estructura de la empresa. ✓ Medir la planta de producción y señalar los espacios. 	Jefe del área de producción	Semestral	\$95	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalización de las áreas de trabajo.

Establecer manuales de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar toda la maquinaria. ✓ Contratar un experto para que evalúe el funcionamiento de la maquinaria. ✓ Redactar todas las funciones que es capaz de realizar la maquinaria 	Jefe del área de producción.	Semestral	\$250	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Manuales de procesos incorporados.}}{\text{Total de procesos en el área de producción.}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el 100% de los manuales de procesos en 6 meses.
Implementar empaques idóneos para el producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la factibilidad de empaques al vacío a productos especiales. ✓ Usar fundas eco amigable que tengan la marca de la empresa. ✓ Para entregas más grandes, usar contenedores que mantengan la cadena de frío. 	Jefe del área de producción	Semestral	\$120	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Número de empaques eco amigables}}{\text{Total de empaques.}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 50% de los empaques utilizados serán eco amigable.
Implementar un reglamento de seguridad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los principales accidentes laborales que 	Jefe del área de producción.	Trimestral	\$100	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\Delta \text{ accidentes laborales } 2021-2022}{\text{Número de accidentes laborales } 2021.}$ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducir el 100% de los accidentes

podrían ocurrir
en la empresa.

- ✓ Establecer en conjunto con los empleados el reglamento a acatar.
- ✓ Proporcionar todos los insumos para prevenir y atender accidentes.
- ✓ Señalizar cada área.

laborales en 3
meses.

Establecer la cadena de frío durante todo el proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar todos los procesos que requieren mantener la cadena de frío. ✓ Adquirir herramientas que mantengan la cadena de frío en todo el proceso. ✓ Evaluar los costos de implementación de cadena de frío 	Jefe del área de producción.	Anual	\$300	✓	$\frac{\text{Número de contenedores de cadena de frío.}}{\text{Total de contenedores necesarios para almacenamiento cadena de frío.}}$	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con el 50% de contenedores necesarios para el mantenimiento de la cadena de frío en 1 año.
--	--	------------------------------	-------	-------	---	--	---

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa

Tabla 19

Plan de acción área financiera.

ÁREA FINANCIERA

Objetivo del área	Política	Estrategias	Procedimientos/ Actividades	Encargado	Tiempo	Costo	Indicador	Metas
Determinar todos los recursos financieros con los que cuenta la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de cuentas contables. ✓ Toda la documentación estará debidamente archivada en los lugares determinados. ✓ Todas las transacciones contarán con documentos de respaldo. ✓ Existirá un responsable de llevar a cabo todas las transacciones y la documentación respectiva. 	<p>Establecer un sistema de costos tanto de materias primas como procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar y determinar todos los costos a los que incurre la empresa. ✓ Definir el método de costos a utilizar. ✓ Definir las cantidades de producción. ✓ Establecer los costos reales de la empresa. 	Contador y auxiliar contable.	Anual	\$600	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el 100% del sistema en 1 año.
			<p>Contratar un auxiliar contable que labore a tiempo completo dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer herramientas de reclutamiento de personal. ✓ Selección del personal de acuerdo al manual de funciones. ✓ Establecer periodos de prueba y los debidos 	Contador.	Trimestral.	\$400	

contratos laborales.
 ✓ Establecer cronogramas de evaluación de desempeño.

- ✓ Establecimiento de horarios para cobros y pagos.
- ✓ Los cobros se realizarán en las fechas establecidas en los contratos con los clientes, con un tiempo de retraso aceptado máximo de 5 días.

Determinar la cartera vencida y políticas de cobro.

- ✓ Establecer los clientes que tienen cuentas atrasadas.
- ✓ Determinar el valor de las cuentas atrasadas.
- ✓ Determinar el tiempo de retraso de los clientes.
- ✓ Proponer facilidades y establecimiento de plazos máximos para el pago.

Contador.

Trimestral.

\$250

•

$$\frac{\$ \text{cobrado de la cartera } 2021.}{\$ \text{total en cartera vencida}}$$

- Disminuir la cartera vencida en un 50% en 3 meses.

	<p>✓ Los pagos se realizarán con cheques y se sustentarán con los documentos respectivos.</p>	<p>Determinar los modelos de fijación de precios.</p>	<p>✓ Identificar todos los costos y productos que se ofertan. ✓ Establecer el modelo de fijación de precios de acuerdo a los requerimientos de los propietarios. ✓ Identificar la aceptación de los precios en el mercado.</p>	<p>Contador.</p>	<p>Trimestral.</p>	<p>\$250</p>	<p>• Modelo de fijación de precios aplicado.</p>	<p>• Aplicar el modelo de fijación de precios a todos los productos.</p>
<p>Analizar el uso de los recursos financieros por medio de controles periódicos.</p>	<p>✓ Todas las obligaciones financieras serán pagadas en los tiempos y de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p>	<p>Evaluación del impacto de los tributos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.</p>	<p>✓ Identificar todos los tributos que debe pagar la empresa. ✓ Cumplir con toda la documentación requerida. ✓ Comparar los tributos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa para la toma de decisiones.</p>	<p>Contador.</p>	<p>Anual</p>	<p>\$100</p>	<p>• Nivel de liquidez.</p>	<p>• Contar con un nivel de liquidez entre 1.5 y 2.</p>

<p>Establecer reuniones para el seguimiento de las diversas cuentas contables y facilitar la toma de decisiones.</p>	<p>✓ Los estados financieros se realizarán con información veraz y confiable. ✓ Se analizarán los estados financieros para la toma de decisiones y se presentarán según lo establecido.</p>	<p>Registrar y analizar todas las operaciones que se realizan en la empresa.</p>	<p>✓ Recolectar y revisar todos los documentos pertinentes. ✓ Presentar la información resumida a los dueños de la empresa por medio de indicadores. ✓ Optimizar los recursos de la empresa.</p>	<p>Contador.</p>	<p>Anual</p>	<p>\$100</p>	<p>• $\frac{\Delta \text{ margen de utilidad } 2021-2022}{\text{margen de utilidad } 2021}$</p>	<p>• Aumentar la utilidad en un 5% para el año 2022.</p>
--	--	--	--	------------------	--------------	--------------	--	--

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa.

Conclusiones

La herramienta de plan estratégico propone etapas a seguir para finalmente consolidar el plan como tal, la primera es la etapa es el análisis, aquí se determinó que la empresa Frigoríficos “Paulita” había crecido a lo largo de los años pero que no contaba con procesos establecidos; a pesar de que actualmente la empresa cuenta con 2 locales comerciales y 1 planta de producción.

De igual forma se determinó que existían diversos procesos pero sin áreas identificadas por lo que se propuso un modelo de áreas funcionales y organigrama donde se determinaron 5 áreas funcionales que facilitarían el análisis posterior y permitirían un manejo más adecuado y específico para la empresa.

Para el análisis del micro entorno de la empresa se utilizó un análisis FODA, para cada área funcional; por ejemplo en el área de gerencia se determinó como debilidad la inexistencia de permisos de funcionamiento y la falta de filosofía empresarial; mientras que existían fortalezas como la experiencia. El área de ventas tenía oportunidades como la expansión en el mercado y la amenaza de muchos comercios informales; también en el área de compras se determinaron oportunidades como la gran cantidad de materia prima, mientras que las amenazas demostraban que los precios de materia primera eran volátiles.

En el área de producción se determinaron fortalezas como que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para la transformación y almacenamiento del producto, sin embargo las debilidades demostraban que no se conocía el proceso productivo. Y en el área financiera se determinaron amenazas como la economía en recesión del país pero

oportunidades de capacitación en el manejo de software, asesorías disponibles y posibilidades de contratación de personal idóneo para el área.

Para el análisis del macro entorno de la empresa se utilizó la herramienta PESTEL, que permitía el estudio a partir de diversos factores, en el factor político se encontró que el Ecuador atraviesa una crisis política grave mientras que se avecinaba un escenario de elecciones próximo, mientras que el factor económico demostraba las variaciones en los ingresos del país debido a la fluctuación del precio del petróleo y un alto nivel de endeudamiento del país.

Los factores sociales establecían que la población del Ecuador tenía tendencia a la alza al igual que los niveles de pobreza y desempleo; también se evaluó el consumo de carnes en la ciudad de Cuenca, el cual demostraba que las nuevas generaciones tienen tendencia a consumir cárnicos pero también requerían conocer de forma clara el proceso y de preferencia este debía ser eco amigable. El factor tecnológico manifestaba que Ecuador había aumentado su índice de inversión en tecnología y desarrollo y actualmente existen acuerdos que facilitan adquirir conocimientos digitales internacionales. Finalmente, el factor ambiental-ecológico mostraba que las tendencias por el consumo eco amigable en busca de disminuir el impacto ambiental, son crecientes.

Luego se realizó un análisis de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, la misma que se determinó gracias a una encuesta generada por el observatorio de la Universidad del Azuay, específicamente para el sector de carnes de la ciudad de Cuenca, este cuestionario ayudó a encontrar que la empresa carecía de múltiples elementos y actividades de acuerdo a lo establecido para el resto de empresas del sector.

Una vez realizado todo este análisis, se propuso la etapa filosófica, que es considerada la base de la planeación estratégica y que la empresa no había considerado necesario a lo largo de los años, es así que se propuso la misión: “Somos una empresa familiar, enfocada en entregar a nuestros clientes productos cárnicos y embutidos de calidad, a precios accesibles y buen servicio”; al igual que la visión: “Nuestra visión es dentro de 3 años establecernos en el mercado cuencano como una empresa formal, cumpliendo todas las normas y leyes necesarias, establecer procesos y actividades que permitan brindar los mejores productos cárnicos a nuestros clientes actuales como potenciales de ese modo destacar frente a la competencia complementando con un servicio eficiente y eficaz por medio de alimentos nutritivos y de alta calidad.”

Otros componentes de la estructura filosófica fueron los valores, objetivos y políticas que se contrarrestaban con las necesidades de la empresa, a más de haberse planteado como respuesta a las necesidades de los clientes más no del negocio o del producto, esto con la finalidad de que puedan responder a los cambios que puedan ocurrir en el futuro.

La siguiente etapa consistía en el planteamiento de estrategias a partir de los 3 análisis realizados obteniendo un total de 176 posibles estrategias a aplicar; de esta manera se realizó un FODA cruzado por áreas donde se encontraron las principales estrategias que se detallan a continuación:

Tabla 20

Resumen estrategias FODA cruzado.

Área de gerencia	
Estrategias ofensivas (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de manejo de personal. • Estudiar el manejo de áreas administrativas. 	Estrategias de reorientación (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglamentos internos • Implementar todos los permisos de funcionamiento.
Estrategias defensivas (FA) <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado para identificar las necesidades de los clientes. 	Estrategias de supervivencia. (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una filosofía empresarial. • Crear sistemas de manejo de la información.
Área de ventas	
Estrategias ofensivas (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en venta y manejo del producto. • Estudio de la cadena de frío. 	Estrategias de reorientación (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de manejo de inventarios. • Crear una base de datos de los clientes. • Capacitaciones en servicio al cliente.
Estrategias defensivas (FA) <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen empresarial, • Implementar nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado. 	Estrategias de supervivencia. (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el segmento de mercado al cual se va dirigir.
Área de compras	
Estrategias ofensivas (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros para la elección de proveedores y materias primas. 	Estrategias de reorientación (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Estudios para el mantenimiento de la cadena de frío en el proceso de compra.
Estrategias defensivas (FA) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer contratos y alianzas estratégicas con proveedores que permitan mantener los precios y asegurar la materia prima. 	Estrategias de supervivencia. (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de costos.
Área de producción	
Estrategias ofensivas (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un correcto lay out. • Implementar manuales de procesos. 	Estrategias de reorientación (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un reglamento de seguridad laboral.
Estrategias defensivas (FA) <ul style="list-style-type: none"> • Medir los riesgos que podrían ocurrir en la planta de producción. 	Estrategias de supervivencia. (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la capacidad productiva de la planta.
Área financiera y contable	
Estrategias ofensivas (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso del sistema contable. 	Estrategias de reorientación (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un auxiliar contable que labore tiempo completo. • Establecer los costos y precios de los procesos y productos.

Estrategias defensivas (FA)	Estrategias de supervivencia. (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Medir la capacidad de endeudamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los niveles de liquidez de la empresa. • Evaluar el impacto de los tributos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

Fuente: Frigoríficos Paulita

Elaborado por: Paula Ochoa

De igual forma se propusieron estrategias a partir del análisis PESTEL y Cadena de Valor, determinando estrategias como el establecimiento de planes de compra para los materiales, políticas de manejo de la información, estudios de factibilidad para importar maquinaria aprovechando los TLC, establecimiento de la empresa como Cia. Ltda., incrementar la publicidad, evaluar y disminuir el impacto ambiental generado, entre otros.

La empresa Frigoríficos “Paulita” es una empresa pequeña, que nunca ha realizado ningún proceso administrativo, por lo que para el plan estratégico de acción por áreas se priorizaron aquellos objetivos, políticas y estrategias que se deben realizar para el primer año de la empresa, esto de acuerdo a las necesidades de la empresa y a lo observado a lo largo de todo el análisis. El plan estratégico de acción también cuenta con las actividades, responsables, tiempo y costos de todo lo propuesto con la finalidad de brindarle un mapa claro a seguir para la organización.

De este modo el área de gerencia busca principalmente obtener todos los permisos de funcionamiento, establecer reglamentos e implementar sistemas adecuados de manejo de personal de modo que alcancen el objetivo de evaluar todos los procesos empresariales y alcanzar los estándares establecidos. Mientras que para el área de ventas se busca capacitar en ventas de acuerdo al manejo de producto, el conocimiento del mercado y los

clientes que se desea atender para de este modo establecer un proceso de ventas óptimo, a más de implementar un sistema adecuado de manejo de inventarios.

El área de compras busca optimizar el proceso del área por medio de la selección adecuada de proveedores y materias primas y el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores; de igual forma el área de producción busca generar un proceso de producción en beneficio de la empresa, colaboradores y el medio ambiente por ello se proponen las estrategias de establecimiento del proceso de transformación de la materia prima, lay out y manuales de procesos, a más de la medición del impacto ambiental.

Finalmente el área financiera tiene como objetivo el determinar los recursos financieros y que su uso sea el adecuado con la finalidad de generar resultados favorables para la empresa, proponiendo estrategias como el establecimiento de un sistema de costos, fijación de precios, contratación de personal, determinación de cartera vencida, entre otros.

Todos estos objetivos y estrategias son medibles por ello se proponen indicadores y metas como por ejemplo el número de capacitaciones realizadas, el porcentaje de permisos obtenidos, el número de trabajadores evaluados, las variaciones de gastos en recursos, las variaciones de la utilidad, los niveles de liquidez, entre otros. Todos estos con el propósito de evaluar el cumplimiento de las estrategias y actividades propuestas.

El éxito del plan estratégico de acción está en la presentación y socialización con los dueños de la empresa que serán los encargados de implementarlo y llevarlo en marcha, a más de proponer cambios o solventar dudas en caso de requerirlos.

Recomendaciones

Para llevar a cabo la propuesta de plan estratégico de la empresa “Frigoríficos Paulita”, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Establecer una fecha con los gerentes de la empresa para la presentación de la propuesta.
- Implementar la filosofía empresarial de la empresa y socializarla con el personal, de modo que todos conozcan y trabajen de acuerdo a la misma.
- Divulgar y establecer el organigrama propuesto, en caso de requerir algún cambio se lo podrá realizar; a más de establecer los jefes de área.
- Obtener todos los permisos de funcionamiento faltantes para la empresa como prioridad principal.
- Los gerentes podrán establecer una fecha oportuna para la presentación del plan estratégico de acción de cada área a cada jefe de la misma.
- Evaluar el presupuesto propuesto y buscar las formas de financiamiento del mismo.
- Se deberá evaluar el cumplimiento del plan de acuerdo a los tiempos, indicadores y metas propuestas a cargo de los responsables establecidos.
- Monitorear de manera general el plan estratégico, una vez obtenido los resultados esperados en la totalidad, se podrá continuar con el establecimiento de un nuevo plan para las estrategias que aún no se llevaron a cabo.

Bibliografía

- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5.
- Angulo, S. (3 de Septiembre de 2020). Los precios del petróleo colapsan y el referencial para Ecuador bordea los \$ 32. *Expreso*: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/precios-petroleo-colapsan-referencial-ecuador-bordea-32-6530.html>
- Aranda, H., Pérez, F., & Méndez, M. (2007). Evaluación Del Grado De Cumplimiento De La Misión, Visión Y Valores En Una Institución De Educación Agrícola Superior. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 10(20), 271–280.
- Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2016). Importancia De La Planeación Estratégica En Las Áreas De Gestión Humana De Las Organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>
- Bittán, M. (11 de Noviembre de 2012). *El modelo PEST como herramienta de planificación*. *America Economía* <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Capó, J., & Ortiz, B. (2015). 10 Pasos Para Desarrollar Un Plan Estratégico Y Un Business Model Canvas. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 4(4), 231–247. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. Elsevier Editora Ltda.

Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.

Davies, W. (2000). *Comprensión de la estrategia y liderazgo estratégico*.

Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de La Economía Lationamericana*, (Abril), 1–18. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

El Comercio. (8 de Agosto de 2020). 1 millón de ecuatorianos está en el desempleo a junio del 2020, según información del INEC. *El Comercio*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html>

El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. *El Telégrafo*: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

El Telégrafo. (22 de Marzo de 2018). Convenio permite a industria de Ecuador acceder a conocimientos digitales 4.0. *El Telégrafo*: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/convenio-permite-a-industria-de-ecuador-acceder-a-conocimientos-digitales-4-0#:~:text=Convenio%20permite%20a%20industria%20de%20Ecuador%20acceder%20a%20conocimientos%20digitales%204.0,-Agencia%20EFE%20>

El Universo. (25 de Junio de 2018). Europea firma un tratado con la Asociación Europea de Libre Comercio. *El Universo:*

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-europa-librecomercio-acuerdo-efta.html#:~:text=El%20bloque%20del%20EFTA%20lo,Acuuerdo%20Comercial%20desde%20el%202017.&text=%E2%80%9CEl%20Acuerdo%20brindar%C3%A1%20reglas%20claras,y%20la%20atracci%C3%B3n%20de%2>

El Universo. (11 de Enero de 2020). Recaudación de impuestos creció 2,8 % en el 2019, según el SRI. *El Universo:*

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/11/nota/7685055/recaudacion-impuestos-crecio-28-2019>

Expreso. (21 de Abril de 2020). La caída del precio del petróleo por debajo de \$ 0 no significa que la gasolina será gratis. *Expreso:*

<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/caida-precio-petroleo-debajo-significa-gasolina-sera-gratis-9714.html>

Freire, J. (30 de Junio de 2020). En Ecuador ha aumentado la demanda de internet y el consumo de contenido debido al aislamiento. *El Universo:*

<https://www.eluniverso.com/larevista/2020/06/29/nota/7888932/ecuador-ha-aumentado-demanda-internet-consumo-contenido-debido>

García, G., & Carrillo, M. (2017). *Indicadores de Gestión : Manual Básico de aplicación para Mipymes*. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/1060>

González, M., Maldonado, J., & Sinmaleza, K. (2019). Cadena de valor de las empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca. *Bolentín de*

Coyuntura, 1(22), 8. <https://doi.org/10.31164/bcoyu.22.2019.717>

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

Lana, R. (2017). La administración estratégica como herramienta de gestión. *BMC Public Health*, 5(1), 1–8.

<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471->

[2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P](http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P)

LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO. (13

de Octubre de 2011). Obtenido de LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO:

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org7.pdf

Lledó, S. (2012). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(3), 2.

Lopez, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa : una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, (1995), 141–164.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

Magaña, E., Licón, L., Kiessling, C., Soto, M., & Villarreal, H. (2013). Planeación Estratégica De Una Empresa Familiar De Comida Rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 335–346.

Menoscal, E. (4 de Septiembre de 2020). *Elecciones Ecuador 2021, ¿qué necesitamos?*

Aula Magna USFQ.: <https://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=12032>

Ministerio del Ambiente. (Noviembre de 2015). *Punto Verde*. Ministerio del ambiente:

<https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde-sector-productivo-y-de-servicios/>

Ministerio del trabajo. (Mayo de 2013). Código del trabajo.:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>

Mora, L. (2012). *Fundación de Estudios Superiores*.

https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Olmedo, F., & Plazaola, N. (2002). Cadena de valor. *Año 1- Edición N°19 - Sección*

Administración, 2. [http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena de](http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf)

[Valor.pdf](http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf)[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.p](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-)

[df?1499829005=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1606179815](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1606179815)

[df?1499829005=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1606179815)

Pérez, R. (2006). *El lado oscuro de la ganadería*.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard*

Business Review. América Latina, 1–18.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-

[_michael_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*.: Editorial Mexicana.

Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una

- herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto*, 9. <http://bit.ly/2OhQUht>
- Rodriguez, D., Erazo, J., & Narvaez, C. (2019). Técnicas cuantitativas de investigación de mercados aplicadas al consumo de carne en la generación millennial de la ciudad de Cuenca (Ecuador). *Espacios*, 40, 20.
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 21(5), 635–641.
- Teleamazonas. (27 de Mayo de 2019). La realidad tecnológica de Ecuador. *Teleamazonas*: <https://www.teleamazonas.com/2019/05/la-realidad-tecnologica-de-ecuador/>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. . Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Tzu, S. (2009). *El Arte de la Guerra*. Edaf.
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. *Analitika*, 52. http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

Anexos

1. RUC.

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		 ...le hace bien al país!	
NÚMERO RUC:	0102705639001				
APELLIDOS Y NOMBRES:	MAXI ZARMIENTO CARMEN ESPERANZA				
NOMBRE COMERCIAL:					
CONTADOR:	PACHECO CALLE FAUSTO ORLANDO				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI		
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:	25/08/1969	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/10/1999		
FEC. INSCRIPCIÓN:	18/10/1999	FEC. ACTUALIZACIÓN:	28/12/2018		
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:			
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
VENTA DE CARNE, CÁRNICOS Y EMBUTIDOS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: AZUAY Canton: CUENCA Parroquia: EL BATAN Calle: LA ESPAÑOLA Numero: 2-72 Interseccion: ISABELA Referencia: A DOS CUADRAS DEL COLISEO JEFERSON PEREZ Telefono: 085281371					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS					
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</small>					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1		
JURISDICCIÓN	\ ZONA 6\ AZUAY	CERRADOS	0		



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC:

0102705639001

APELLIDOS Y NOMBRES:

MAXI ZARMIENTO CARMEN ESPERANZA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001

Estado: ABIERTO - MATRIZ

FEC. INICIO ACT.: 01/10/1999

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA DE CARNE, CÁRNICOS Y EMBUTIDOS.

VENTA DE LÁCTEOS.

VENTA AL POR MENOR DE PESCADO, MARISCOS Y PRODUCTOS CONEXOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Canton: CUENCA Parroquia: EL BATAN Calle: AV. DE LAS AMERICAS Numero: S/N Referencia: EN EL INTERIOR DEL MERCADO EL ARENAL
Edificio: MERCADO EL ARENAL Oficina: 135 Telefono Trabajo: 072880772 Celular: 0985281371 Email principal: faustopacheocalle@hotmail.com

2. Encuesta aplicada para la cadena de valor.



MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR JUNIO 2018

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Buenos días/ tardes, mi nombre es..... Soy estudiante de la Universidad del Azuay. Actualmente el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay se encuentra realizando una investigación preliminar sobre la gestión de la cadena de valor en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de Elaboración y conservación de carne en la ciudad de Cuenca, con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de un cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia para nuestro estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y, solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres Esperanza Maxi
P2. Cargo Propietaria.

a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Razón Social Esperanza Maxi
P4. Nombre de la empresa Frigoríficos Paulita
P5. Teléfono 4093577
P6. Correo electrónico comprobantespaulita@gmail.com
P7. Dirección Av Américas y Eduardo Arias/Mercado El Arenal puesto #135 #138
P8. Año de constitución 1993
P9. Dueño(s) de la empresa Sra. Esperanza Maxi y Sr. José Ochoa.
P10. Gerente de la empresa Sra. Esperanza Maxi
P11. Representante legal Sra. Esperanza Maxi

P12. ¿Empresa familiar? SI ¹ NO ²
P13. ¿Qué productos o servicios se ofertan? Productos cárnicos de res, pollo y cerdo adicionalmente embutidos

P14. Cantidad de empleados:

Total	<u>9</u>
Administración	<u>1</u>
Ventas	<u>4</u>
Planta	<u>4</u>

P15. Ventas del último año

Menores a \$100 mil	<input type="checkbox"/> ¹	Entre \$100 mil y \$500 mil	<input type="checkbox"/> ³
Entre \$500 mil y \$1 millón	<input checked="" type="checkbox"/> ²	Más de \$1 millón	<input type="checkbox"/> ⁴

P16. Usted realiza las actividades de:

Producción ¹ _____
Distribución ² _____
Ventas ³ _____
Recomercialización ⁴ _____
(compra productos terminados y vende)

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

P1. ¿Posee un plan estratégico? SI ¹ NO ²
P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI ¹ NO ²
P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI ¹ NO ²
P5. ¿Están definidos los objetivos de la empresa? SI ¹ NO ²
P6. ¿Concuerdan los objetivos con la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
P7. ¿Cuenta con mecanismos para gestionar el cumplimiento de los objetivos? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²

P7.1. ¿Cuáles son? _____

P8. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos? _____
P9. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) _____

Sistemas de gestión:

P10. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad? SI ¹ (Pase a P10.1) NO ²
P10.1. ¿El sistema se encuentra certificado? SI ¹ NO ²
P11. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental? SI ¹ NO ²
P12. ¿La empresa cuenta con un sistema de seguridad laboral? SI ¹ NO ²

Administración financiera:

P13. ¿La empresa lleva contabilidad? SI ¹ NO ² (Pase a P13.1)

P13.1. ¿Lleva otro tipo de control contable? SI ¹ (Pase a 13.2) NO ²

P13.2. ¿Cuál? AUTOFACT.

P14. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI ¹ NO ²

P15. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?

Tecnología ¹ _____ Infraestructura ³ 2016

Maquinaria ² 2016 Otros ⁴ _____

P16. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI ¹ (Pase a 16.1) NO ²

P16.1. ¿Con qué tipo de institución?

Banco ¹ Gobierno ³

Cooperativa ² Otros ⁴ _____

Otros aspectos:

P17. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²

P18. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 18.1) NO ²

P18.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³

P19. ¿La empresa tiene conocimiento de prácticas poco éticas dentro de la industria? SI ¹ (Pase a 19.1-2) NO ²

P19.1. ¿Qué tipo de prácticas? El ganado se suele faenar en camales clandestinos

P19.2. ¿Toma acciones para disminuir estas prácticas? SI ¹ NO ²

P20. ¿Cuenta con certificaciones de calidad? SI ¹ (Pase a 20.1) NO ²

P20.1. ¿Cuáles? _____

P21. ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²

P22. ¿Existen políticas de transparencia? SI ¹ NO ²

c) RECURSOS HUMANOS

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²

Observación _____

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI ¹ (Pase a P3.2) NO ²

P3.2. Describa _____

P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²

P5. ¿Cuenta con planes de capacitación para el personal? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos?

P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²

P11. ¿Cuenta con equipos de seguridad para los trabajadores? SI ¹ NO ²

P12. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI ¹ NO ²

P13. ¿Cada que tiempo se realizan exámenes de salud a los colaboradores?

Mensualmente ¹ Anualmente ³

Semestralmente ² Otros ⁴ _____

P14. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? (sindicatos, asociaciones u otros) SI ¹ NO ²

P15. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI ¹ NO ²

P16. ¿Ofrece alimentación a sus colaboradores? SI ¹ NO ²

P17. ¿Ofrece transporte a sus colaboradores? SI ¹ NO ²

P18. ¿Existe política de jubilación? SI ¹ NO ²

P19. ¿Existen políticas de despedido? SI ¹ NO ²

P20. ¿Cuenta con política para la fijación de sueldos? SI ¹ NO ²

P21. ¿Existen planes de carrera? SI ¹ NO ²

- P22. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?
 Reuniones ¹ Asambleas ²
 Otras ³ _____
- P23. ¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación? SI ¹ (Pase a P23.1) NO ²
 P23.1. ¿Cuáles son? _____

d) TECNOLOGÍA

- P1. ¿La empresa tiene acceso a internet? SI ¹ (Pase a P1.1) NO ²
 P1.1. ¿Usa internet en los procesos de comunicación? SI ¹ (Pase a P1.2) NO ²
 P1.2. ¿Cómo? Interna ¹ _____
 Externa ² _____
- P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI ¹ NO ²
 P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?
 Facturación electrónica ¹ Información de tipos de productos ²
 Compra on-line ³ Información nutricional ⁴
 Atención al cliente ⁵ Chat en línea ⁶ Otros ⁷ _____
- P3. ¿La empresa se encarga del diseño de producto? SI ¹ NO ² (Pase a P3.1)
 P3.1. ¿Cómo lo realiza? _____
- P4. ¿Existe un departamento o área de investigación y desarrollo? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Cuál es el rol de la tecnología dentro de su empresa?
 No se tiene mucho conocimiento _____
- P6. ¿Se considera a la tecnología como un recurso estratégico? ¿Por qué?
 No porque es considerada una empresa pequeña _____
- P7. ¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?
 Actualmente todo el proceso de transformación no tiene controles, el implementar tecnologías podría mejorar el control, los tiempos, aumentar la capacidad, establecer planes _____

- P8. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al sector en el cual se encuentra?
 No. _____
- P9. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación a la tecnología ocupada en otros países?
 No. _____

e) COMPRAS

- P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Cuenta con mecanismos para controlar la disponibilidad de los materiales necesarios para el proceso productivo? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²
 P3.1. ¿Qué aspectos? _____
- P4. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores? SI ¹ NO ² (Pase a P4.1-2)
 P4.1. ¿Por qué? El proceso de selección de proveedores es informal y los proveedores cambian constantemente, por ende se puede elegir al que tenga el producto necesario.
 P4.2. ¿Qué criterios se consideran? Disponibilidad del producto y precio. _____
- P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²
 P5.1. ¿De qué forma? _____
- P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores para mejorar los procesos de compras? SI ¹ NO ²
 Correo electrónico ¹ Telefónica ² Redes sociales ³
 Otros ⁴ _____

P8. ¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Por qué? Existe gran número de proveedores y productos

P9. Sus materias primas son principalmente: Nacionales ¹
Extranjeras ²

P10. ¿Cómo garantiza que los proveedores y distribuidores mantengan la cadena de frío?
No se garantiza, los distribuidores en este caso el Camal Municipal es el que mantiene la cadena de frío.

P11. ¿Realiza inspecciones a la infraestructura y los procesos de los proveedores? SI ¹ NO ²

f) LOGÍSTICA INTERNA

P1. ¿Cuenta con un plan de logística? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación) SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²

P2.1. ¿Cuáles son y que aspectos controla?

P3. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos? SI ¹ NO ²

P4. ¿Se codifica y clasifica las existencias? SI ¹ NO ²

P5. ¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario? SI ¹ NO ²

P6. ¿Conoce su inventario real? SI ¹ NO ²

P7. ¿Conoce su inventario teórico? SI ¹ NO ²

P8. ¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Cuánto suele variar? (porcentaje)

P9. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²

g) OPERACIONES

P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI ¹ NO ²

P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos? SI ¹ NO ²

P3. ¿Los procesos se encuentran documentados? SI ¹ NO ²

P4. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI ¹ NO ²

P5. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo? SI ¹ NO ²

P7. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²

P7.1. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI ¹ NO ²

P8. ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Cómo?

P9. ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI ¹ NO ²

P10. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI ¹ NO ²

P11. ¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa? SI ¹ NO ²

P12. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI ¹ (Pase a P12.1) NO ²

P12.1. ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI ¹ (Pase a P12.2) NO ²

P12.2. ¿Cuáles son?

P13. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI ¹ NO ²

P14. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI ¹ NO ²

P15. ¿Cómo se maneja el producto caducado? Devoluciones a las fábricas.

h) LOGÍSTICA EXTERNA

- P1. ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)? SI ¹ NO ²
- P4. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? SI ¹ (Pase a P4.1-2) NO ²
- P4.1. ¿Se registran los pedidos entregados a tiempo? SI ¹ NO ²
- P4.2. ¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Dispone de medios propios para realizar la distribución y venta de su producto? SI ¹ NO ²

Observaciones _____

i) MARKETING Y VENTAS

- P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Ha realizado estudios de las necesidades de sus clientes? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²
- P4. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²
- P5.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²
- Redes sociales ³ Otros ⁴ _____
- P6. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?
 Nutricional ¹ Ingredientes y porcentajes ² Uso de transgénicos ³
 Otros ⁴ Ninguno.
- P7. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²
- P9. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)

Televisión ¹ Radio ² Periódico ³
 Redes sociales ⁴ Otros ⁵ _____

- P10. ¿La empresa utiliza redes sociales? SI ¹ (Pase a P10.1) NO ²
- P10.1. ¿Cuáles? Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³
 (varias opciones) Otros ⁴ _____
- P11. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²
- P12. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI ¹ NO ²
- P13. ¿Qué productos complementarios ofrece?
 Ninguno ¹ Enlatados ² Conservas ³ Lácteos ⁴
 Salsas ⁵ Panadería ⁶ Otros ⁷ _____
- P14. ¿Tiene negocios complementarios? SI ¹ (Pase a P14.1) NO ²
- P14.1. ¿Cuáles? Delicatessen ¹ Puntos de venta ²
 Cafetería ³ Otros ⁴ _____

j) SERVICIO

- P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI ¹ NO ²
- P2. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²
- P2.1. ¿Cuáles? En caso de que algún producto este en mal estado, el cliente puede realizar las devoluciones necesarias y el producto sera devuelto.

- P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²
- P3.1. ¿Cómo? _____

- P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta? _____
- P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²
- P6.1. ¿Cómo? _____