



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES  
DE ALIMENTOS EN LA MANZANA 778, GUAYAQUIL”.**

**AUTORES:**

**MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA**

**RUGEL MONGE KATTY IVONNE**

**TUTOR DE TESIS:**

**ING. TERRANOVA MERA JULIO ENRIQUE, MAE**

**GUAYAQUIL**

**2017**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> <b>Tema: PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE ALIMENTOS EN LA MANZANA 778, GUAYAQUIL”.</b>			
<b>AUTOR/ES:</b> MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA RUGEL MONGE KATTY IVONNE		<b>REVISORES</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		<b>FACULTAD:</b> CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.	
<b>CARRERA:</b> INGENIERIA COMERCIAL			
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 15 DE JULIO DEL 2016		<b>Nº DE PÁGINAS:</b> 88	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> DESARROLLO LOCAL Y EMPRENDIMIENTO SOCIO ECONÓMICO SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE.			
<b>PALABRAS CLAVES:</b> PLAN, ESTRATEGIAS, ADMINISTRACIÓN, TECNOLOGIA.			
<b>RESUMEN</b>  El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar una propuesta del proceso de administración en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad Guayaquil, con el fin de incrementar las ventas. El trabajo se estructuró en tres capítulos: el capítulo uno hace referencia al soporte de las teorías que permitan la sustentación del proyecto de investigación en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad de Guayaquil. El capítulo dos se enfoca en la situación actual en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad de Guayaquil aplicando métodos y técnicas como la observación, la encuesta y la explicación de los resultados obtenidos. En el capítulo tres se realiza la presentación de las propuestas del plan estratégico que incluye un plan de capacitación al personal.			
<b>Nº DE REGISTRO (en base de datos):</b>		<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA RUGEL MONGE KATTY IVONNE	<b>Teléfono:</b>  0978666769  0983928635		<b>E-mail:</b>  mafer_8491aa@hotmail.com  kathytarugel@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Universidad de Guayaquil		

**Quilo:** Av. Whymper E7-37 y Alpallana. edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 624 y (carrión. edificio Promete, teléfonos 2569898/9. Fax: (593 2) 2509054

# CERTIFICADO ANTIPLAGIO

**URKUND**

Documento: [PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE ALIMENTOS EN LA MANZANA 176, GUAYAQUIL.docx](#) (D25553461)

Presentado: 2017-02-07 11:27 (-05:00)

Recibido: carvajalmr.ug@analysis.orkund.com

Mensaje: TESIS: MARIA FERNANDA MASABANDA CRDOÑEZ [Mostrar el mensaje completo](#)

29% de esta aprox. 17 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">DOC_FINAL_PYMES EN ESPECIALIDADES.docx</a>
Fuentes alternativas	<a href="#">ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS MECANICOS TECNI...</a>
	<a href="http://docalayer.es/33197320-Capitulo-1-1-otulo.html">http://docalayer.es/33197320-Capitulo-1-1-otulo.html</a>

al cambio entre sus características principales. Sin embargo a pesar de esta potencialidad de este tipo de empresas, se debe mencionar que los recursos son muy escasos, como también la tecnología y maquinaria para la fabricación, la poca capacitación de personal, el tipo de financiamiento, algunas veces el inadecuado equipo de trabajo, la débil cadena logística y los altos costos que generalmente frenan el poder competitivo de este tipo de empresas. Existen algunas acciones destinadas al apoyo de las PYMEs por parte del sector estatal y privado como lo son, el dar capacitaciones, facilitar financiamientos, asistencia técnica y asesoría comercial; existe la voluntad de acompañar e incentivar a las pymes en procesos de mejoras a nivel de producción y competitividad, sin embargo existe desconocimiento de este tipo de programas sea por la falta de difusión adecuada o el poco interés de los empresarios locales.

**CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA** Las pymes en Ecuador en estos últimos años han tenido acceso solo al mercado local aunque esto ha sido muy lento debido a la poca información sobre el mercado y la demanda de los mismos, y el

no cumplimiento de los productos con estándares de calidad, entre otros. Los esfuerzos encaminados a apoyar a las pymes han sido ineficientes puesto que su cobertura ha estado limitada principalmente al desconocimiento de la existencia y forma de acceder a este tipo de programas. Las pymes poseen potencial para constituirse en el motor de desarrollo del país pese a que aún deben superar y fortalecer en su interior problemas relacionados con atraso tecnológico, falta de personal debidamente capacitado, inadecuadas forma de producción y administración, el pequeño y mediano empresario actualmente es más consciente que debe mejorar sus procesos y ofrecer al cliente calidad en el producto y en el servicio. Es necesario emprender acciones conjuntas entre gobierno, instituciones privadas y empresarios para lograr que las pymes mejoren sus capacidades y condiciones competitivas a fin de que puedan acceder y desarrollarse de mejor manera en el mercado nacional.





**MSc. Ruth Carvajal de Lindo, EA**  
Directora General de Bibliotecas

08 FEB 2017

.....

**ING. TERRANOVA MERA JULIO ENRIQUE, MAE.**

**julio.terranoam@ug.edu.ec**

**TUTOR DE TESIS GUAYAQUIL, 2017**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

HABIENDO SIDO NOMBRADO EL ING. TERRANOVA MERA JULIO ENRIQUE MAE. TUTOR DE TESIS DE GRADO, COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, PRESENTADA POR LOS EGRESADOS:

MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA C.I. 0923626741

RUGEL MONGE KATTY IVONNE C.I.0917910697

**TEMA: “PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE ALIMENTOS EN LA MANZANA 778, GUAYAQUIL”.**

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODA SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

.....

ING. TERRANOVA MERA JULIO ENRIQUE, MAE.

**julio.terranovalam@ug.edu.ec**

**TUTOR DE TESIS GUAYAQUIL, 2017**

## **RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR**

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA Y RUGEL MONGE KATTY IVONNE.

CUYO TEMA ES: **“PROPUESTA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES DE ALIMENTOS EN LA MANZANA 778, GUAYAQUIL”**.

DERECHOS A LOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA EL USO QUE A BIEN TENGA.

MASABANDA ORDOÑEZ MARIA FERNANDA

C.I. 0923626741

RUGEL MONGE KATTY IVONNE

C.I. 0917910697

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto ante todo a Dios, porque es quien me permitió llegar a la culminación de mi carrera, a mi ángel que desde el cielo debe sentirse orgulloso por este logro, para ti papi Alfonso Masabanda.

A mi madre Isabel Ordoñez, por ser incondicional en cada etapa de mi vida y a mis hermanos quienes estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y su cariño.

A mis gemelos Adrián Asencio y Alexander Asencio, ya que ellos son la fuente de mi inspiración para esforzarme cada día, para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

Este logro es por ustedes Adrián y Alexander, fueron ustedes mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis, todo sacrificio sin duda tiene su recompensa.

**María Fernanda Masabanda Ordoñez**

## DEDICATORIA

Este valioso proyecto lo dedico a Dios, por su bondad, por haberme permitido lograr mis metas en cada instante de mi vida y haberme dado salud para alcanzar mis objetivos,

A la memoria de mi dulce y amada madre (+) Amarilis Monge Rivera, por ser quien me enseñó desde pequeña que nada es imposible y que hay que levantarse todos los días con ganas de comerse el mundo con amor, esfuerzo y sacrificio.

A mi amado esposo Javier Moreira Villafuerte, a mi querido padre Jorge Rugel Santana, a mi adorada hermana Cinthya Rugel Monge, a mis tiernos sobrinos Jared Rugel Jaramillo, Jordano Rugel Jaramillo, Daniel Mata Rugel y en especial a mi hermano adorado Jorge Rugel Monge.

**Rugel Monge Katty Ivonne**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo del camino siendo mi fortaleza en los momentos de debilidad y por permitirme celebrar este éxito junto a mi familia.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, gracias a mi madre por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos, gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, y por cada una de sus palabras que se repetían dentro de mi como un eco y hoy es una realidad, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión.

De igual manera agradezco a mi tutor de tesis el Ing. Julio Terranova Mera, MAE, por aportar sus valiosos conocimientos y por brindarme pacientemente su apoyo y experiencia.

A mis amigos y maestros por cada uno de los momentos compartidos durante estos años en mi desarrollo profesional.

Muchas gracias a mis hijos Adrián y Alexander porque cada día me impulsan a superarme, porque sin su ayuda no habría logrado culminar con éxito mi proyecto de grado.

**María Fernanda Masabanda Ordoñez**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios principalmente por bendecirme y guiarme intelectualmente para culminar mi meta.

Del mismo modo a mi Padre, Jorge Rugel Santana, por ser el pilar fundamental de mi familia, mi ejemplo a seguir cada día de mi vida y, a mi Madre, (+) Amarilis Monge Rivera, por su ejemplo de perseverancia y amor con lo que hacía todo en esta vida, a mi esposo Javier Moreira Villafuerte, por ese apoyo incondicional y comprensión que siempre me da con amor, a mis hermanos Jorge y Cinthya, por apoyarme en todos los momentos de mi vida ..... los amo.

Del mismo modo a cada uno de los profesores que aportaron con sus conocimientos para llevar adelante mi objetivo profesional, a mis compañeros quienes de una u otra forma me brindaron el apoyo moral para seguir adelante y alcanzar mis objetivos.

Muchas gracias a mi tutor de tesis el Ing. Julio Terranova Mera, MAE, por habernos orientado y enseñado de manera gentil y profesional, sus valiosos conocimientos para la elaboración de esta tesis.

**Rugel Monge Katty Ivonne**

## **RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar una propuesta del proceso de administración en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad Guayaquil, con el fin de incrementar las ventas. El trabajo se estructuró en tres capítulos: el capítulo uno hace referencia al soporte de las teorías que permitan la sustentación del proyecto de investigación en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad de Guayaquil. El capítulo dos se enfoca en la situación actual en las Pymes de alimentos en la manzana 778 en la ciudad de Guayaquil aplicando métodos y técnicas como la observación, la encuesta y la explicación de los resultados obtenidos. En el capítulo tres se realiza la presentación de las propuestas del plan estratégico que incluye un plan de capacitación al personal, la elaboración de un menú variado, la publicidad por medio de las redes sociales y se termina con las conclusiones y recomendaciones.

**PALABRAS CLAVES:** Plan, Estrategias, Administración, Tecnología.

## **ABSTRACT.**

The present research work has as general objective to design a proposal of the administration process in the food SMEs in the 778 block in the city of Guayaquil, in order to increase sales. The work was structured in three chapters: chapter one refers to the support of theories that allow the support of the research project in the food SMEs in the 778 block in the city of Guayaquil. Chapter two focuses on the current situation in food SMEs in the 778 block in the city of Guayaquil applying methods and techniques such as observation, survey and explanation of the results obtained. Chapter three presents the proposals of the strategic plan that includes a training plan for the staff, the elaboration of a varied menu, the publicity through social networks and the conclusion and recommendations.

## INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
RESUMEN. ....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCION.....	1
CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA.....	2
SITUACIÓN CONFLICTO.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
DISEÑO METODOLÓGICO.....	4
• Métodos del nivel teórico utilizados. ....	4
• Métodos del nivel empírico utilizados. ....	5
• Métodos estadístico matemáticos.....	5
Tipo de investigación. ....	5
Novedad de lo que se investiga.....	7
Significación social y pertinencia de lo que se investiga. ....	7
Significación práctica de lo que se investiga. ....	7
CAPÍTULO 1.....	9

Generalidades del plan estratégico.....	9
Por la importancia del término en el desarrollo de la investigación se citará las definiciones de diversos autores.....	9
Importancia del plan estratégico. ....	10
Características del plan estratégico. ....	12
Ventajas de la planeación estratégica.....	13
Desventajas de la planeación estratégica. ....	14
Objetivo del plan estratégico. ....	14
Principios de la planeación estratégica. ....	15
Etapas de un plan estratégico. ....	16
Propósitos generales de un plan estratégico.....	18
Las Pymes .....	18
Características principales de las pymes .....	19
DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.....	20
ENFOQUE DE LA INVESTIGACION .....	24
ENFOQUE CUALITATIVO.....	24
CAPÍTULO 2.....	29
3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....	31
CUESTIONARIO SOBRE EL CLUSTER DEL SECTOR ALIMENTICIO .....	34
CAPÍTULO 3.....	48
PROPUESTA.....	48
CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA PROPUESTA .....	48
Análisis Técnico Operativo.....	48
Descripción del Servicio .....	49
Normas sanitarias para la manipulación de los alimentos .....	50
Programas de seguridad alimentaria. ....	51
FORMA Y CONDICIONES DE APLICACIÓN (costos) .....	52

RESULTADOS OBTENIDOS EN CASO DE APLICACIÓN.....	55
POSIBLE PARTE FINANCIERA DE UNA PYMES DE ALIMENTO DE TAMAÑO PEQUEÑO .....	55
VALIDACIÓN .....	58
FASE 1: Indicadores de Competitividad .....	58
FASE 2: Indicadores de Competitividad .....	58
La calidad de la comida .....	59
El servicio brindado por el personal. ....	59
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	67

## INDICE DE GRAFICO

<b>Grafico No. 1:</b> ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial? .....	35
<b>Gráfico No. 2:</b> ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?.....	36
<b>Grafico No. 3:</b> ¿Con cuántas empresas tiene relación su compañía?.....	37
<b>Grafico No. 4:</b> ¿Cómo calificaría dichas relaciones?.....	38
<b>Grafico No. 5:</b> De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elijá los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menor importancia). .....	40
<b>Grafico No. 6:</b> ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?.....	41
<b>Grafico No. 7:</b> ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otras empresas? .....	43
<b>Grafico No. 8:</b> De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.....	45
<b>Grafico No. 9:</b> ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial? .....	46
<b>Grafico No. 10:</b> ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial? .....	47

## INDICE DE TABLA

TABLA NO. 1: Análisis estratégico para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	26
TABLA NO. 2: Empresas que realizan las siguientes prácticas en recursos Humanos.....	26
TABLA NO. 3:Tipos de innovación de una pymes.....	27
TABLA NO. 4: Implantación de Tecnologías de información y comunicación .....	27
TABLA NO. 5:Nivel de Desempeño de procesos .....	28
Tabla No. 6: ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interaccióncomercial?.....	35
Tabla No. 7: ¿Con que tipo de empresas tienerelaciones?.....	36
Tabla No. 8: ¿Con cuántas empresas tiene relación sucompañía?.....	37
Tabla No. 9: ¿Cómo calificaría dichasrelaciones?.....	38
Tabla No. 10:De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elijá los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menorimportancia). .....	39
Tabla No. 11: ¿Qué beneficios ha obtenido de dichasrelaciones?.....	41
Tabla No. 12: ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otrasempresas? .....	43
Tabla No. 13: De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones desu empresa.....	44
Tabla No. 14: ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupaciónindustrial? .....	46
Tabla No. 15: ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupaciónindustrial? .....	47

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES son las verdaderas gigantes de la economía a nivel mundial. El 93% de las empresas europeas tienen menos de 10 empleados y existen al menos 20,5 millones de empresas en el área económica europea que proporcionan empleo a más de 120 millones de personas.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas PYMES no está solamente asociada con el potencial redistributivo, sino también con su capacidad de generar empleo. América Latina representa una gran porción de mercado las empresas PYMES, lideradas por el 99% en México, así como en Perú y Colombia con más del 70% de las empresas, el casi 95% de Ecuador las cuales generan el 60% del empleo, y llegan a participar del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, generación de empleo, adaptación, flexibilidad al cambio entre sus características principales.

Sin embargo, a pesar de esta potencialidad de este tipo de empresas, se debe mencionar que los recursos son muy escasos, como también la tecnología y maquinaria para la fabricación, la poca capacitación de personal, el tipo de financiamiento, algunas veces el inadecuado equipo de trabajo, la débil cadena logística y los altos costos que generalmente frenan el poder competitivo de este tipo de empresas.

Existen algunas acciones destinadas al apoyo de las Pymes por parte del sector estatal y privado como lo son, el dar asistencia técnica, capacitación, otorgar financiamiento, asesoría comercial y apertura a nuevos mercados; existe la voluntad de acompañar e incentivar a las pymes en procesos de mejoras a nivel de producción y competitividad, sin embargo existe desconocimiento de este tipo de programas sea por la falta de difusión adecuada o el poco interés de los empresarios locales.

## CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA

Las pymes en Ecuador en estos últimos años han tenido acceso solo al mercado local, aunque esto ha sido muy lento debido a la poca información sobre el mercado y la demanda de los mismos, y el no cumplimiento de los productos con estándares de calidad, entre otros. Los esfuerzos encaminados a apoyar a las pymes han sido ineficientes puesto que su cobertura ha estado limitada principalmente al desconocimiento de la existencia y forma de acceder a este tipo de programas. Las pymes poseen potencial para constituirse en el motor de desarrollo del país pese a que aún deben superar y fortalecer en su interior problemas relacionados con atraso tecnológico, falta de personal debidamente capacitado, inadecuadas forma de producción y administración, el pequeño y mediano empresario actualmente es más consciente que debe mejorar sus procesos y ofrecer al cliente calidad en el producto y en el servicio. Es necesario emprender acciones conjuntas entre gobierno, instituciones privadas y empresarios para lograr que las pymes mejoren sus capacidades y condiciones competitivas a fin de que puedan acceder y desarrollarse de mejor manera en el mercado nacional.

La Superintendencia de Compañías registra en la actualidad un grupo de micro empresas que representan un 49,9% del total establecida en este país, las pequeñas con un total de 31.7 % y medianas 12.9%, mientras que las grandes empresas representan solo el 5% del total , además más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son PYMEs y microempresas que generan una porción significativa del PIB.

## **SITUACIÓN CONFLICTO**

La problemática surge de la limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, la escasa capacitación de personal, el alto costo de financiamiento, el inadecuado equipamiento y finalmente la débil cadena logística con costos elevados en la ciudad de Guayaquil.

En la manzana 778 de la ciudad de Guayaquil donde se realizará el estudio existen 3 pymes que se elabora alimentos para alrededor de 400 clientes diarios. Una Pymes de alimentos es una pequeña empresa que, por su volumen económico, no puede darse el lujo de efectuar acciones comerciales para atraer a los clientes. Sabiendo que la clave del éxito radica en la perfecta elaboración de sus platos, pero no siempre se logra conseguir el grado de satisfacción en los clientes y la ocupación de las mesas pueden ir disminuyendo.

Los problemas más comunes entre las pymes de alimentos que provocan que los clientes no regresen y la disminución de las ventas son:

1. La falta de rótulos en el exterior de los locales, donde solo un local posee actualmente descripción detallada afuera de su negocio.
2. No tener un menú variado para los distintos tipos de clientes.
3. El no brindar una buena atención a los clientes.
4. No tener una adecuada instalación para atender a los clientes.
5. No servir en tiempo lo que el cliente ordena.
6. Que los platos servidos no sean del total agrado del cliente.

### **Formulación del problema**

¿Cómo elevar las ventas en las pymes de alimentos en la manzana 778 de Guayaquil?

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta del proceso de administración en las pymes de alimentos en la manzana 778, Guayaquil”.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el marco teórico metodológico de las PYMES que producen y comercializan alimentos a través de teorías demostradas para lograr un perfeccionamiento de las mismas.
- Evaluar la situación actual de las PYMES de alimentos de la Provincia del Guayas a través de un análisis de indicadores de competitividad para conocer la realidad actual.
- Describir un nuevo proceso de gestión competitiva de las PYMES de alimentos para la Provincia del Guayas.

Hipótesis:

Si se diseña una propuesta del proceso de administración para las pymes de alimentos en la manzana 778 se podría elevar las ventas de alimentos en los establecimientos antes mencionados ubicados en la ciudad de Guayaquil.

## **DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **•Métodos del nivel teórico utilizados.**

**Inductivo.** - Se aplica en esta investigación partiendo de lo particular a lo general. Sacando de los hechos particulares una conclusión general.

**Deductivo.** - Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

**Histórico lógico.** - Este método se refiere a que en las empresas los diversos problemas no se presentan de manera casual, sino que es el resultado de un largo proceso

que los origina, da lugar a su existencia. La utilización de este método permite abordar hechos históricos en la Pymes de alimentos desde su situación actual en sus diferentes áreas, aportando así a encontrar las causas de los diferentes problemas que enfrenta actualmente.

**• Métodos del nivel empírico utilizados.**

**Encuesta.** - Se utilizó este método para recopilar opiniones por medio de cuestionarios en un universo o muestra específico.

**Observación científica.** - Mediante la observación se puede apreciar en forma personal el entorno en el que se desenvuelve, permitiendo descubrir sus debilidades y fortalezas.

**• Métodos estadístico matemáticos.**

Las encuestas fueron procesadas con Microsoft Excel versión 2013.

**Tipo de investigación.**

**Investigación Exploratoria.** –Sirve para preparar el terreno, se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o no existen estudios previos, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

**Investigación explicativa.** - Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones; están dirigidos a responder las causas de los sucesos y fenómenos físicos o sociales, se pueden considerar como los estudios más completos. Los estudios explicativos tratan de explicar el por qué suceden los cambios cualitativos o explicativos en un objeto de estudio.

La población es considerada como una totalidad del objeto a estudiar, en donde cada una de las unidades posee una característica común que permite dar origen a los datos de la investigación mediante su estudio. Por su parte, la muestra es un grupo que se toma de la población para proceder con el estudio estadístico del mismo. (Tamayo y Tamayo, 1997, p.120).

• La población total de los clientes que consumen productos hechos por las pymes de alimentos, es una población finita, para el trabajo de investigación es necesario determinar el tamaño de la muestra considerando un error del 5%, aplicando la siguiente fórmula:

$$\bullet n = \frac{K^2 N p q}{(N-1)E^2 + k^2 p q}$$

• En donde:

• n= Tamaño de la muestra

• N= población total, conjunto universo

• K= Nivel de Confianza

• E=Error muestral, en tanto por uno

• p=proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

• q= proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio. (1-p)

• **Datos:**

• N= 60 clientes

• K= 95% de nivel de confianza, por lo tanto, el valor de k será de 1.96

• E= 5%

• p y q= 0.5 puesto que no se tiene un estudio piloto previo

• Por lo que:

$$\bullet n = \frac{(1.96^2) * 60 * 0.5 * 0.5}{(60-1) * 0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

• n = 52

- Es decir, nuestra muestra total será de 52 clientes que serán encuestados vía *online*, el resultado y análisis de dichas encuestas proporcionará información necesaria para establecer la estrategia idónea a implementar.

### **Novedad de lo que se investiga.**

Por primera vez se realiza una investigación en las pymes de alimentos de la manzana 778, permitiendo detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un análisis estratégico.

Este proyecto tiene como alcance incrementar las ventas, mejorar las relaciones con los proveedores, y en especial captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad de éstos, ofreciendo un servicio de calidad en cada uno de sus platillos.

### **Significación social y pertinencia de lo que se investiga.**

Si se implementa el plan estratégico a las Pymes de alimentos, sabiendo que la clave del éxito radica en la perfecta elaboración de sus platos y así lograr conseguir el grado de satisfacción en los clientes.

### **Significación práctica de lo que se investiga.**

Las Pymes mejorarán los ingresos ya que se trabajará de manera eficiente cumpliendo todas las funciones y estrategias planteadas para beneficio propio.

Breve explicación de la estructura del trabajo de titulación por capítulo (Se precisa lo que contiene cada uno de ellos, conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos).

## **Capítulo 1**

Hace referencia al soporte de las teorías que permitan la sustentación del proyecto de investigación de las Pymes de alimentos de la manzana 778, en la Ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo 2**

Se enfoca en la situación actual de las Pymes de alimentos de la manzana 778, en la Ciudad de Guayaquil aplicando métodos y técnicas como la observación, la encuesta y la explicación de los resultados obtenidos.

## **Capítulo 3**

Presentación de la propuesta de solución al problema en las Pymes de alimentos de la manzana 778, en la Ciudad de Guayaquil, presentar el plan estratégico.

## CAPÍTULO 1

### **Generalidades del plan estratégico.**

**Por la importancia del término en el desarrollo de la investigación se citará las definiciones de diversos autores.**

La elaboración del plan estratégico es muy importante para cualquier tipo de empresas ya que le permite analizar la situación de la empresa interna y externa. Pero qué es plan estratégico, para responder esta pregunta se citan a continuación varios autores.

El plan estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen estrategias a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la empresa.

Según el diccionario etimológico de Chile, (2011) La planeación estratégica surge como elemento del plan estratégico ya que la palabra planeación es la acción y efecto de planear.

Dessy Lumpkin (2014) “El plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”

El plan estratégico es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones de una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Gómez, 2012)

Brenes (2012) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como “El proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

La Planeación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 2011)

A partir de las definiciones anteriores se considera que la más apropiada es la de Mintzberg, ya que determina que la planeación estratégica es una herramienta muy útil para evaluar la situación actual de una organización y tomar decisiones adecuadas para el futuro, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno para satisfacer las necesidades dentro del mercado competitivo en un periodo de corto o largo plazo. Es decir, la elaboración de un buen plan estratégico ayuda a los empresarios a disminuir los riesgos y obtener excelentes resultados.

### **Importancia del plan estratégico.**

Drucker (2011) “Un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple”

Según Martínez, (2012) “La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes”

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia a mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.

- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

Serna (2011) “La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta de gran importancia para todo el talento humano que conforma la empresa, esta se encuentra como en el centro de la administración concebida como un sistema”.

Por lo tanto, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2011)

El plan estratégico es una herramienta muy importante para realizar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones referente a la situación actual, para diseñar el camino hacia el futuro de la organización y así lograr trabajar de manera eficiente ofreciendo productos y servicios de calidad.

Sin un plan estratégico los administradores no sabrán cómo organizar al talento humano y los recursos que posea la empresa, ya que el plan estratégico es el corazón de una organización y si se lo plantea de manera incorrecta afectara a toda la empresa.

Dentro del sistema globalizado la importancia del plan estratégico se ha venido desarrollando en la actualidad por lo que ha permitido que las empresas sean competitivas y

ofrezcan un buen producto y servicio de excelente calidad que satisfaga las necesidades que el cliente solicite.

### **Características del plan estratégico.**

Serna (2012) “El Plan Estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general”.

#### **1.3.1 Flexible.**

Entendido como “no rígido”. El plan es un instrumento que hay que seguir, para eso está hecho, pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno.

#### **1.3.2 Global.**

También llamado corporativo, entendida esta característica como el plan que abarca a toda la organización en su conjunto y no de planes sectoriales de las diferentes unidades de la entidad.

#### **1.3.3 Operativo.**

Los planes estratégicos deben ser factibles de llevar a la práctica y huir de metas muy bonitas pero inalcanzables.

#### **1.3.4 Participativo.**

El plan estratégico de una organización debe ser el resultado de un proceso amplio de participación.

### **1.3.5 Formal.**

Es decir, escrito de acuerdo a una sistemática y metodología lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la organización de que se trate.

### **1.3.6 Conocido.**

Uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica es que el plan sea conocido por el conjunto de la organización.

Según Graham (2012) dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- Agregar valor para los accionistas.
- Ser sostenible a largo plazo.
- Adaptarse en un entorno cambiante

### **Ventajas de la planeación estratégica.**

Para Steiner (2012), algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  - 1) Simula el futuro.
  - 2) Aplica el enfoque de sistemas.
  - 3) Exige el establecimiento de objetivos.
  - 4) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

5) Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.

6) Sirve de base para otras funciones directivas.

7) Mide el desempeño.

8) Señala asuntos estratégicos.

• Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:

1) Mejora el canal de comunicación,

2) Capacitación de los directivos,

3) Incrementa el sentido de participación.

### **Desventajas de la planeación estratégica.**

Según Steiner (2012), algunas de las limitaciones de la planeación estratégica son:

• El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.

• Puede existir resistencia interna.

• La planeación es cara.

• Puede existir crisis momentáneas.

• La planeación no es tan fácil.

• Los planes incluidos limitan las opciones.

• Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

### **Objetivo del plan estratégico.**

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la

organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

### **Principios de la planeación estratégica.**

Según García y Valencia (2011) afirman que los principios de la planeación estratégica son los siguientes”:

#### **1.8.1 Principio de objetividad.**

Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.

#### **1.8.2 Principio de medición.**

Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.

#### **1.8.3 Principio de precisión.**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

#### **1.8.4 Principio de flexibilidad.**

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.

#### **1.8.5 Principio de unidad de dirección.**

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.

### 1.8.6 Principio de rentabilidad.

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se espera con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.

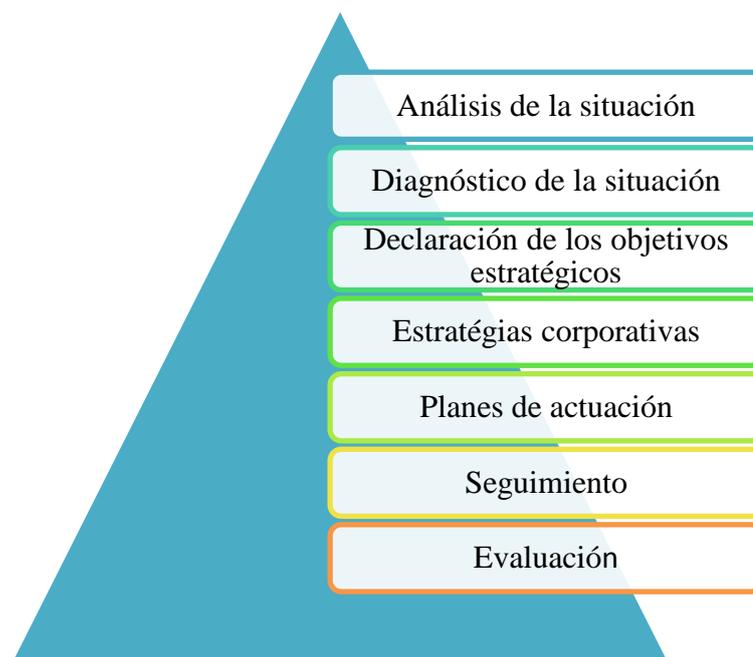
### 1.8.7 Principio de participación.

Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.

Etapas de un plan estratégico.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas: según (Stanton, 2011).

*Ilustración 1: Etapas de un plan estratégico*



*Fuente:* Fundamentos de Marketing 2011

**Etapa 1: Análisis de la situación.**

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

**Etapa 2: Diagnóstico de la situación.**

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

**Etapa 4: Estrategias Corporativas.**

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**Etapa 5: Planes de actuación.**

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

**Etapa 6: Seguimiento.**

El seguimiento permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa.

### **Etapas 7: Evaluación.**

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados y ver cómo estos están cumpliendo con los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un “corte” en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

### **Propósitos generales de un plan estratégico.**

Según Álvarez (2011) “Los propósitos generales de un plan estratégico son los siguientes”:

- Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.
- Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

### **Las Pymes**

PYMES es la abreviatura de Pequeña y mediana empresa. La definición varía dependiendo del país donde se esté llevando a cabo la investigación. En lo general las empresas tienen algún límite de facturación o empleados o una combinación de ambas.<sup>8</sup>

En las Pymes la función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

### **Características principales de las pymes**

- Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:
- Es una empresa tipo familiar ya que el dueño es el que aporta capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones. Trata de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Ésta depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supéralas 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

### **La planeación estratégica en las pymes de alimentos.**

La implementación de la planeación estratégica incrementaría la rentabilidad en las pymes permitiendo un mejor control sobre todas las partes que interactúan en su funcionamiento aumentando su productividad.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente trabajo es un estudio de investigación y análisis que tiene como fin identificar los factores que pueden incidir en la gestión competitiva de las pymes de alimentos a través de un análisis estratégico para de esta manera mejorar los indicadores de competitividad

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS**

El mejoramiento de la productividad y competitividad en las pymes, el uso de las encuestas que permite a las instituciones intermedias, estar mejor informadas y organizadas para ejecutar las acciones que se requieren para contribuir con las PYMES y que puedan mejorar su rendimiento local. Para esto es necesario saber medir económicamente el valor del dinero. (Esteban, 2003, p.67)

Las PYMES tienen varios procesos asociados a las mismas el primero en ser tomado en cuenta es el relacionado a la compra y venta. Camisón (1997) señala que la cooperación es una actitud de una empresa muy relacionada con sus clientes. (Esteban, 2003, p.45) complementa esta idea relacionada a la actitud y menciona la palabra cooperación como una buena actitud entre clientes y proveedores, a este concepto de cooperación, Esteban ya lo define en 2003 como estrategia de optimización para conseguir un objetivo en común. Una competencia relacionada a procesos de innovación, tecnologías capacidades se enfoca en que las pymes poseen poca burocracia para darle solución a sus problemas, lo que facilita su capacidad de respuesta de cara a las necesidades de los clientes. Lloyd-Reason (2002).

Finalmente, el recurso humano y tecnológico juega un rol importante pues es estar preparado con las personas y la tecnología correcta hará que la empresa pueda enfrentar con una mayor facilidad todos sus desafíos. (Renuka y Venkateshwara ,2006, p 67).

Las pymes de alimentos es el motor principal de la continua expansión económica y del crecimiento del empleo en la mayoría de los países. (Listerri, 2002, p. 67) han señalado que en promedio la productividad de la pymes latinoamericana equivale a menos del 40% de la productividad de la gran empresa, y también se encuentra rezagada respecto de la pymes en otros países, como los de la Unión Europea, donde la productividad de la pymes es 60%, y en Estados Unidos esta equivale a 62%. Facilitándose así su participación en las cadenas productivas y mejorando su dinamismo y capacidad para competir.

Es así como muchos investigadores (Rubio & Aragón, 2006p.58), (De la Cruz Morales & Carrasco, 2006, p. 45); Solleiro& Castañón, 2005; OECD, 1992; Quiroga, 2003) han propuesto indicadores de medición de la competitividad de la pymes; otros han realizado aplicaciones empíricas para determinar la competitividad de esta (Martínez & Álvarez, 2006; Déniz, Livas & López, 2008; Santillán, 2010; Gómez, 2001; Membrillo, 2006 & Herrera, 2007).

Ante la importancia que representa este sector para el Ecuador, y ante el reto que representa la competitividad para la pymes, nos permitimos formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es la metodología para determinar la competitividad de la pymes de alimentos en Ecuador?

El primer paso para construir una ventaja competitiva consiste en definir las posibles fuentes que le permitan situarse en una mejor posición respecto a sus competidores para obtener

mejores resultados y eso exige plantear un modelo teórico que Determinación de competencias distintivas en Pymes. (O'Donnell, 202, p.123)

Para determinarlas partimos del modelo enunciado por quien considera a los recursos como activos productivos de propiedad de la empresa mientras que las capacidades son lo que las empresas pueden hacer. Los recursos no confieren ventaja competitiva, deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. Esas capacidades son la esencia de un alto rendimiento. Existe una relación entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas. Ésta considera los factores clave de éxito de la industria y, a partir de sus capacidades organizativas determina sus ventajas competitivas. (Grant,2005, p. 205)

Quienes por su parte estudian el producto o las estrategias de producción como ventaja competitiva de manera global en su Teoría de Recursos y Capacidades diseñadas para la formulación de las estrategias de producción y que analizan su impacto en la competitividad empresarial son (Zahra y Das,1993, p. 203).

Además, quienes también para (Carson y Gilmore, 2000, p. 234) analizan el mercado desde múltiples ópticas como ventaja competitiva siempre que se utilicen las estrategias adecuadas para llegar al nicho de mercado al cual se aspira llegar son; (Carson y Gilmore, 2000, p. 149)

(Grant, 2005, p. 40) expresa que las capacidades organizativas son muy variadas y demás son fuentes de ventajas competitivas. La capacidad de organización requiere de la experiencia de varios individuos para ser integrada con bienes de capital, tecnología y otros recursos además las capacidades organizativas de la empresa pueden también clasificarse de acuerdo a la cadena de valor puesto que están orientadas a generar valor para el cliente final.

El mismo tiene por objeto ser exploratorio, descriptivo de la adopción de estrategias como la observación para determinar la naturaleza de los fenómenos que pueden ser percibidos y que ayuden a estas empresas a lograr ventajas competitivas en áreas como planificación de recursos, administración, estrategias, diseño de procesos, donde se espera obtener nuevos resultados para conseguir las respuestas necesarias y traducirlas a acciones a tomar para mejorar las pymes de alimentos de la manzana 778 en la ciudad de Guayaquil.

El estudio de la competitividad en las pymes ha intentado producir esquemas y modelos que parten de teorías relacionadas al tema, sin embargo, será conveniente para discriminar cuales pueden ser las características esenciales que marcan la diferencia en el desarrollo de un método eficaz para mejorar la gestión competitiva de una empresa de alimentos. Los indicadores que se han tomado en cuenta para analizar el problema de las pymes de alimentos en nuestro país son los descritos en la siguiente tabla, la cual esta citada con sus referidos autores.

Del resultado de este análisis obtendremos:

**Mapa de la empresa:** Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta se determina el nivel de competitividad de la empresa.

**Mapa por áreas:** Este mapa muestra no solo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues en el cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

**Componente gráfico:** Muestra los resultados de manera gráfica, tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas.

Para los aspectos externos de la competitividad empresarial, con base en el enfoque de competitividad sistémica de la CEPAL, tenemos:

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Nivel Macro</b>	Política presupuestaria
	Política monetaria
	Política fiscal
	Política de competencia
	Política cambiaria
	Política comercial
<b>Nivel Meso</b>	Infraestructura material
	Infraestructura de conocimiento
	Ambiente productivo
<b>Nivel Meta</b>	Factores socioculturales
	Escala de valores
	Patrones básicos de la organización política, jurídica y económica

## **ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

### **ENFOQUE CUALITATIVO**

Los métodos cualitativos se enfocan principalmente en conocer el punto de vista de cada miembro de un grupo de estudio, sobre sus opiniones y valor particular que le atribuye a un determinado hecho y que estos aspectos aportan a un conjunto sistemático general para tener una noción sobre las situaciones pasadas y actuales que servirán para el estudio a realizar. (Ruiz, 2012 p.90).

La metodología cualitativa se basa principalmente en el estudio de cómo ocurren los fenómenos, analizando e interpretando los hechos observables que serán útiles para la

investigación, es por esto que, se ha escogido una entrevista a dos Gerentes Generales de compañías de alimentos, las cuales permitirá analizar con una comprensión detallada todos los puntos de vista desde la perspectiva de los gerentes.

### **Métodos del nivel teórico utilizados.**

La competitividad sistémica.

La competitividad industrial no surge de la espontaneidad, ni se crea recurriendo al espíritu de la empresa, sino contando con un sistema de incentivos orientados a la competitividad que obligue a las empresas a implementar procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia. Esser, Hillebrand Meyer (2006).

Según las Naciones Unidas-Cepal (2001) existen cuatro niveles en el enfoque sistémico aplicado a una pyme y estos son:

El nivel Microeconómico que son procesos internos de la pyme para crear ventas competitivas, capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión e innovación.

El nivel Mesoconómico hace referencia a la eficiencia del entorno, infraestructura física e institucional, políticas específicas como lo son la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

El nivel Macroeconómico se refiere específicamente a la política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria

El nivel Metaeconómico estratégico que se refiere a la estructura política y económica que está orientada al desarrollo, estructura competitiva, visión estratégica y planes nacionales de desarrollo.

**TABLA NO. 1: Análisis estratégico para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

<b>Factor</b>	<b>Menos de 5 empleados</b>	<b>Entre 5 y 10 empleados</b>	<b>De 10 empleados y más</b>
<b>Recursos Humanos</b>	X	X	X
<b>Innovación</b>	X	X	X
<b>TIC'S</b>	X	X	X
<b>Aspectos Contables y Financieros</b>	X	X	X

**TABLA NO. 2: Empresas que realizan las siguientes prácticas en recursos Humanos**

<b>Prácticas</b>	<b>Menos de 5 empleados</b>	<b>Entre 5 y 10empleados</b>	<b>De 10 empleados y más</b>
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	X		X
<b>Evaluación del rendimiento / Desempeño</b>		X	
<b>Capacitación</b>	X		X
<b>Promoción de personal</b>	X	X	X
<b>Sistema de Pagos variables</b>		X	X

**Fuente Autoras**

**TABLA NO. 3:Tipos de innovación de una pymes**

<b>Tipos de innovación</b>	<b>Menos de 5 empleados</b>	<b>Entre 5 y 10 empleados</b>	<b>De 10 empleados y más</b>
<b>Innovaciones de procesos productivos</b>		X	
<b>Innovaciones de productos / servicios</b>		X	X
<b>Innovaciones relacionadas con la gestión</b>	X		

**TABLA NO. 4: Implantación de Tecnologías de información y comunicación**

<b>Tecnología</b>	<b>Menos de 5 empleados</b>	<b>Entre 5 y 10 empleados</b>	<b>De 10 empleados y más</b>
Dispone de correo electrónico	X	X	X
Utiliza Pagina web			X
Relaciona clientes y proveedores por medio de internet		X	X
Realiza mercadotecnia con ayuda del internet	X	X	X

**TABLA NO. 5:Nivel de Desempeño de procesos**

<b>Factor / Competitividad</b>	<b>Menos de 5 empleados</b>	<b>Entre 5 y 10 empleados</b>	<b>De 10 empleados y más</b>
Recursos Humanos		<b>X</b>	<b>X</b>
Innovación	<b>X</b>		<b>X</b>
TIC'S		<b>X</b>	
Aspectos Contables	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

## CAPÍTULO 2

Es la tarea más crítica del proceso es revisar la situación actual: ¿dónde se está fallando en el cumplimiento de los requisitos del cliente?, ¿en qué detrás de los competidores?, ¿hacia dónde se dirige el mercado?, ¿existen nuevas necesidades de los clientes? Para identificar Proyectos Potenciales podemos recurrir a las siguientes fuentes:

- Resultados actuales de la actividad que no son satisfactorios, como quejas de clientes o empleados, averías o fallos en las instalaciones o procesos, baja productividad de procesos, alto coste de actividades, etc.
- Proyectos que derivan de planes estratégicos o de negocio
- Proyectos que están en cartera y no se han desarrollado o que, estando en desarrollo, permiten identificar otros “sub-proyectos”.
- Conocimiento por parte de los responsables de áreas o unidades organizativas de oportunidades de mejora dentro de sus áreas de competencia.

Este problema debe ser parte de un proceso con inicio y fin claro, financieramente debe ser posible medirlo y el equipo debe ser capaz de finalizarlo en 4 a 6 meses. Fase de definición En este punto se establece el problema a ser estudiado, los objetivos, se evalúa el impacto financiero, así como el equipo multidisciplinario de trabajo y sus competencias. Resulta esencial que antes de iniciar cualquier proyecto se debe hacer una selección correcta de los problemas empresariales, considerar que al seleccionar el proyecto éste tenga un alto impacto en la satisfacción de los clientes, reducción de defectos o desperdicios en etapas críticas de los procesos y que los ahorros sean cuantificables, además éstos deben ser razonablemente simples en su realización y no involucren inversiones elevadas o inadecuada utilización de recursos.

Es por este motivo que este trabajo de investigación utiliza tanto el método histórico lógico para tener información específica del comportamiento de las pymes de alimentos y poder

así describir las conclusiones obtenidas, por lo tanto, estos patrones históricos dan un detalle de como una pyme de alimentos especifica está funcionando y cuáles podrían ser sus posibles problemas en el caso de que los hubiere y obtener resultados a las siguientes inquietudes

a) ¿Cuál es la tendencia de los indicadores utilizados en los dos años anteriores?

b) ¿Se tiene una tendencia ascendente, descendente o estable?

c) ¿Existen patrones cíclicos o estacionales?

d) ¿Cuál es el valor más bajo que se ha obtenido? ¿Cuál es el más alto? ¿En qué periodo ocurrió?

Las gráficas de serie de tiempo podrían utilizarse para monitorear los resultados.

Y además como segundo método se estructura la siguiente de una encuesta para medir factores empresariales que podrían determinar el comportamiento de las pymes de alimentos tanto del lado de la oferta de producto como por parte de la demanda de los clientes, de esta manera tenemos el histórico del comportamiento de oferta y demanda, como también los resultados de la incidencia de la gestión competitiva que estas pymes de alimentos se encuentran realizando actualmente, para de esta manera poder medir su eficiencia y eficacia.

### 3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

#### IDEA A DEFENDER INCIDENCIA DE LA GESTIÓN COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES DE ALIMENTOS MAZANA 778, DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”.

DEMANDA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS	INFORMANTES
	ENTORNO	Entorno Socio, Económico y Cultural del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo está constituida la población?</li> <li>¿Cuál es el índice de crecimiento de la población del sector?</li> <li>¿Cuál es la distribución por ingresos</li> </ul>		Fichas Entrevistas
	Entorno político/Legal (medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la política comercial de las pymes del sector?</li> </ul>			
	Entorno Geográfico Entorno Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las vías de acceso</li> <li>¿Cómo se desarrolla tecnológicamente el sector?</li> </ul>			
MERCADO	Perfil del consumidor (necesidades,	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el perfil del consumidor?</li> </ul>			Ficha

PRODUCTO	Producción Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es producción del sector?</li> </ul>	docu-
	Demanda insatisfecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la demanda insatisfecha?</li> </ul>	mental
	Precios del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el precio referencial de los productos en el mercado?</li> </ul>	Libros, revistas
	Canal de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el canal de distribución adecuado?</li> </ul>	Norma
DISTRIBUCIÓN	Sistema de venta, envase, o empaque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es sistema de envase o empaque requerido para comercializar los productos, si se requiere?</li> </ul>	ISO
	Formas de pago del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué término de negociación es la adecuada para</li> </ul>	

VARIABLE	ÍNDICES	INDICADORES		TÉCNICA	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	
COMERCIALIZACIÓN (oferta)	ENTORNO	Factores políticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la política comercial del sector?</li> </ul>	Búsqueda	Fichas	Revistas,	
		Factores legales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la situación local para la venta de los productos?</li> </ul>	Bibliografía	Artículo	libros	
		(Medidas Factor Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen barreras locales para la venta de los productos?</li> <li>¿Cuál es la situación actual del sector ofertante?</li> </ul>			(Ecuador Económico, Constitución Nacional del Ecuador, Plan Nacional	
	PRODUCTO	(Grupo ofertante Características del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el tamaño de la oferta?</li> <li>¿Cuál son las características del producto?</li> </ul>		Fichas	Cuestionario	Asociación de comerciantes del sector
		Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los proveedores del sector?</li> </ul>				
	DISTRIBUCIÓN	Proceso logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el proceso logístico si lo hubiera?</li> </ul>				(Municipio de Guayaquil)

## **CUESTIONARIO SOBRE EL CLUSTER DEL SECTOR ALIMENTICIO**

El presente cuestionario va dirigido a obtener información de las empresas involucradas en la cadena productiva del sector alimenticio de la manzana 778 de la ciudad de Guayaquil y los factores empresariales involucrados que ayudan a una incidencia de la gestión competitiva para el desarrollo de las pymes de alimentos manzana 778. La información particular que nos proporcione será estrictamente confidencial.

Favor de contestar las siguientes preguntas, anotando la respuesta en las áreas señaladas:

**Nombre de la empresa**

**Giro de la empresa**

**Número de empleados**

**Antigüedad de la**

**Nombre del encuestado**

**Puesto**

**Teléfono**

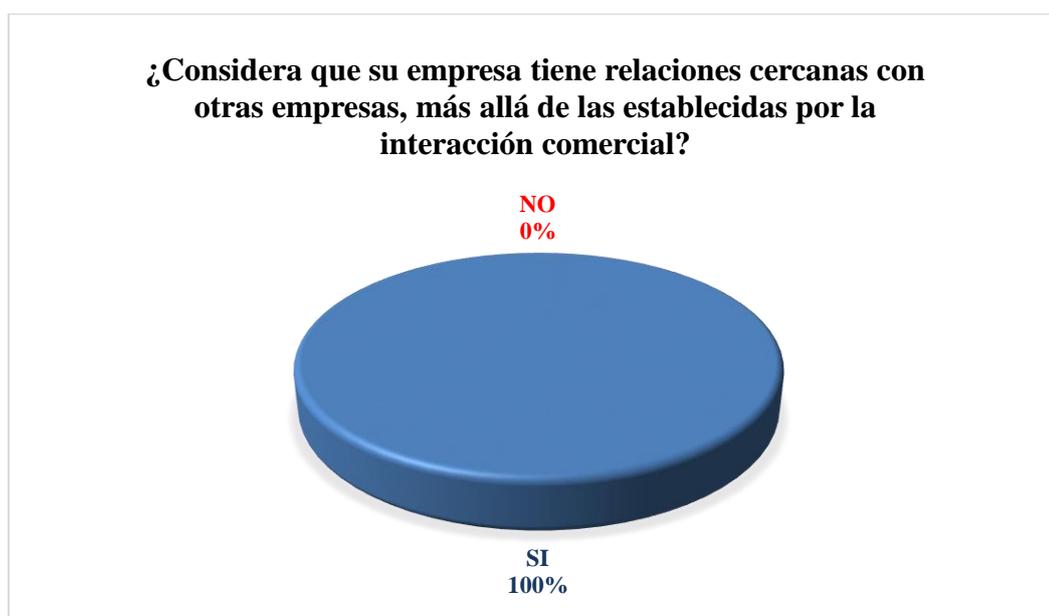
**Correo Electrónico**

1. **¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?**

**Tabla No. 6:** ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?

SI	NO
11	0

**Grafico No. 1:** ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?



### **Análisis e Interpretación**

En el primer grafico de la encuesta podemos observar que todas las pymes del sector tienen relación comercial con otras empresas, por lo que podemos apreciar que ninguna de las pymes está aislada de la actividad comercial.

## 2. ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?

**Tabla No. 7:** ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?

	SI	NO
<b>Proveedores</b>	8	3
<b>Distribuidores</b>	6	5
<b>Vendedores</b>	4	7
<b>Clientes</b>	11	0
<b>Competidores</b>	6	5

**Gráfico No. 2:** ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?



### Análisis e Interpretación

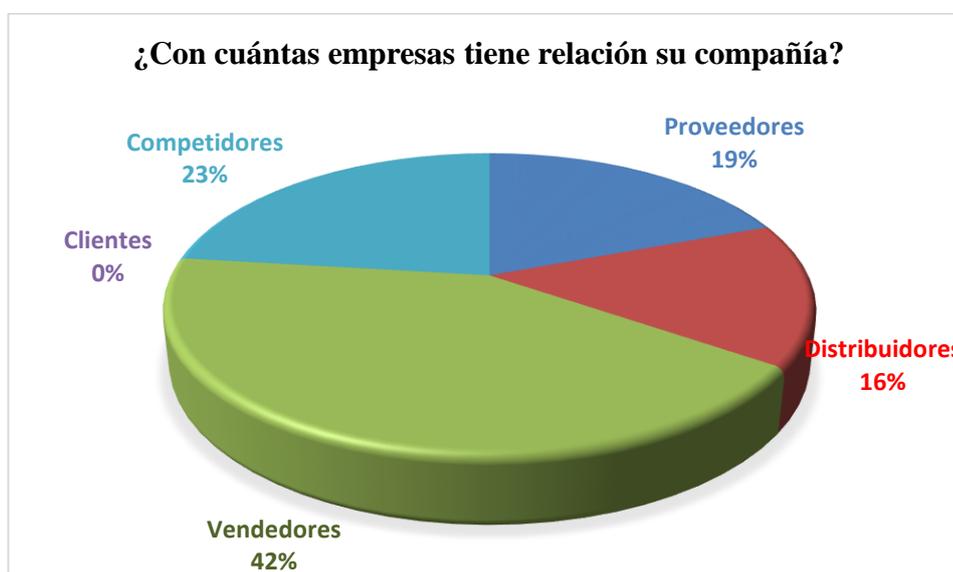
En el segundo gráfico de la encuesta podemos apreciar que aunque no todas las pymes de alimentos tienen relaciones comerciales con proveedores, distribuidores vendedores y competidores, el factor común en todas es tener relaciones comerciales con clientes, pues esto es lo que genera la venta en una empresa y es su razón de ser.

### 3. ¿Con cuántas empresas tiene relación su compañía?

**Tabla No. 8:** ¿Con cuántas empresas tiene relación su compañía?

	1-5	6-	11-	16
<b>Proveedores</b>	5	5	1	
<b>Distribuidores</b>	4	7		
<b>Vendedores</b>	11			
<b>Cientes</b>			11	
<b>Competidores</b>	6	5		

**Gráfico No. 3:** ¿Con cuántas empresas tiene relación su compañía?



#### **Análisis e Interpretación**

El gráfico muestra la cantidad de proveedores, distribuidores, vendedores competidores y clientes con los que las pymes de alimentos, siendo importante observar que todas las pymes encuestadas manejan al menos un grupo de más de 11 clientes, con lo que pueden mantener sus costos fijos y variables y a su vez generar ganancia, lo que detalla de una manera más explícita el gráfico anterior.

#### 4. ¿Cómo calificaría dichas relaciones?

**Tabla No. 9:** ¿Cómo calificaría dichas relaciones?

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
<b>Proveedores</b>	3	8			
<b>Distribuidores</b>	4	7			
<b>Vendedores</b>	4	5	2		
<b>Clientes</b>	6	5	1		
<b>Competidores</b>	3	4	2	2	

**Gráfico No. 4:** ¿Cómo calificaría dichas relaciones?



#### **Análisis e Interpretación**

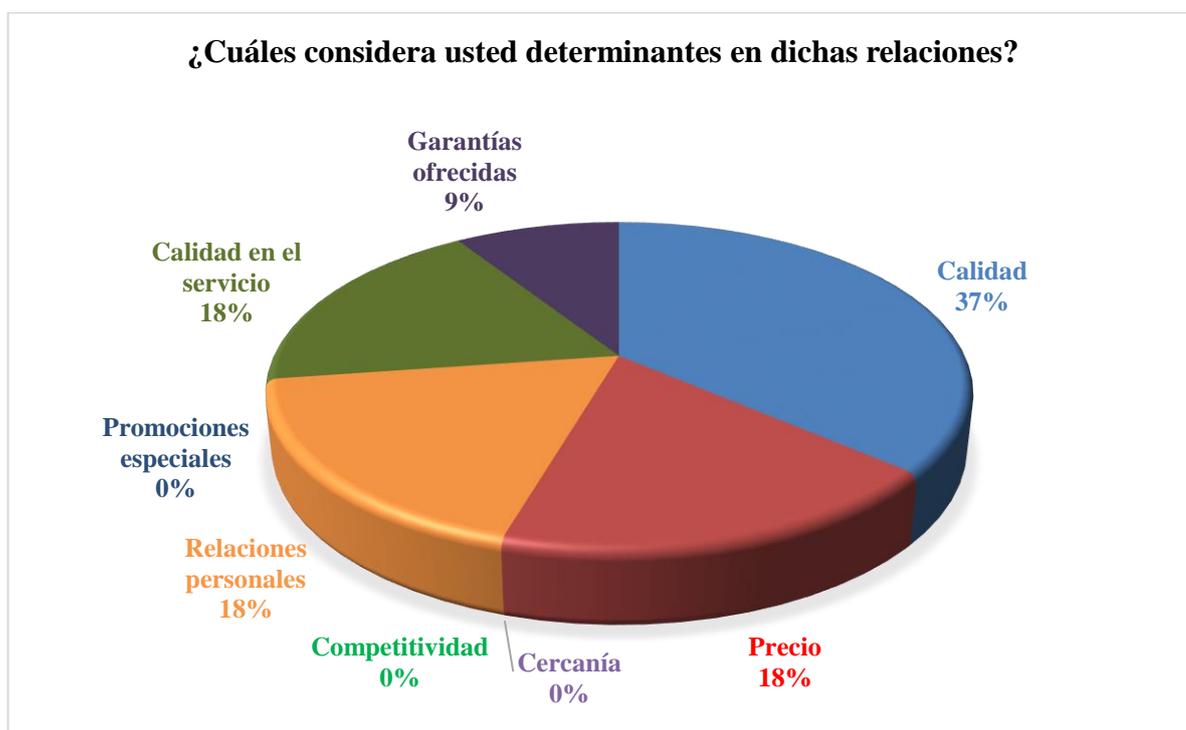
El gráfico nos permite evidenciar que la mayoría de pymes maneja muy buenas relaciones con el entorno que las rodea sean proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores, aunque estos últimos no han tenido tan buena relación con sus similares como lo demuestra el gráfico. El común denominador son las buenas relaciones, aunque estas no sean excelentes, sin embargo, satisfacen a ambas partes.

**5. De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menor importancia).**

**Tabla No. 10:** De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menor importancia).

	<b>MAYOR IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA MEDIA</b>	<b>MENOR IMPORTANCIA</b>
<b>Calidad</b>	4	2	
<b>Precio</b>	2	2	
<b>Competitividad</b>			1
<b>Cercanía</b>		1	1
<b>Tecnología</b>		1	1
<b>Relaciones</b>	2		1
<b>Promociones</b>		2	1
<b>Apoyo del</b>		2	2
<b>Calidad en el</b>	2		2
<b>Garantías</b>	1	1	2

**Grafico No. 5:** De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menor importancia).



### **Análisis e Interpretación**

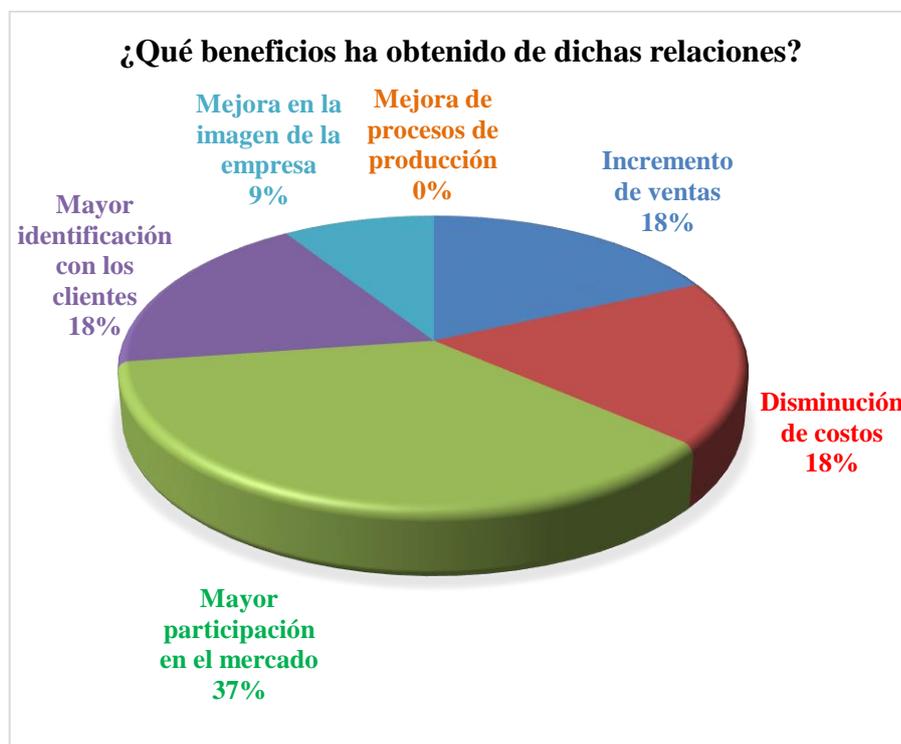
El gráfico muestra como dentro de los factores de mayor importancia se encuentran la calidad, el precio, las relaciones interpersonales y la calidad en el servicio, así mismo y en grado de importancia siguen la tecnología, la cercanía del lugar de servicio, el apoyo por parte del gobierno que para unas empresas no son lo realmente importante, según su nicho de mercado.

## 6. ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?

**Tabla No. 11:** ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?

Incremento de ventas	2
Disminución de costos	2
Mayor participación en el	4
Mayor identificación con los	2
Mejora en la imagen de la	1
Mejora de procesos de	
Mejora de procesos de	
Obtención de nuevas inversiones	
Innovación	
Mejorar la calidad	

**Grafico No. 6:** ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?



### **Análisis e Interpretación**

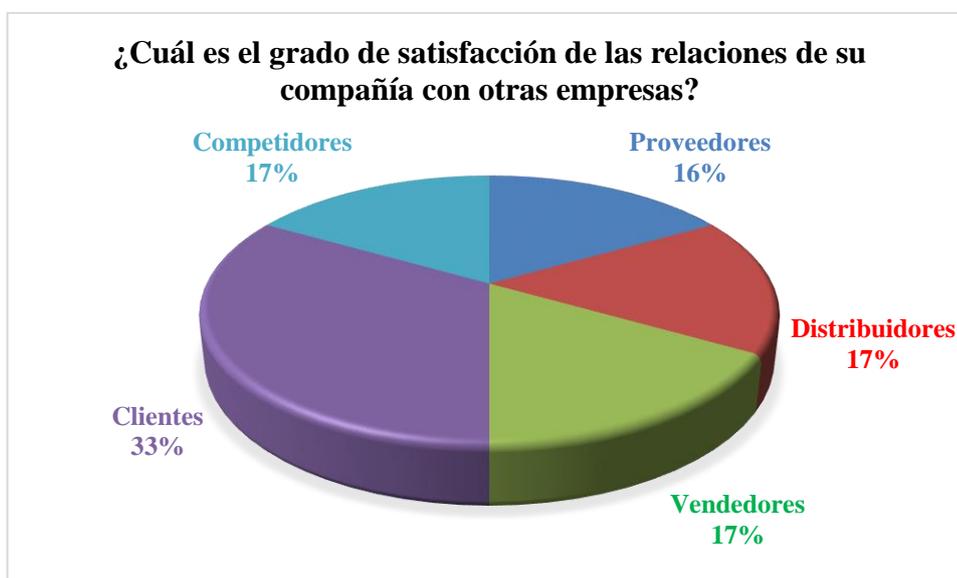
El gráfico de esta pregunta en cambio muestra como el incremento de las ventas, la disminución de los costos son los factores y el incremento en la participación de mercado son los beneficios principales que se han obtenido de las relaciones con otras empresas y sus clientes, siendo la mayor participación en el mercado el más alto porcentaje alcanzado con un 37%, y la mejora en la venta de la empresa el 9% como lo que menos ha aportado en el logro de este objetivo.

7. ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otras empresas?

**Tabla No. 12:** ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otras empresas?

	Alto	Medio	Bajo
<b>Proveedores</b>	3	4	4
<b>Distribuidores</b>	3	5	3
<b>Vendedores</b>	3	4	4
<b>Clientes</b>	6	3	2
<b>Competidores</b>	3	4	4

**Grafico No. 7:** ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otras empresas?



### Análisis e Interpretación

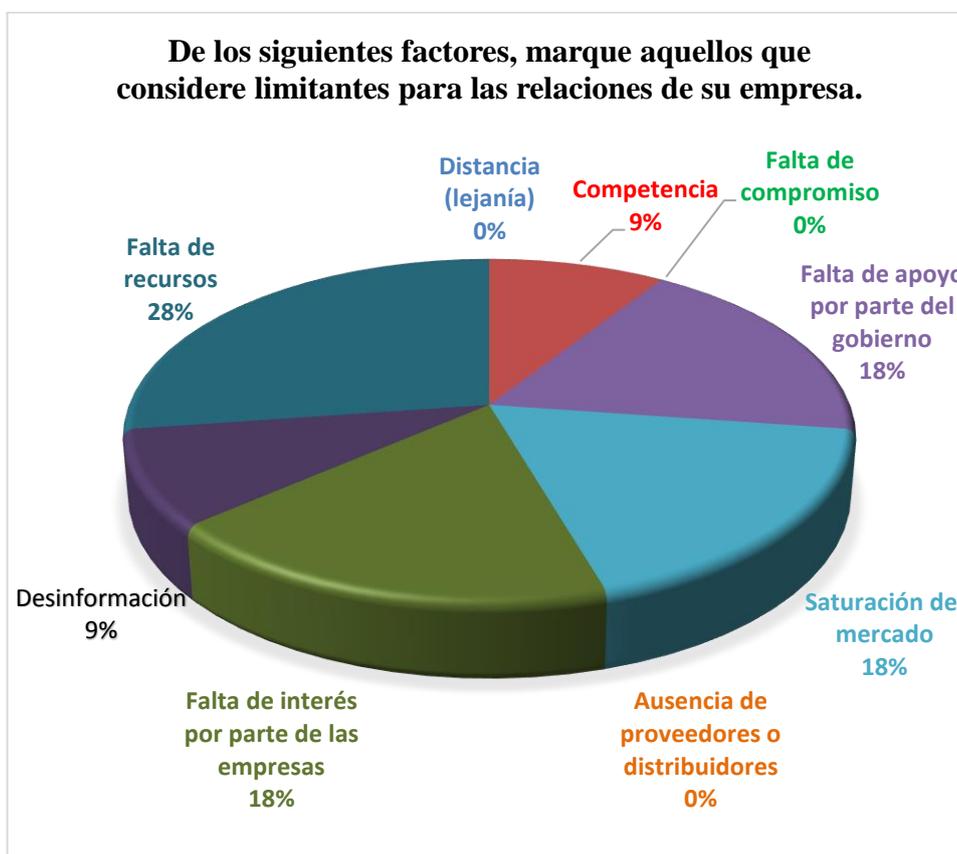
El gráfico anterior nos muestra una dispersión en base a las respuestas, las mismas que se encuentran distribuidas entre grados de satisfacción alto, medio y bajo entre las empresas que interrelacionan con las diferentes pymes de alimentos.

8. De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.

**Tabla No. 13:** De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.

<b>Distancia (lejanía)</b>	
<b>Competencia</b>	1
<b>Falta de compromiso</b>	
<b>Falta de apoyo por parte del gobierno</b>	2
<b>Saturación del mercado</b>	2
<b>Ausencia de proveedores o distribuidores</b>	
<b>Costo de la cadena de suministro</b>	
<b>Incompatibilidad tecnológica</b>	
<b>Falta de interés por parte de las empresas</b>	2
<b>Desinformación</b>	1
<b>Falta de recursos</b>	3
<b>Falta de confianza</b>	

**Grafico No. 8:** De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.



### **Análisis e Interpretación**

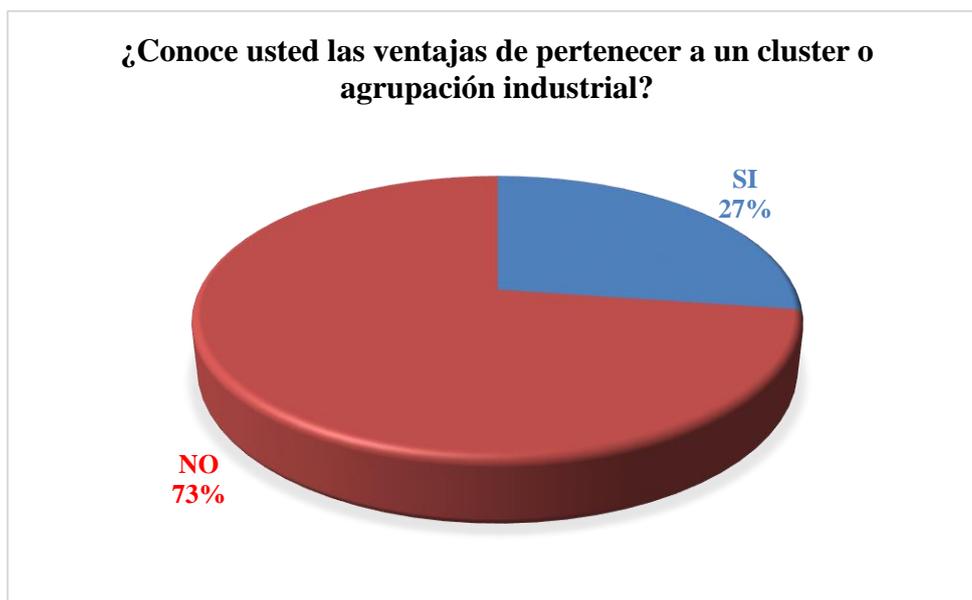
En el siguiente gráfico podemos apreciar los principales factores que actúan como limitantes para el crecimiento de las pymes de alimentos, y entre estos están la saturación del mercado, la falta de apoyo por parte del gobierno, la falta de interés por parte de las empresas en colaborar, la falta de recursos, entre los principales factores limitantes con un 28% de la muestra tomada.

**9. ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial?**

**Tabla No. 14:** ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial?

SI	NO
3	8

**Grafico No. 9:** ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial?



**Análisis e Interpretación**

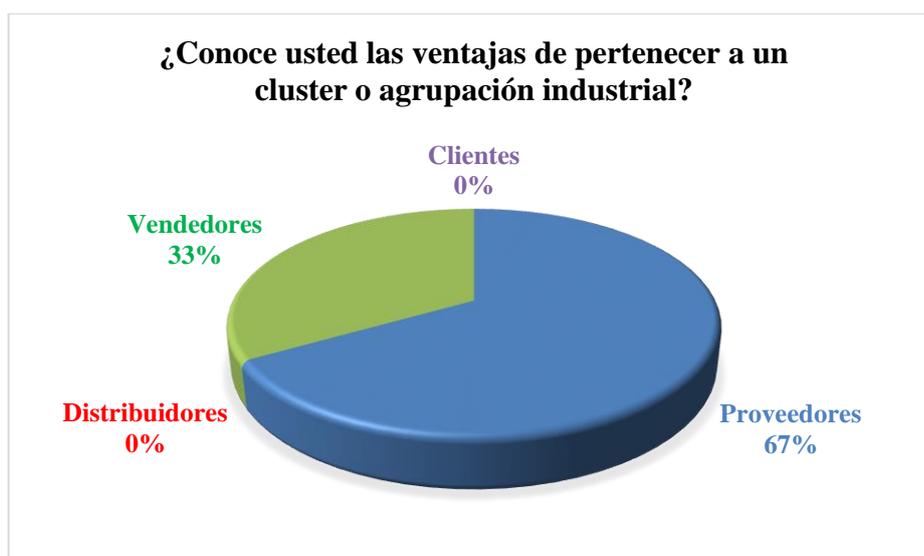
El 73% de las personas a quien se les realizó la encuesta no sabían lo que era aún cluster sin embargo supieron decir luego de la explicación que la compañía no trabajaba ni se relacionaba con ninguna otra empresa.

10. ¿En caso de participar en un cluster cuál sería su función, o cuál es ésta en caso de que ya forme parte de uno?

**Tabla No. 15:** ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial?

Proveedores	2
Distribuidores	
Vendedores	1
Clientes	
Promotores	

**Gráfico No. 10:** ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un cluster o agrupación industrial?



### Análisis e Interpretación

Por último, solo tres representantes de empresas dijeron estar interesados en participar en un clúster de proveedores o vendedores para de esta manera lograr una sinergia y tener mejores resultados como empresa, sin embargo, esto apenas representa el 33% de las empresas encuestadas.

## **CAPÍTULO 3.**

### **PROPUESTA**

#### **CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA PROPUESTA**

##### **Análisis Técnico Operativo**

Los resultados del producto son la consecuencia en la calidad de los procesos. El administrador de un restaurante se enfrenta a muchos problemas, y la selección de materias primas de buena calidad y el conocimiento de la mezcla de los componentes es básico para su almacenamiento, arreglo y cocción.

##### **Claves de la cocina**

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Coordinación
- d. Equipo de trabajo
- c. Control

##### **Especialidades del Restaurante**

Comida típica ecuatoriana

##### **Descripción del producto**

En las Pymes de alimentos se ofrecen una variedad de platos tradicionales, platos fuertes, almuerzos, jugos y otras bebidas, entre otros.

## **Descripción del Servicio**

El menú es lo que identifica al restaurante y continuará evolucionando igual que lo hará su negocio. La comida es la atracción de la mayoría de los restaurantes y la razón principal para que el cliente lo elija.

## **Proveedor**

Todo proveedor para que pueda formar parte de la empresa es necesario que se le audite, sino cumple los requisitos para proveer, se debe capacitar, y proveer los conocimientos necesarios con el fin de producir o fabricar con materias primas de buena calidad.

El proveedor debe tener capacidad de negociación, compromiso, seriedad, fidelidad Para poder lograr un sistema efectivo de compras se debe propiciar un ambiente en el que las relaciones no sean hostiles, y tengan beneficios ambas partes. Principios para calificar proveedores:

1. Calidad de los productos.
2. Voluntad para trabajar de común acuerdo
3. Factores Técnicos
4. Localización
5. Precio

## **Normas sanitarias para la manipulación de los alimentos**

### **Requisitos**

Todo buen cocinero debe recibir una capacitación básica para manejo y manipulación de alimentos de acuerdo a la periodicidad establecida por las autoridades.

Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel. Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación. Los manipuladores de alimentos deben cumplir con los siguientes requisitos de higiene personal: Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos, cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario. El lavado de manos y antebrazos se debe efectuar con agua y jabón antibacterial u otra sustancia que cumpla con la misma función. El secado de las manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos. Uñas cortas, limpias y sin esmalte. Cabello limpio, recogido y cubierto por gorro. Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas o zapatos cerrados adelante. No usarán accesorios como aretes, pulseras, anillos, piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.

### **Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, equipo y utensilios.**

Los equipos y utensilios empleados en los procesos de producción son hechos principalmente de acero inoxidable y otros metales que no liberan partículas que pueden contaminar los alimentos, no son absorbentes y facilitan su limpieza y la de áreas aledañas. Existen algunos utensilios de madera que son empleados por su versatilidad en operaciones de mezclado, como por ejemplo: la paleta de madera usada para mezclar productos en la marmita. Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos. Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones. Las instalaciones del comedor se deben limpiar al término de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir. Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes y a continuación, retirar con abundante agua hasta acabar con cualquier resto de detergente, ya que estos pueden interferir en el proceso de desinfección. Por último se debe utilizar desinfectantes con el fin de inactivar los microorganismos que persistan en la fase anterior.

### **Programas de seguridad alimentaria.**

1. Se dará capacitación a todas las personas involucradas en manejo de alimentos y bebidas, los manipuladores de alimentos deben ser personas sanas, la contaminación es físico-biológica
2. Se capacitará para dar a conocer las materias primas, existen en el mercado materias primas de dudosa procedencia.
3. Se capacitará y se hará conocer los peligros por no usar adecuadamente las temperaturas de cocción, enfriamiento, conservación, almacenaje, 35 contaminación cruzada, cadena de frío interrumpida, y lo que es más disfrazar el producto con aditivos no permitidos.

**FORMA Y CONDICIONES DE APLICACIÓN (costos)**

**Lunes** **130,10** **100 PORCIONES**

<b>Caldo de mondongo</b>		<b>Carne apanada con puré</b>	
Mondongo 10 libras	\$30.00	Carne suave 7 libras	\$22.40
Verde 15 unidades	3.00	Arroz 6 kg	6.60
Zanahoria 2 libras	0.50	Papa 10 libras	2.50
Yerbita	0.50	Leche 2 litros	2.00
Cebolla blanca	1.00	Apanadura 3 libras	1.50
Choclo 14 unidades	4.00	Huevos 7 unidades	1.00
Yuca 6 unidades	2.50	Mantequilla 250 gr	1.10
Cebolla colorada 3 libras	1.20		
Limón 12 unidades	0.50		
Leche 3 litros	3.00		
<b>TOTAL</b>	<b>46,20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>37,10</b>
<b>Seco de pollo</b>		<b>Jugo de limón</b>	
Pollos 4 unidades	28.00	Limón 60 unidades	\$2.00
Arroz 6 kg	6.60	Azúcar 3 kilos	2.70
Tomate 3 libras	1.20	Hielo 6 unidades	1.50
Cebolla 1 libra	0.40		
Ajo 1 cabeza	0.40		
Pimiento verde 1 libra	0.50		
Albaca	0.50		
Naranjilla 6 unidades	1.00		
Maduro 10 unidades	2.00		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40,60</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$6,20</b>

**Martes**

<b>Caldo de lenteja con costilla</b>	35,60
<b>Lomito saltado</b>	25,30
<b>Pollo al horno con ensalada rusa</b>	44,60
<b>Jugo de melón</b>	8,20
<b>TOTAL</b>	<b>113,70</b>

**Miércoles**

<b>Crema de legumbres</b>	23,50
<b>Seco de costilla</b>	31,85
<b>Pescado apanado con menestra</b>	26,60
<b>Jugo de tomatillo</b>	8,20
<b>TOTAL</b>	<b>90,15</b>

**Jueves**

<b>Viche de pescado</b>	42,20
<b>Tallarín con pollo</b>	45,10
<b>Churrasco</b>	40,00
<b>Jugo de naranja</b>	9,20
<b>TOTAL</b>	<b>136,50</b>

**Viernes**

<b>Menestrón de chancho</b>	40,40
<b>Tallarín de carne</b>	34,35
<b>Pollo a la plancha con menestra</b>	39,60
<b>Jugo de naranjilla</b>	8,20
<b>TOTAL</b>	<b>122,55</b>

**Sábado**

<b>Sopa de camarón</b>	40,60
<b>Pollo frito con ensalada de verduras</b>	44,60
<b>Seco de chancho</b>	28,10
<b>Jugo de limón</b>	6,20
<b>TOTAL</b>	<b>119,60</b>

## RESULTADOS OBTENIDOS EN CASO DE APLICACIÓN

### POSIBLE PARTE FINANCIERA DE UNA PYMES DE ALIMENTO DE TAMAÑO PEQUEÑO

#### PYME DE ALIMENTOS

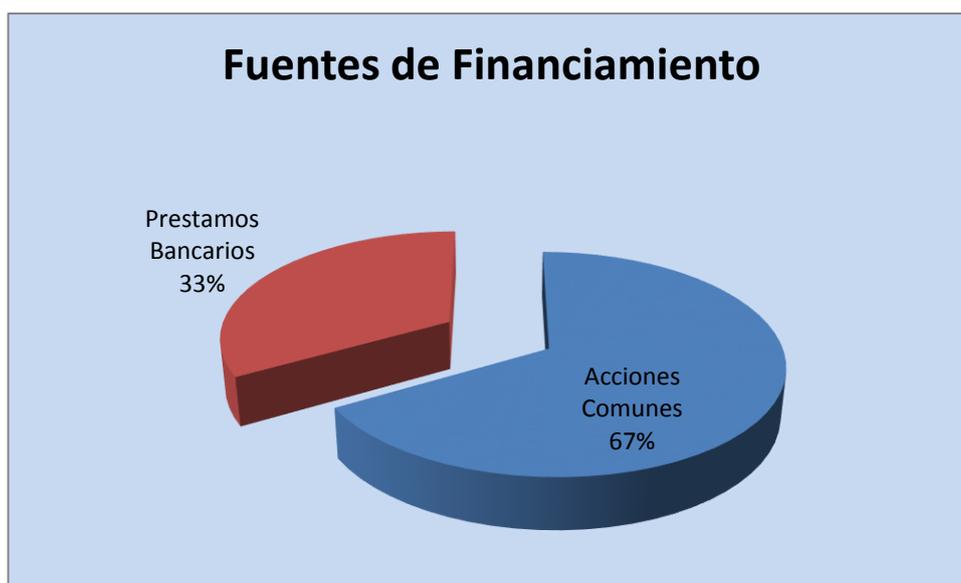
##### Hoja de Variables y Políticas Financieras

Año	Diciembre2016
Stock de Inventario	15%
Inventario Inicial	-
Costo de Producción	0,00%
IVA	0,00%
Depreciación %	2,00%
Impuesto a la Renta	25,0%
Ventas Contado	100,00%
Ventas Crédito	0,00%
Compras Contado	100,00%
Caja Mínima Mes	-
Participación	
Trabajadores	15,00%
Moneda	US\$
Margen Bruto	40,00%

<b>PYME DE ALIMENTOS</b>		
<b>Estado de Situación Financiera Inicial</b>		
	<b>diciembre</b>	
<b>Cortado a:</b>	<b>2016</b>	
<b>Moneda:</b>	<b>US\$</b>	
<b>Activos</b>		<b>6.000,00</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>4.500,00</b>
Caja Bancos	4.500,00	
Inversiones Temporales		
Cuentas por Cobrar	0,00	
Inventarios	0,00	
<b>Activo No Corriente</b>		<b>200,00</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>200,00</b>	
Planta y Equipos	200,00	
(-)		
Depreciación Acumulada	0,00	
<b>Activos Diferidos</b>		
Gastos Operacionales	1.300,00	<b>1.300,00</b>
<b>Pasivo</b>		<b>5.000,00</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		<b>5.000,00</b>
Proveedores	0,00	
Adm. Tributaria	0,00	
Obligaciones Financieras	5.000,00	
<b>Patrimonio</b>		<b>1.000,00</b>
Capital Social	1.000,00	
Utilidades Retenidas	0,00	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>6.000,00</b>

### Costo de Capital Promedio Ponderado

		A	b	(a * b)
Fuentes de Dinero	Monto US\$	Proporción%	Tasa %	Ponderación
Acciones Comunes	100.000	67%	20%	13,33%
Préstamos Bancarios	50.000	33%	11%	3,50%
<b>Totales</b>	<b>150.000</b>	<b>100%</b>		<b>16,83%</b>



## VALIDACIÓN

### FASE 1: Indicadores de Competitividad

Para la validación del restaurante se tomaron factores como

Grado de Influencia de los Criterios	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
Ambientación	45	15	20	100
Calidad de oferta	49	37	14	100
Confort	56	28	16	100
Preparación	49	34	24	100
Profesionalización	59	36	15	100
Calidad de servicio	58	31	11	100
Higiene	51	37	12	100
Variedad de Platos	43	33	24	100
Condiciones de Trabajo	40	36	24	100

### FASE 2: Indicadores de Competitividad

Grado de Influencia de los criterios	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
Estudios Realizados	20	15	45	100
Experiencia Obtenida	14	37	49	100
Cursos de Actualización	24	33	43	100

**¿Cuáles son esos elementos o factores más importantes en las Pymes de alimentos para incrementar las ventas?**

- 1 – La calidad de la comida.
- 2 – El servicio brindado por el personal.
- 3 – La limpieza del local o establecimiento.
- 4 – El tiempo de preparación y entrega de los platillos.

Hay que trabajar duro en esos 4 elementos porque son prácticamente los más importantes de cara a la percepción del cliente promedio.

**La calidad de la comida**

Es tan simple como no hacer comida de la que no te sientas orgulloso, deja de vender lo que no te haga sentir orgulloso, saca de tu menú aquellos platos que no te hagan sentir totalmente satisfecho de forma personal.

Al mismo tiempo, procura que los procesos de preparación de los platillos estén pensados como si se tratase de comida que preparas para ti mismo.

**El servicio brindado por el personal.**

Hay que tratar muy bien a los clientes y hay que enseñarles a los empleados a hacerlo.

Debes tener un sistema definido que proporcione todas las pautas en relación a cómo se debe tratar al cliente en todos los aspectos.

Estas lecturas te serán muy útiles para ampliar el tema: ¿Cómo superar las expectativas de los clientes de tu restaurante? ¿Cómo fidelizar clientes en un restaurante? Lograr que los empleados de tu restaurante se pongan en el lugar del cliente, motivar a los empleados de un restaurante para aumentar las ganancias.

### **La limpieza del local o establecimiento**

Este es uno de los asuntos más delicados y debemos darle una alta prioridad. De poco o nada nos servirá dar un buen servicio si el cliente percibe una limpieza pobre en el restaurante.

Si la limpieza se descuida, prácticamente estaremos tirando a la basura todo el esfuerzo que se haya puesto en tener platillos de calidad y en ofrecer un excelente servicio, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Limpieza e higiene como prioridad en tu restaurante
- Limpieza en el restaurante cuando hay clientes

### **El tiempo de preparación y entrega de los platillos**

Este es uno de los temas más importantes. Es claro que tenemos que darle una alta prioridad a reducir el tiempo de preparación de los platillos sin descuidar la calidad de los mismos.

Muchos clientes suelen quejarse públicamente cuando los tiempos son demasiado extendidos, en otros casos, algunos clientes nunca vuelven a un lugar en donde se hayan tardado demasiado en entregar sus platillos.

Seguramente a ti mismo te ha pasado cuando en plan de cliente común y corriente, has salido a comer a algún restaurante, seguramente te ha pasado que terminas molesto o te sientes frustrado si tu comida tarda demasiado...

Para solucionar este asunto, es importante que el equipo de cocina tenga un alto sentido de urgencia...

Afortunadamente esto es algo que se aprende y se enseña fácilmente, por lo que basta con una reunión con el equipo en la que se establezca el tiempo de preparación y entrega como algo prioritario.

Es importante también que los procesos de preparación se definan correctamente y se agilicen lo más que se pueda para que los tiempos se reduzcan.

Según el grado de satisfacción que consiguen los clientes, la ocupación de sus mesas irán aumentando y por ende sus ventas incrementaran.

## CONCLUSIONES.

Después de haber realizado la investigación se concluye lo siguiente:

Todas las empresas sean grandes, medianas o pequeñas deben tener un plan estratégico bien elaborado.

En la Pymes de alimentos se presenta los siguientes problemas: no cuenta con publicidad, no trabaja de forma organizada y no cuenta con herramientas apropiadas que sirvan para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Se diseñó un plan estratégico que permitirá incrementar las ventas en la Pymes de alimentos de la manzana 778, en la Ciudad de Guayaquil.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del plan estratégico en la pymes de alimentos, para optimizar las actividades que realizan.

Los trabajadores deben brindar servicio de calidad y atención personalizada a los clientes, para fidelizar a los mismos, además de utilizar vestimenta adecuada para mejorar la imagen del local.

Mantener una buena imagen en el local para atraer a los clientes actuales y potenciales. La limpieza e higiene debe ser la prioridad en un restaurante.

Es importante también que los procesos de preparación se definan correctamente y se agilicen lo más que se pueda para que los tiempos se reduzcan.

## BIBLIOGRAFÍA

Acha, M. (2012). Supervivientes: terapias para relanzar una PYME en crisis: cuatro ejemplos de emprendedores que escaparon de las pérdidas de forma brillante. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, (177), 52-56.

Arteaga-Hurtado, A., & Monsalve-Urbe, J. (2014). Fondos de capital privado como alternativa de financiación para las pymes del sector alimentos .Doctoral dissertation, Escuela de Ingenieria de Antioquia.

Goodstein, L. (2012). *Planeación Estratégica Aplicada*. 1era Edición. Editorial McGraw Hill.

Rodríguez, V. (2016). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Ecapsa. Thompson Learning.

Camisión , J. G. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista ean*, (47), 10-33.

Flores Romero, B., & González Santoyo, F. (2012). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, (11).

García Guzmán, P. A. (2015). *Análisis de la competitividad de las pymes industriales manufactureras del subsector CIU C10: elaboración de productos alimenticios en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2014* (Doctoral dissertation, Quito, 2015.).

González Angel, L. N., & Ruiz Peña, R. A. (2012). *Identificación de fuentes de financiamiento para las pymes de familia del sector industrial en alimentos*, edición e impresión en Bogotá.

Gorenstein, S., & Dichiara, R. (1996). *Las Pymes del sector de Alimentos en Bahía Blanca: perfiles empresariales y estrategias de supervivencia*. Informe de Coyuntura del CEB, 59.

Kim, K. S.; Knotts, T. L.; & Jones, S. C. (2008). Characterizing viability of small manufacturing

enterprises (SME) in the market. *Expert Systems with Applications: An International Journal*, 34(1)

Longenecker, J. G. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editores.

LòpezBrunett, A. L. (2015). Levantamiento y Estandarizaciòn del Proceso de Producciòn de una Pymes que se Dedic a la Elaboraciòn de Productos Tìpicos Congelados.

Puyana Silva, D. G. (2015). Expansiòn e internacionalizaciòn de las pymes agroindustriales colombianas.

Quintero, J. S. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista EAN*, (47), 34-45.

Reardon, T., & Berdegúe, J. A. (2013). La rápida expansiòn de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo. *Estudios Sociedade e Agricultura*, 1.

RESPONSABLES, P. S. Pymes que destacan por sus políticas sociales Al alcance de las pequeñas.

Romero, L. E. (2013). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximaciòn desde la interacciòn familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.

Rossetti, G., & Arcusin, L. (2014). Análisis de la gestiòn del proceso de desarrollo de productos en empresas productoras de alimentos. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(1), 15-27.

Rossetti, G., & Arcusin, L. (2014). Análisis de la gestión del proceso de desarrollo de productos en empresas productoras de alimentos. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(1), 15-27.

RUS MATA, S. I. L. V. I. A. (2015). Desarrollo de un proceso de selección de un ERP para una PyME de producción y distribución de alimentos

Velázquez, A., Castellanos, G., Gaitán, M. G., Vargas, H. A., Alfonso, N., Calixto, N., ... & de Mesa, J. L. (2012). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240.

Wakao Salvador, H. (2014). Investigación para el manejo de sistemas de calidad para pymes en la industria alimenticia en el Distrito Metropolitano de Quito. año 2013

### LINKS

Las 20 características que tiene que tener un restaurante para que los clientes repitan

<http://www.barradeideas.com/las-20-caracteristicas-que-tiene-que-tener-un-restaurante-para-que-los-clientes-repitan/>

Un factor clave para aumentar las ganancias de un restaurante.

<http://restaurantelino.com/factor-clave-para-aumentar-las-ganancias-de-restaurante.html>

Las técnicas de ventas de los mejores restaurantes

<http://pyme.lavoztx.com/las-tnicas-de-ventas-de-los-mejores-restaurantes-9749.html>

**ANEXOS**

**ENCUESTA****UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Esta encuesta tiene fines académicos para establecer los factores empresariales involucrados que ayudan a una incidencia de la gestión competitiva para el desarrollo de las pymes de alimentos Manzana 778.

Nombre de la empresa	
Giro de la empresa	
Número de empleados	
Antigüedad de la empresa	
Nombre del encuestado	
Puesto	
Teléfono	
Correo Electrónico	

**1. ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?**

SI

NO

**2. ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?**

Proveedores

Distribuidores

Vendedores

Clientes

Competidores

**3. ¿Con cuántas empresas tiene relación su compañía?**

Proveedores

Distribuidores

Vendedores

Clientes

Competidores

**4. ¿Cómo calificaría dichas relaciones?**

	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Pésima</b>
<b>Proveedores</b>					
<b>Distribuidores</b>					
<b>Vendedores</b>					
<b>Clientes</b>					
<b>Competidores</b>					

**5. De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los tres más importantes, colocando el número 1 en el de mayor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de menor importancia).**

	<b>MAYOR IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA MEDIA</b>	<b>MENOR IMPORTANCIA</b>
<b>Calidad</b>			
<b>Precio</b>			
<b>Competitividad</b>			
<b>Cercanía</b>			
<b>Tecnología</b>			
<b>Relaciones</b>			
<b>Promociones</b>			
<b>Apoyo del</b>			
<b>Calidad en el</b>			
<b>Garantías</b>			

#### 6. ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?

- Incremento de ventas
- Disminución de costos
- Mayor participación en el mercado
- Mayor identificación con los clientes
- Mejora en la imagen de la empresa
- Mejora de procesos de producción
- Mejora de procesos de distribución
- Obtención de nuevas inversiones
- Innovación
- Mejorar la calidad

**7. ¿Cuál es el grado de satisfacción de las relaciones de su compañía con otras empresas?**

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Proveedores			
Distribuidores			
Vendedores			
Clientes			
Competidores			

**8. De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.**

- Distancia (lejanía)
- Competencia
- Falta de compromiso
- Falta de apoyo por parte del gobierno
- Saturación del mercado
- Ausencia de proveedores o distribuidores
- Costo de la cadena de suministro
- Incompatibilidad tecnológica
- Falta de interés por parte de las empresas
- Desinformación
- Falta de recursos
- Falta de confianza

**9. ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un clúster o agrupación industrial?**

SI

NO

**10. ¿En caso de participar en un clúster cuál sería su función, o cuál es ésta en caso de que ya forme parte de uno?**

Proveedores

Distribuidores

Vendedores

Clientes

Promotores