



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**

**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**

**Modelo estratégico para optimizar la productividad de la empresa myd catering aplicando la cadena de valor.**

**Autor:**

**Ing. Gustavo La Mota Terranova**

**Director de Tesis:**

**Ec. Pedro Iglesias Mora**

**Octubre 2019**

**Guayaquil - Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL"

---

Gustavo Antonio La Mota Terranova

C.I.: 0930782172

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado para mi mamá y mi abuelita que siempre me han apoyado y todos mis logros son gracias a que ellas me formaron con valores y se esforzaron para que nunca me haga falta nada. También para mi esposa, quien es mi compañera y mi apoyo en todo lo que hago, gracias por siempre estar conmigo.

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría dedicar un agradecimiento muy especial a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a sus autoridades Dr. Galo Cabanilla Guerra, Dra. Mara Cabanilla Guerra y Dra. Mercedes Conforme Salazar, agradezco infinitamente el apoyo brindado el cual siempre va a estar presente en mí.

Quiero también dedicar un agradecimiento especial a mi tutor y mentor el Dr. Pedro Iglesias Mora, quien me ha ayudado a seguir formándome como un mejor profesional con sus consejos y sus enseñanzas.

## RESUMEN

La experiencia en el ámbito empresarial ha demostrado en numerosas ocasiones que toda empresa que realiza procesos de planificación estratégica obtiene mejores resultados que empresas que no planifican, el presente trabajo se enfoca en la empresa de alimentos MYD Catering, una empresa especializada en el catering corporativo , en la cual se ha realizado un análisis de la cadena de valor de la empresa, el mismo que ha permitido determinar oportunidades de mejora para la satisfacción y retención de los clientes de la empresa, el estudio se realizó a través de entrevistas a profundidad a los responsables de cada elemento de la cadena de valor en la empresa, y se realizó una observación directa del cumplimiento de los procesos de la cadena de valor de la empresa, como resultados se obtuvo un conjunto de oportunidades de mejora que se ven reflejadas en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permitieron proponer un modelo estratégico que tome esas oportunidades de mejora y desarrolle un conjunto de objetivos, actividades, metas e indicadores para optimizar la productividad y la retención de clientes de la empresa MYD Catering.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación, Cadena de Valor, Análisis FODA, Productividad, Retención Clientes.

## **ABSTRACT**

Experience in the business field has demonstrated on numerous occasions that every company that performs strategic planning processes obtains better results than companies that do not plan, this work focuses on the food company MYD Catering, a company specialized in corporate catering, in which an analysis of the value chain of the company has been carried out, which has allowed us to determine opportunities for improvement for the satisfaction and retention of the company's clients, the study was carried out through in-depth interviews with the responsible for each element of the value chain in the company, and a direct observation was made of the fulfillment of the processes of the value chain of the company, as a result a set of improvement opportunities were obtained that are reflected in an analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats, which allowed us to propose a strategic model that takes these opportunities and develop a set of objectives, activities, goals and indicators to optimize the productivity and customer retention of the MYD Catering company.

**KEY WORDS:** Planning, Value Chain, SWOT Analysis, Productivity, Customer Retention.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.2.1 Formulación del problema de investigación .....	5
1.3 Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación .....	6
1.5 Marco de referencia de la investigación .....	8
1.5.1 Empresas de servicio .....	8
1.5.2 Empresas pymes .....	9
1.5.3 Empresas de catering.....	12
1.5.4 Cadena de valor .....	13
1.5.5 Estrategia .....	17
1.5.6 Planificación .....	19

1.5.7	Análisis externo de la empresa .....	23
1.5.8	Análisis interno de la empresa .....	24
1.5.9	Análisis FODA .....	27
1.5.10	Indicadores .....	29
1.5.11	Balanced scorecard .....	30
1.5.12	Productividad .....	32
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>34</b>
2.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	34
2.2	Métodos de investigación .....	34
2.3	Variables de investigación .....	35
2.3.1	Variable dependiente .....	35
2.3.2	Variable independiente .....	35
2.3.3	Operacionalización de las variables .....	36
2.4	Técnicas de recolección de la información .....	37
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>39</b>
3.1	Resultados de las entrevistas .....	39
3.2	Análisis interno de la empresa (cadena de valor) .....	47
3.2.1	Oportunidades de mejora cadena de valor .....	53
3.2.2	Resultados observación directa .....	55
3.2.3	Análisis externo de la empresa .....	57
3.2.4	Productividad y Satisfacción de los Clientes .....	58
3.2.5	Análisis FODA de empresa MYD Catering .....	62
3.2.6	Matriz FOFA DODA .....	63
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....</b>		<b>64</b>
4.1	Justificación .....	64
4.2	Propósito general .....	64

4.3	Propuesta Planificación Estrategica .....	64
4.3.1	Valores y Principios Institucionales.....	64
4.3.2	Misión .....	65
4.3.3	Visión.....	65
4.3.4	Objetivos estrategicos .....	65
4.3.5	Objetivos Tácticos .....	66
4.3.6	Tablero de Actividades .....	67
4.3.7	Balanced Scorecard .....	69
4.3.8	Mapa Estratégico.....	70
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación general de las PYMES .....	9
Tabla 2: Tamaños de empresa según actividad económica.....	10
Tabla 3: Clasificación por actividad económica de las PYMES .....	11
Tabla 4: Niveles de planeación empresarial.....	21
Tabla 5: Estrategias del análisis FODA.....	29
Tabla 6: Operacionalización de las variables .....	36
Tabla 7: Enfoque para entrevistas a directivos de MYD Catering .....	38
Tabla 8: Listado de clientes MYD Catering de acuerdo con el tipo de servicio.	52
Tabla 9: Cuadro de oportunidades de mejora cadena de valor MYD CATERING .....	54
Tabla 10: Medios y escalas de medición para el cumplimiento de procesos ....	55
Tabla 11: Calificación de la verificación de procesos .....	55
Tabla 12: Cuadro Resumen Cumplimiento de Macroprocesos MYD CATERING .....	56
Tabla 13: Producción de Alimentos por Clientes Año 2018.....	58
Tabla 14: Producción de Alimentos por Clientes Año 2019.....	59
Tabla 15: Productividad mensual promedio por trabajador .....	60
Tabla 16: Índice de retención de clientes.....	61
Tabla 17: Matriz FOFA DODA MYD CATERING .....	63
Tabla 18: Objetivos tácticos de MYD Catering.....	66
Tabla 19: Tablero de actividades de planificación estratégica.....	67
Tabla 20: Balanced Scorecard de MYD CATERING .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor .....	14
Figura 2: Elementos del microentorno de una empresa .....	25
Figura 3: Tipos de mercado .....	27
Figura 4: Elementos para medición de productividad.....	35
Figura 5: Bodega MYD CATERING .....	48
Figura 6: Interior del área de operaciones de MYD CATERING.....	48
Figura 7: Vehículos de MYD CATERING .....	49
Figura 8: Organigrama de MY CATERING .....	51
Figura 9: Comparación de KPI de productividad 2019 vs 2018.....	60
Figura 10: Análisis FODA de MYD CATERING.....	62
Figura 11: Mapa estratégico de MYD CATERING .....	70

## INTRODUCCIÓN

MYD CATERING es una empresa fundada en mayo de 2017 la cual se dedica al sector alimenticio de comidas y bebidas buscando satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes ofreciendo diversas opciones de comida, enfocándose en el equilibrio nutricional con productos a base de ingredientes frescos, sanos y variados.

Cuenta con una estructura organizacional amplia con un departamento de producción especializado en la elaboración y producción de alimentos para cada una de las líneas de negocio establecidas en la empresa.

- **Catering Corporativo:**

Enfocado al sector empresarial, seminarios, congresos, costos incluye servicio de desayunos, almuerzos y cenas ejecutivas dedicadas sobre todo al ámbito empresarial.

- **Catering Empresarial:**

Enfocado en satisfacer las necesidades alimentarias de las empresas, incluye servicio de desayunos, almuerzos y cenas.

- **Catering Eventos:**

Enfocados en satisfacer las necesidades en los eventos sociales, incluye el servicio completo en bodas, cumpleaños y otro tipo de eventos sociales a convenir con los clientes.

En la actualidad los servicios de catering representan una gran solución ante la falta de tiempo y la necesidad de seguridad y confianza en la alimentación de la fuerza laboral de las empresas, pues facilita el servicio en el lugar de trabajo y evita ajetreo en el desenvolvimiento diario de sus empleados; sin embargo, se enfrenta a un gran reto ante la demanda insatisfecha por parte de los usuarios, lo que provoca los consiguientes reclamos y muchas de la veces la no renovación de los contratos, por lo que resulta imprescindible mejorar la eficiencia de sus organizaciones, mediante la profesionalización del capital humano consciente y capaz de ajustarse a constante actualización de prácticas y conocimientos y renovación de objetivos.

A diferencia de los restaurantes las empresas de catering en sus procesos operativos empiezan con el contrato en el cual constará el número exacto de pax a servirse, el menú a proveerse, la misma que servirá como guía para la orden de producción, y la cual será la base para proceder a sacar las necesidades de materia prima en base a las recetas estándar dándonos como resultado el requerimiento exacto de materia prima para una posterior compra, luego de realizar las requisiciones de materia prima procedemos a los procesos de producción y posteriormente la venta el cual se dará en el lugar de servicio bajo los acuerdos mencionados en el contrato.

En la actualidad, el catering se ha vuelto un sector de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y se ha ampliado su campo de acción a diferentes nichos como el catering corporativo, escolar, etc. (Castillo, Zula, & Carrion, 2016)

El presente estudio busca a través de un análisis de la cadena de valor de la empresa, determinar oportunidades de mejora reflejadas en el diseño de una planificación estratégica para la empresa, que permita mejorar la productividad de la empresa medida en la eficacia y eficiencia organizacional que se tenga con los clientes y en el manejo de los recursos.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes**

Se han abordado varios casos de estudio con relación a las empresas de catering, (Robalino Vallejo, Zurita Gallegos , & Ordoñez Bravo, 2018), donde analizan las barreras que tienen las empresas de catering en los diseños de la planificación estratégica, para lo cual identificaron hoteles y restaurantes dedicados al servicio de catering, y los resultados determinan que la comunicación y el tiempo son las principales barreras en la ejecución e implementación de la planificación estratégica.

Otro de los casos en el que se ha realizado estudios (Castillo, Zula, & Carrion, 2016), es en el que se propuso un estudio de mercado del servicio de catering para empresas en la ciudad de Quito, en el cual luego de realizar un estudio se observaron algunos aspectos en común que cuentan las empresas de catering, como que en su mayoría la producción es en mucho volumen, tienen un alto componente de personalización por la relación que se tiene con los clientes, entre otras observaciones concluye que el servicio de catering es una actividad creciente y rentable por los beneficios que tiene para las empresas y para todos los clientes que buscan este servicio.

También se ha realizado estudios donde se analiza la perspectiva de hacia dónde va el modelo de gestión de la industria del catering, (Carrion Erazo, Zula Cujano, & Castillo Guilcapi, 2016), en el cual se analizó los modelos de gestión de las empresas PYMES, y relacionarlo con la industria del catering, donde se concluye que el modelo de gestión debe tener como principal elemento a la cultura organizacional, para desarrollar todos los procesos de gestión oportuna en las actividades y procesos clave de la empresa.

La cadena de valor también ha sido analizada como herramienta para la gestión en empresas de servicio (Vergíu Canto, 2013), en el cual propone una herramienta de gestión para una empresa de servicios de limpieza, analizando las actividades de la cadena de valor de la empresa que eran más costosas, para determinar oportunidades de mejora en la empresa de servicios.

(Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento Estratégico , 2006), analizó a la cadena de valor como un insumo de vital

importancia para el desarrollo y pensamiento estratégico en una organización, y concluye que un desempeño alto en las organizaciones se logra a través de la cadena de valor, y que para lograr ventaja competitiva es un elemento fundamental el desarrollo de la planificación en una empresa.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La industria del catering en el Ecuador está constituida en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYMES), que cooperan en un entorno principalmente familiar, generando ingresos a través de la cooperación mutua de las partes.

Como toda empresa PYME muestra indicadores comunes como escaso nivel tecnológico, bajo nivel de producción, faltas de crédito, producción orientada al mercado interno, ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector, entre otros indicadores comunes de las empresas PYMES del Ecuador. (Barrera, 2001).

La industria del catering es aquella que proporciona alimentos y bebidas en escuelas, hospitales, eventos de ocio y demás según se trate de catering industrial, social, empresarial. (Garayoa Poyo, Garcia- Jalon de la lama, & Vitas Peman, 2010).

La planeación estratégica es un proceso sistemático que la empresa establece para la consecución de sus propósitos y objetivos elementales, a través de estrategias y actividades que logren el cumplimiento de dichos objetivos. (Acero, 2014)

Varios estudios sobre la importancia de la planificación demuestran que por lo general las empresas que la aplican, registran mejores indicadores en ventas, rendimiento de activos, utilidades, innovación, etc. (Robalino Vallejo J. A., Zurita Gallegos, Ordoñez Bravo , & Fierro Ricaurte, 2018).

La productividad en las empresas implica la mejora continua de los procesos de una organización, esta mejora representa comparar favorablemente la cantidad de recursos que se utilizan con la cantidad de bienes/ servicios producidos, debido a esto la productividad se la relaciona en un sistema de salidas y entradas (Carro Paz & Gonzalez Gomez).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas (productos o servicios)}}{\text{Entradas (Recursos)}}$$

La eficacia y eficiencia de toda empresa depende de sus procesos empresariales, y que los mismos estén alineados a los elementos orientadores de la planificación estratégica (misión, visión y objetivos), los cuales aportan a una satisfacción de los clientes, mejora de calidad y creación de valor para ellos. (Medina Leon, Nogueira Rivera, & Hernandez Nariño).

El presente estudio busca diseñar una planificación estratégica utilizando el modelo de cadena de valor, para mejorar su productividad en función de la satisfacción de sus clientes y de lograr efectividad organizacional.

### **1.2.1 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera aplicando la cadena de valor de la empresa MYD Catering se puede optimizar la productividad de la empresa?

Sistematización del problema

En la presente investigación se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la cadena de valor de la empresa MYD catering?

¿Qué elementos de la cadena de valor de la empresa presentan oportunidades de mejora?

¿De qué manera la planificación estratégica aportaría a mejorar la productividad en la empresa MYD catering?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar una planificación estratégica para el año 2020 enfocada en la optimización de la productividad de la empresa.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar los procesos y elementos de la cadena de valor de la empresa para proponer estrategias y actividades que optimicen la productividad.

Determinar qué elementos de la cadena de valor presentan oportunidades de mejora que permitan mejorar la productividad de la empresa.

Diseñar una planificación estratégica para el año 2020 enfocada en las oportunidades de mejora detectadas en el análisis de la cadena de valor de la empresa.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La globalización de la economía, el desarrollo de nuevas tecnologías de información, la innovación en el sector industrial ha generado una dinámica en las empresas que ha hecho que se transforme la manera tradicional de dirección y gestión, lo cual ha convertido a la cadena de valor en un instrumento de vital importancia para las empresas que pretendan mejorar su eficiencia operativa y activar nuevas estructuras de cooperación con otras empresas. (Sablon Cossío , Medina Leon, Acevedo Suarez, Acevedo Urquiaga, & Lopez Joy, 2013).

De acuerdo con el estudio del modelo de gestión en la industria del catering enfocada en PYMES del Ecuador, estas empresas en el país cuentan con varias debilidades y amenazas en común como la precarización laboral del talento humano, inadecuada gestión de los recursos, falta de efectividad en los procesos, endeudamiento excesivo, entre otras deficiencias en común. (Carrion Erazo, Zula Cujano, & Castillo Guilcapi, 2016).

En los años recientes la industria el catering ha tenido más espacio en el sector empresarial de PYMES al abrir nuevos campos de negocio diferentes a los convencionales que eran eventos y servicio de catering para buques y aviones, y ha desarrollado nuevas líneas como la elaboración de almuerzos corporativos, escolares, con nuevas propuestas enfocadas hacia los diferentes clientes. (Carrion Erazo, Zula Cujano, & Castillo Guilcapi, 2016).

La cadena de valor de una empresa ya se ha utilizado como una estrategia de desarrollo y crecimiento para el sector de alimentos de acuerdo a (Iglesias, 2002), en el cual resalta que la habilidad para poder controlar la operación en las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor, constituyen un flujo de vital importancia para el crecimiento de las empresas agroalimentarias.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la aplicación de la cadena de valor, como herramienta para diseñar una planificación estratégica que evidencie mejoras en la productividad de las empresas de servicios de catering. cuyos resultados son presentados en

una propuesta, que podría ser considerada y aplicable a otras empresas de la industria de catering en el Ecuador.

En las PYMES, donde no se tiene una planificación estratégica en su modelo de gestión, se evidencian muchos casos en los que las empresas cierran o no prosperan, esto conlleva a la necesidad que aplicar un modelo de planificación estratégica que influya favorablemente en la permanencia y competitividad de las PYMES. (Iglesias Mora, 2015).

Esta investigación se realiza por la necesidad de mejorar los niveles de productividad de las Empresa MYD Catering para lograr el cumplimiento de la misión y la visión, a través de una planificación estratégica que utilice la cadena de valor para determinar sus principales insumos.

Utilizando un análisis cualitativo de los elementos de la cadena de valor de la empresa se conocerá la situación actual de los procesos clave de la empresa y a partir de ella proponer un conjunto de estrategias, actividades y tareas enfocadas en el cumplimiento de la visión que tiene la empresa de crecer en el mercado.

La observación directa de las actividades y procesos de la compañía permitirá establecer las explicaciones relacionadas al planteamiento del presente estudio.

La elaboración y aplicación del análisis de la cadena de valor de la empresa y el diseño de la planificación estratégica enfocada en las oportunidades de mejora detectadas, podrá servir como insumo para futuras aplicaciones o estudios en otras empresas PYMES en la industria del catering en el Ecuador.

Las empresas PYME generalmente no utilizan la planificación por cuatro razones:

- Tiempo
- Dificultad para empezar
- Falta de experiencia
- Falta de confianza

Sin embargo, las empresas que si lo realizan han demostrado contar con muchas ventajas para la realización de la planificación como lograr mejores procesos,

adaptación a los cambios, mejor crecimiento traducido en una alta eficacia y eficiencia en la organización. (Saavedra Garcia & Espíndola Armenta, 2016)

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

A continuación, se presenta un marco de referencia que sustenta la investigación, además permite conocer los conceptos básicos, para que el lector facilite su comprensión.

### **1.5.1 Empresas de servicio**

Un servicio es cualquier acto que una parte le ofrece a otra, es esencialmente intangible, es muy común que hoy en día las empresas vinculen el servicio a sus productos físicos como parte de su estrategia para vender. (Kotler & Keller, 2012)

Las características distintivas principales de los servicios son las siguientes:

- **Intangibilidad:** El servicio no se puede tocar, es intangible por naturaleza, por lo cual es desafío es convertir esa intangibilidad en beneficios para los clientes.
- **Inseparabilidad:** A menudo la elaboración, distribución y venta del producto son procesos separados, en los servicios lo más común es que la producción y el consumo se den en el mismo momento.
- **Variabilidad:** El servicio depende de quien lo ofrece, como lo ofrece y en donde lo ofrece por lo cual los precios, la calidad y los beneficios son sumamente variables.
- **Imperdurabilidad:** Los servicios no pueden almacenarse en inventarios, ni tienen fechas de caducidad.

Hoy en día los servicios son un coadyuvante claro en el desarrollo de las empresas que ofertan productos, pues es utilizado como principal diferenciador y como ventaja competitiva en el mercado para las ventas y el crecimiento de las empresas.

En la industria de catering el servicio está claramente dimensionado en la atención que recibe el cliente con respecto a la atención de las quejas, tiempos de entrega de los productos, retroalimentación por parte de los clientes y otras variables importantes de analizar en la cadena de valor de la empresa.

### 1.5.2 Empresas pymes

Las empresas pymes son el principal motor económico del país, aproximadamente el 90% de las empresas del país son pymes (pequeñas y medianas)., en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país, (Mera & Bermeo, 2017) según lo menciona Josemaría Vásquez. Sin embargo, las empresas pymes, aunque influyen en la economía son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, es por ello por lo que se requiere analizar su problemática.

Para lograr una definición que logre aglomerar a todas las pymes, se debe considerar varios factores como los sistemas políticos, sociales y económicos del país. Muchas veces, la Pymes son clasificadas por su número de empleados e ingresos anuales.

De acuerdo con la superintendencia de compañías las pymes se clasifican de la siguiente forma.

**Tabla 1: Clasificación general de las PYMES**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAL</b>
<b>GRANDE</b>	\$5000001 EN ADELANTE	200 EN ADELANTE
<b>MEDIANA “B”</b>	\$2000001 A \$5000000	100 a 199
<b>MEDIANA “A”</b>	\$1000001 A \$2000000	50 a 99
<b>PEQUEÑA</b>	\$100001 A \$1000000	10 a 49
<b>MICROEMPRESA</b>	MENOR A \$100000	1 a 9 EMPLEADOS

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

Las Pymes se caracterizan por ser administradas por una persona natural o jurídica y que realizan algún tipo de actividad dentro del sistema productivo del

país, según la ley de compañías mediante el artículo 428 en Ecuador se establece que las Pymes pueden ser asociaciones de formalidades y a su vez exige que todas estas unidades de negocio deben cumplir con lo establecido en la ley de régimen tributario interno y ruc. (SUPERCIAS, 2019).

En toda organización es fundamental el establecimiento de metas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el caso de la empresa familiar se ve reflejada en el involucramiento de la familia lo que conduce a comportamientos diferentes a las de empresas no familiares (Otero Flores & Taddei Bringas, 2018).

Las Pymes cumplen un papel importante tanto en los países industrializados como en los que se encuentran en vías de desarrollo, contribuyen al progreso económico porque son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen el potencial de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa.

Diferentes enfoques han procurado definir al segmento PYMES, coincidiendo que se presenta a menudo, heterogéneo, caracterizado por una alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de las firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.

De acuerdo con el instituto nacional de estadísticas y censos (INEC, 2019) los tamaños de las empresas según su tipo de actividad económica son de la siguiente forma.

**Tabla 2: Tamaños de empresa según actividad económica**

<b>TAMAÑO DE LAS EMPRESAS, SEGÚN SU TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>			
<b>PERSONAS</b>			
<b>TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO</b>	0-10	0-10	0-10
<b>PEQUEÑA</b>	11-50	11-30	11-50

<b>MEDIANA</b>	52-250	31-100	51-100
<b>GRANDE</b>	MAS DE 251	MAS DE 101	MAS DE 101

*Fuente: Superintendencia de Compañías*

La teoría de nichos estratégicos de Porter, indica que cuando se mira con más cuidado hacia el interior se revela que empresas de distinto tamaño, producen bienes diferenciados, así coexisten pymes y empresas más grandes produciendo bienes similares, existiendo nichos de mercado que estén dispuestos a compensar monetariamente esas variedades. (Porter, 1982).

Las PYMES en el Ecuador son una fuente de desarrollo económico y se han vuelto un factor indispensable para el desarrollo de la economía, de acuerdo con su actividad económica las PYMES se dividen de la siguiente manera: (Yance Carvajal, Solis Granda, Burgos Villamar, & Hermida Hermida, 2017)

**Tabla 3: Clasificación por actividad económica de las PYMES**

<b>SECTOR</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO</b>
Servicios	113.580
Comercio	45.659
Manufactura	9.747
Agricultura	9.549
Explotación y Minas	1.295
Total, de Empresas	179.830

*Fuente: Superintendencia de Compañías 2019*

Existen numerosos estudios que determinan la importancia de las PYMES en América latina y el caribe al ser la principal fuente de generación de empleo de la economía de estos países, sin embargo, las pequeñas empresas carecen de elementos de planificación estratégica dado que generalmente no cuentan con

personal idóneo ni herramientas tecnológicas acorde a su realidad. (Saavedra Garcia & Espíndola Armenta, 2016).

### 1.5.3 Empresas de catering

Se conoce como catering, a los servicios de alimentación empresarial, institucional o colectiva que ofrece al mercado una cantidad de alimentos (comidas y bebidas) en eventos, fiestas u otras actividades empresariales o sociales, en la actualidad estos servicios se han ido desarrollando hacia diferentes líneas de negocio de las cuales se derivan las siguientes clasificaciones de servicios de catering de acuerdo a su naturaleza: (Castillo, Zula, & Carrion, 2016).

- **Catering Aéreo:** Empresas dedicadas a proveer servicios de alimentación para las aerolíneas, enfocadas en el consumo de pasajeros y personal de tripulación que van dentro de los aviones.
- **Catering de Ferrocarriles:** Empresas dedicadas a proveer alimentos para consumo en trenes y ferrocarriles, este tipo de catering no existe en el Ecuador debido no contar con este tipo de transportación de forma masiva.
- **Catering de buques:** Empresas dedicadas a abastecer a alimentación a la tripulación y pasajeros de buques, barcos y todo tipo de medio de transporte marítimo.
- **Catering Industrial:** Servicio de alimentación enfocado a empresas de industria generalmente alejadas de la ciudad de acuerdo con los requerimientos del cliente, estos pueden ser desayunos, almuerzos y meriendas.
- **Catering Social:** Servicio de alimentación en lugares fuera del ámbito empresarial generalmente en ubicaciones o situaciones requeridas específicamente por el cliente (eventos, cumpleaños, bodas, etc.)
- **Catering Temático:** Una derivación del catering social en el cual se centra varios elementos culturales y se presenta una propuesta de servicio enfocada específicamente en un conjunto específico de características.

- **Catering Corporativo:** Servicio de alimentación dedicado a empresas donde las mismas contratan de manera específica alimentación diaria o en ocasiones especiales para los colaboradores.

#### **1.5.4 Cadena de valor**

Michael Porter, detalla que los tres pilares principales para la elección de una estrategia competitiva son:

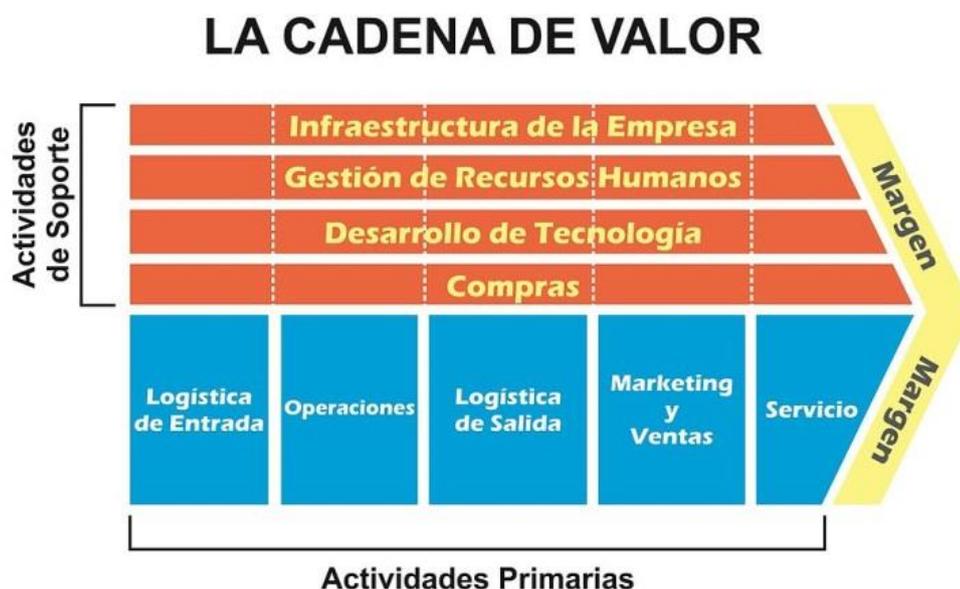
- El Análisis del Sector Industrial
- Estrategias Competitivas Genéricas
- Cadena de Valor

La definición de cadena de valor indica que es una herramienta por la cual, a través de varias etapas y procesos, agrega valor a los distintos clientes y otros grupos de interés. De manera que se sostiene la ventaja competitiva y la derivación de estrategias de la empresa. (Porter, 1982).

El valor es la cantidad de personas dispuestas a comprar los productos que la empresa oferta, una empresa es rentable si el valor es mayor a los costos relacionados del producto. (Olmedo, Olmedo, & Plazaola)

La cadena de valor se enfoca en la relación de los procesos de la empresa con los clientes y las divide en actividades primarias y actividades de apoyo o soporte.

**Figura 1: Cadena de valor**



*Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter*

### 1.5.4.1 Elementos Primarios de la Cadena de Valor

Las actividades primarias son las relacionadas a la creación del producto/servicio, así como sus procesos clave de venta y distribución a los clientes se dividen de acuerdo con las siguientes categorías:

#### ➤ **Logística de Entrada**

Incluye los procesos de almacenamiento, y recepción de la materia prima para elaborar el producto o servicio.

Es considerada de vital importancia ya que es un insumo primordial que afecta a todo el resto de la cadena de valor, pues sin los insumos para elaborar los productos, no se puede analizar las variables posteriores.

#### ➤ **Operaciones**

Las operaciones comprenden los procesos que transforman la materia prima, en productos y servicios para los clientes, tienen una importancia clave en el desarrollo de la empresa pues desde este elemento se desarrolla el cumplimiento de necesidades y satisfacción de los clientes.

#### ➤ **Logística de Salida**

Incluye los procesos de procesamiento de los pedidos, manejo de inventarios de la empresa, y gestión de los canales de distribución para llevar el producto hacia los clientes.

#### ➤ **Marketing y Ventas**

Estos procesos están directamente relacionados con las actividades que la empresa realiza para organizar su estrategia comercial enfocada en las ventas, incluye el análisis de todos los elementos que la empresa considera en su estrategia de marketing: Producto, Precio, Distribución y Comunicación (Publicidad, Promoción, Fuerza de Ventas, Etc.).

#### ➤ **Servicio Postventa**

Una vez vendido el producto o contratado el servicio, es necesario mantener la relación con los clientes, esto implica el seguimiento que se hace a los clientes para construir relaciones largas y duraderas, incluye también los procesos de evaluación y satisfacción de los clientes.

### **1.5.4.2 Actividades de apoyo de la Cadena de Valor**

Las actividades de apoyo o de soporte, son aquellas que ayudan a mantener a las actividades primarias proporcionando elementos, generales que coadyuvan a las actividades primarias en la creación de valor para la empresa.

#### ➤ **Infraestructura de la Empresa**

La infraestructura de la empresa comprende las actividades diarias de operación de la compañía, incluye la planificación, el financiamiento y la estructura de relación con los inversores y grupos de interés externos.

#### ➤ **Gestión de Recursos Humanos**

En este grupo de procesos se analizan el manejo de los subsistemas de recursos humanos que apoyan a toda la organización: (Reclutamiento y Selección, Capacitación, Remuneraciones, Desarrollo Organizacional, Evaluación, etc.)

#### ➤ **Desarrollo de la Tecnología**

Todas las actividades y procesos enfocados en la innovación de los productos y servicios de la empresa, incluye sistemas de información gerencial, sistemas de

administración y control de operaciones y otros procesos que evidencien innovación en la forma de realizar las operaciones en la empresa.

#### ➤ **Compras**

Comprende los procesos de adquisición de materia y suministros para el funcionamiento y operación de la empresa, en todas sus dimensiones, tanto en actividades primarias como en actividades de apoyo.

#### ➤ **Margen**

El margen que detalla la cadena de valor es la diferencia entre el valor total generado por la empresa, y los costos ocurridos de la gestión de actividades primarias y secundarias de la empresa. (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico, 2006).

La cadena de valor comprende todas las fases y etapas básicas del desarrollo de la relación comercial con los clientes, pues va desde los proveedores en la logística de entrada hasta la relación con los clientes en el servicio posventa, por lo cual una vez realizado un análisis de la cadena de valor y detectadas las oportunidades de mejora para determinar ventaja competitiva, se debe diseñar estrategias que permitan el cumplimiento de la misión de la empresa (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico, 2006), las principales estrategias derivadas de la cadena de valor son:

- **Liderazgo en Costos:** Ofrecer menores precios que los competidores hacia el mercado.
- **Diferenciación:** Conseguir un elemento particular que me permita destacar de la competencia con los clientes.
- **Concentración:** Enfocarse en nichos de mercado específicos y puede articular las dos estrategias anteriores (liderazgo en costos y diferenciación)

Dentro de cada categoría las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor se dividen en actividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

### 1.5.5 Estrategia

La estrategia se define como un proceso de pensamiento que define trayectorias, posiciones y perspectivas para una organización:

- **Trayectorias:** Actividades que siguen de acuerdo con un flujo de acontecimientos que crean comportamientos tendenciales.
- **Posiciones:** Analizar la empresa en relación con su ambiente externo y los mercados potenciales y futuros, esto implica un profundo entendimiento del entorno político, económico cultural, social, tecnológico y ambiental de una empresa.
- **Perspectivas:** Analizar la empresa de manera interna concentrándose en la cultura empresarial, esto comprende el análisis interno de la empresa con la estructura básica de la organización (misión, visión y valores), y sus procesos internos (cadena de valor). (Gallardo Hernandez, 2012).

Estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en que negocios esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que buscar realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad. (Andrews, 1971).

La formulación de estrategias en una empresa se realiza dependiendo de la situación interna y externa de la misma, la posición estratégica de una empresa puede ser de cuatro clases: (Chiavenato & Sapiro, 2017)

- **Estrategia ofensiva:** empresas que buscan en todas sus acciones desarrollar nuevos segmentos de mercado y productos, generalmente con una estructura organizacional descentralizada.
- **Estrategia defensiva:** empresas que se enfocan en el dominio de un mercado o producto específico y elaboran estrategias para diferenciarlo de los competidores, cuentan con una estructura organizacional centralizada y demuestran niveles de eficiencia en las operaciones y recursos.
- **Estrategia analítica:** la utilización de estrategias ofensivas y defensivas dependiendo de la situación particular del entorno.

- **Estrategia reactiva:** cuando la empresa opera en un ambiente muy variado, es muy difícil para la empresa establecer una posición estratégica clara, por lo cual es difícil proyectar la reacción hacia los cambios que se desarrollan en el entorno y generalmente estas estrategias surgen como una respuesta de alguna afectación, es considerada eficaz ya que se ajusta de acuerdo con los acontecimientos ya ocurridos en la organización.

### ➤ **Estrategias competitivas**

A continuación, se detallan diferentes estrategias competitivas realizadas por las empresas en base a un análisis interno y externo.

- **Integración hacia delante:** Aumentar el control sobre los canales de distribución (distribuidores, mayoristas, minoristas, detallistas).
- **Integración hacia atrás:** Aumentar la propiedad o el control sobre los proveedores.
- **Integración Horizontal:** Buscar la propiedad o el control de los competidores.
- **Penetración de mercado:** Lograr mejor participación para un producto existente en un mercado existente, a través de esfuerzos de mercadeo como reducción de precios o mejores ofertas promocionales.
- **Desarrollo de mercado:** Introducción de productos actuales a nuevos mercados o áreas geográficas.
- **Desarrollo de producto:** Modificar el producto actual añadiéndole características de valor para mejorar ventas del mismo.
- **Diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos a la cartera de negocio relacionados a la empresa.
- **Diversificación de conglomerados:** Añadir productos nuevos a la empresa no relacionados a la actividad.
- **Diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales de la empresa.
- **Asociaciones:** Realizar proyectos especiales y enfocados con otras empresas.

- **Reducción:** Reestructurar la empresa mediante la reducción de costos y de activos para disminuir las bajas de ventas.
- **Desinversión:** Venta de una división o parte de la empresa.
- **Liquidación:** Venta de todos los activos de la empresa, por su valor tangible.
- **Combinación:** Seguir dos o más estrategias simultáneamente en la organización.

### 1.5.6 Planificación

La planeación estratégica es un proceso a través del cual la empresa plantea sus objetivos y las actividades a realizar para alcanzar un cumplimiento deseado, siguiendo un proceso formal para fijar los principales propósitos y estrategias, en resumen, se refiere al proceso de preparación necesario de la empresa para el cumplimiento de la misión y la visión.

La planeación estratégica permite a la empresa aproximarse a la construcción de un futuro, generalmente visto como un proceso para cumplir los propósitos y las diferentes estrategias que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos (Ramirez Rojas, 2017).

Los principales objetivos de la planeación estratégica son conseguir un enfoque sistemático, fijar objetivos para la empresa, ejecutar estrategias para el cumplimiento de dichos objetivos y orientar a toda la organización para el cumplimiento de actividades y propósitos.

La gestión de las estrategias parte de las habilidades de la dirección, pero es de responsabilidad de cada miembro de la empresa que ejerce una función gerencia o de dirección en la misma. (Romo Morales & Marquez de Leon, 2014)

Los principales elementos de la planeación estratégica en una empresa son:

- **Declaración de misión, visión y valores:** Considerado como los principales cimientos de la planificación, y consiste en la construcción de las bases estructurales que marcarán todo el proceso de planeación en la organización.

- **Realización del análisis del entorno:** Involucra estudiar el macro y microentorno para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas organizacionales.
- **Derivación de objetivos y metas:** Plantear el objetivo general y los objetivos específicos y tácticos, y la cuantificación de estos a través del planteamiento de metas.
- **Diseño de estrategias:** Las estrategias son las actividades que se deben realizar para lograr el cumplimiento de las metas derivadas de los objetivos, mismas que dependen de los recursos disponibles por parte de la organización. (Gallardo Hernandez, 2012)
- **Desarrollo del mapa estratégico:** Organizar los objetivos de manera que se puede encontrar relaciones de causa- efecto entre ellos.

La planificación se vuelve una práctica constante en la que se relaciona las estrategias (actividades), con los fines, propósitos y resultados que se planteen en la organización, como resultado de los análisis internos y externos realizados, mismos que se reflejan en el mejoramiento de la toma de decisiones (Sanchez Quintero, 2003).

La importancia de la planeación estratégica influye en los demás elementos básicos de la administración, ya que sin una planificación no habría como organizar correctamente los recursos, la dirección tendría poca o nula efectividad en los resultados y sería muy complicado el control de la operación y los cumplimientos, además de volver difícil el tomar acciones correctivas para corregir novedades suscitadas en el desarrollo de la organización. (Palacios Acero).

La planificación empresarial se define como un proceso técnico que ayuda a organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y tácticos, mismos que deben ser vistos con un enfoque temporal generalmente dividido en el corto, mediano y largo plazo. (Pozo Rodriguez, Martins Kidito, & Rodriguez Cotilla, 2014)

El proceso de la planificación empresarial debe ser:

- Continuo
- Participativo

- Flexible
- Reflexivo
- De Mejora Continua

La planificación empresarial es un proceso que requiere de la participación activa de la dirección de la empresa, así como de todas las áreas que forman parte de la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos y el propósito de la organización.

La planificación presenta por lo general se proyectada al largo plazo en relación a sus efectivos y consecuencias, además hacia las relaciones de la organización con su entorno, mismo que debe incluir a todos los recursos y departamentos que se disponga, es además considerado un proceso continuo de la empresa para ser tomado en cuenta en las futuras decisiones que se deben tomar. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

**Tabla 4: Niveles de planeación empresarial**

NIVELES DE PLANEACIÓN EMPRESARIAL				
Nivel de empresa	Tipos de planeación			
Institucional	Estratégica			
Táctico	Mercadológica	Financiera	De producción	De recursos humanos
Operacional	Plan de ventas	Plan de utilidades	Plan de producción	Plan de carreras
	Plan de promoción	Plan de inversión	Plan de mantenimiento	Plan de salarios y remuneración
	Plan de publicidad	Plan de flujo de caja	Plan de nuevos equipos	Plan de entrenamiento
	Plan de investigación de mercado	Plan presupuestal	Plan de suministro	Plan de reclutamiento y selección

	Plan de Relaciones Públicas	Plan de ingresos	Plan de racionalización	Plan de beneficios y servicios sociales
--	-----------------------------	------------------	-------------------------	---

*Fuente: Revista de Administración de empresas, Paulo Vasconcellos.*

### ➤ **Misión**

La misión se define como la razón de ser de la empresa, misma que enuncia que clientes sirve, que necesidades satisface y los distintos productos que la empresa ofrece, estableciendo un límite claro entre las actividades, generalmente está dividida en cinco elementos:

- Historia de la empresa
- Preferencias de la administración
- Mercado
- Recursos de la Empresa
- Propósito de la empresa

La misión debe ser amplia en sus alcances, pero siempre orientada hacia un foco estratégico, de tal manera que refleje la preocupación de la empresa por todas las partes involucradas o que interactúan con la misma (Gallardo Hernandez, 2012).

### ➤ **Visión**

Las estrategias de una organización deben partir siempre de su visión, que se refiere a una concepción de una empresa que puede realizarse en el futuro. También se define como la capacidad de plantear un futuro posible para la organización basándose en los motivos por los que se desea dicho futuro.

La visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, toda inversión, desarrollo o proyecto deberá siempre estar orientado a la consecución de la visión de la empresa, lo que permite clarificar las prioridades en un futuro. (Gallardo Hernandez, 2012), la visión debe contener:

- Un objetivo a futuro para la empresa
- El procedimiento para la obtención del objetivo
- Los medios para alcanzar el objetivo

A su vez dentro de las principales características que debe contener la visión es que debe ser visualizable, Deseable, Alcanzable, Enfocada, Flexible, Comunicable.

### ➤ **Valores organizacionales**

Los valores son elementos de la cultura organizacional, que guían el comportamiento en las acciones de los individuos de una organización, encaminados al cumplimiento de los propósitos de la empresa, se habla de los valores como una base primordial para el crecimiento de una organización (Velasquez de naime & Rodriguez Monroy, 2012).

Para ser efectiva la transmisión de los valores organizacionales, debe cubrir los siguientes elementos:

- Deben ser conocidos por toda la organización
- Deben ser apreciados por todo el personal
- Deben ser compartidos por el personal
- El personal debe estar comprometido con el cumplimiento de estos valores.

Una empresa logra un verdadero éxito cuando además del cumplimiento de sus objetivos, logra aportar beneficio a sus trabajadores, y al entorno cumpliendo con las reglas éticas y morales que rigen en la sociedad (Gallardo Hernandez, 2012).

### **1.5.7 Análisis externo de la empresa**

Para que la empresa pueda operar con efectividad en sus procesos, debe conocerse el ambiente externo e interno que la rodea, dado que el ambiente cambia continuamente la empresa debe analizar sistemáticamente los factores que afectan y relacionan las condiciones que rodean a la empresa dentro del análisis del macroentorno se analizan los siguientes factores:

- **Entorno Tecnológico:** Se refiere al análisis de costos de los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que afectan a los diferentes factores de producción.
- **Entorno político:** Incluye las decisiones del gobierno capaces de afectar la operación y la ejecución de actividades en la empresa, los gobiernos pueden afectar de forma positiva y negativa a una organización y analizar

el impacto de las decisiones y medidas políticas en la empresa son indispensables para la ejecución de la empresa.

- **Entorno económico:** Se analiza la situación actual económica en el entorno que opera la empresa, en el que se influye inflación, políticas monetarias y fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas variables puede propiciar el alcance de los objetivos de la empresa.
- **Entorno legal:** En análisis de la legislación vigente en cada país afecta directamente a la operación de las empresas, se debe analizar el impacto de las leyes laborales, seguridad en el trabajo, comercio, importaciones, exportaciones, y la relación tanto con la materia prima y con los productos o servicios de la empresa.
- **Entorno social:** La cultura y actitudes de los clientes y de los empleados pueden afectar a las actividades de la empresa, las costumbres referentes a alimentación, vestuarios, intereses, etc. Influyen directamente en los productos y servicios y en la calidad percibida de ellos.
- **Entorno ecológico:** el entorno ecológico incluye variables del ambiente natural en el que se desenvuelve la organización además como políticas gubernamentales relacionadas.

El análisis en conjunto de los entornos detallados constituye el ambiente externo o macroentorno de la empresa. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

### **1.5.8 Análisis interno de la empresa**

En análisis del ambiente interno de la empresa, se relaciona con analizar todos los elementos que influyen y se relacionan con la operatividad misma de la empresa, dentro de las cuales encontramos los siguientes elementos: (Phillip & Keller, 2006)

**Figura 2: Elementos del microentorno de una empresa**

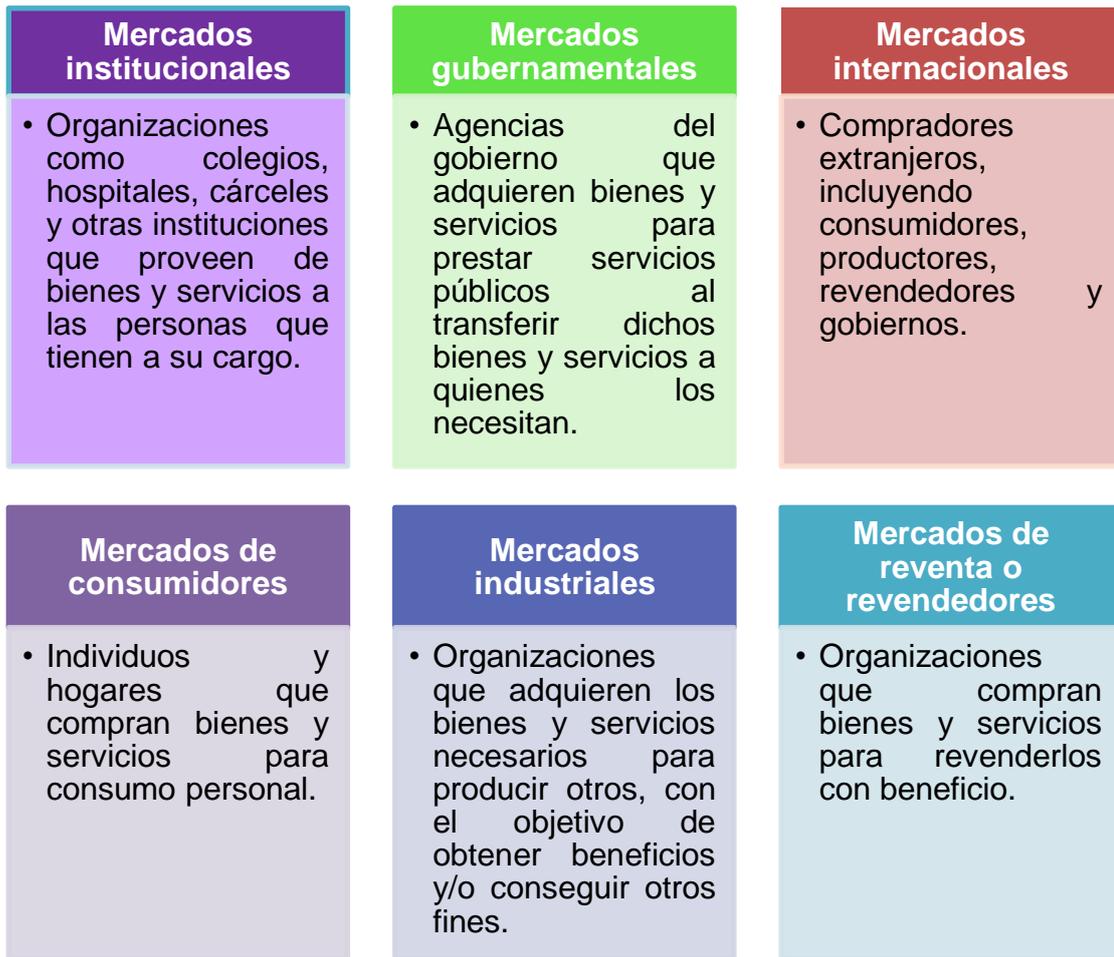


*Fuente: Dirección de Marketing, Kotler y Keller*

- **La Empresa:** la empresa y sus diferentes departamentos influyen directamente en las operaciones y otras actividades de la cadena de valor, la alta gerencia, las compras, la estructura organizacional de la misma debe alinearse y cubrir las necesidades de la cadena de valor.
- **Proveedores:** Los proveedores son los encargados del abastecimiento de los insumos requeridos para la producción de los bienes y servicios por lo tal razón deben ser tratados como socios en la creación y entrega del valor para el cliente dada su alta importancia en la cadena de valor de la empresa.
- **Intermediarios:** Empresas que ayudan a vender, distribuir y comercializar los productos de una empresa hacia los clientes, dentro del cual se encuentran los diferentes tipos de distribuidores que se encuentran en el canal de distribución como lo son mayoristas, minoristas, detallistas, agentes de exportación, además de otros tipos como lo son las agencias de publicidad, o entidades financieras que brindar soporte a las empresas.
- **Competidores:** La empresa debe siempre estar pendiente de lograr una ventaja estratégica en relación con sus competidores, que permita lograr posicionamiento en la mente de sus consumidores.

- **Públicos:** También conocidos como grupos de interés, son organizaciones y asociaciones que tienen un interés o un impacto real en la capacidad de la organización para organizar sus objetivos dentro de los cuales podemos encontrar:
  - ✓ **Grupos de interés financiero:** las instituciones financieras - bancos, inversores, compañías de seguros, etc. - afectan a la capacidad de la empresa para obtener fondos.
  - ✓ **Grupos de interés de los medios:** las empresas deben fomentar las relaciones con los medios de comunicación masiva.
  - ✓ **Grupos de interés gubernamentales:** la dirección debe tener en cuenta los acontecimientos a nivel gubernamental.
  - ✓ **Grupos de interés de acción ciudadana:** las decisiones de marketing de la compañía pueden ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, minorías y otros grupos de presión.
  - ✓ **Grupos de interés de los residentes de la zona en la que presta actividad la empresa.**
  - ✓ **Grupos de interés en el personal de la empresa:** incluyen a los trabajadores, ejecutivos, voluntarios y el propio consejo de administración. Las grandes empresas envían cartas y otras formas de comunicación para informar y motivar a sus grupos internos. Cuando el personal se siente identificado con su empresa, expande esta actitud positiva hacia los grupos externos.
  - ✓ **Grupos de interés en general.**
  - ✓ **Clientes:** Los clientes se refiere a todos los mercados de compradores que puede tener una empresa los cuales se dividen en los siguientes tipos de mercado:

**Figura 3: Tipos de mercado**



*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

Con estos elementos del microentorno y macroentorno la empresa logra desarrollar respuesta y ajustes estratégicos para el planteamiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, realizando ajustes de acuerdo reactivos y proactivos ante las afectaciones en los elementos del entorno.

### **1.5.9 Análisis FODA**

El análisis del FODA es aquel a través del cual se realiza una evaluación de los factores internos y externos que permiten diagnosticar la situación interna y externa de la empresa, además de constituirse como una herramienta que sirve para dar una perspectiva general de la situación de la empresa (Ponce Talancon, 2007).

El diagnóstico situacional FODA se utiliza como una herramienta que facilita evaluar las condiciones principales de la operación de una empresa, a partir de

las variables que la componen, el fin principal de esta evaluación es el planteamiento de estrategias para el aprovechamiento de su beneficio (Ramirez Rojas, 2017)

El FODA se compone de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno y su interrelación entre sí, las fortalezas y debilidades parten del análisis interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas se obtienen del análisis del entorno externo a la empresa. Para determinar estos elementos se requieren de tres elementos fundamentales que deben ser analizados:

- Estructura organizacional
- Cadena de Valor de la Empresa
- Oferta de Valor de la empresa
- **Fortalezas:** Una fortaleza se relaciona con elementos en los que la empresa demuestra competitividad, generando ventajas que rigen el presente de la organización y se proyectan a el futuro, ejemplos de fortalezas comunes en las organizaciones se relacionan directamente al desenvolvimiento en la cadena de valor de la empresa.
- **Debilidades:** las debilidades representan deficiencias, carencias y bajos niveles de desempeño y por lo cual la empresa presenta desventajas competitivas, dependiendo del tipo se vuelven serios inconvenientes para el cumplimiento del propósito y los objetivos, al igual que las fortalezas nacen el análisis interno de la cadena de valor de la empresa.
- **Oportunidades:** las oportunidades son situaciones o circunstancias del macroentorno que se traducen en posibles condiciones favorables para la empresa, generalmente están relacionadas con un aspecto particular del mercado.
- **Amenazas:** las amenazas son factores del macroentorno que contrario a las oportunidades se vuelven situaciones adversas de peligro o de alerta para la operación de la empresa, que pueden significar un riesgo para la rentabilidad y el cumplimiento de metas de la institución.

Los resultados obtenidos del análisis FODA deben ser objetivos, flexibles, pertinentes y deben ser considerados para el ajuste y el proceso de planificación de la empresa (Ramirez Rojas, 2017).

Del análisis FODA se obtiene una matriz que es el resultado de una síntesis del análisis interno y externo de la organización. La matriz FODA, es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación de la compañía, una vez establecido el conjunto de elementos. Se debe determinar el conjunto de estrategias a seguir de acuerdo con el cuadrante al cual representa el análisis en concordancia con el cuadro a continuación:

**Tabla 5: Estrategias del análisis FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

*Fuente: Administración estratégica, Michael Porter*

Todo proceso de planificación estratégica debe contar con indicadores de gestión dentro de los cuales se encuentra la productividad, efectividad, eficiencia y eficacia.

El desarrollo de una planificación estratégica influye positivamente en el desempeño de la institución ya que permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones proporcionando un marco útil para la toma de decisiones (Iglesias Mora, 2015).

#### **1.5.10 Indicadores**

Un indicador se define como la relación entre dos o más datos que tienen una conexión entre ellos y proporcionan información relevante, para los resultados y gestión de la organización, suelen clasificarse en indicadores de desempeño y de resultados.

Los indicadores de resultado son aquellos que miden la consecución de un objetivo, mientras que los de desempeño son los que permiten realizar ajustes en la operación, los indicadores deben ser consistentes con la estrategia, pensados en un sistema de gestión y deben priorizar la ayuda medir el cumplimiento de los objetivos.

Un objetivo puede estar compuesto de varias metas, a su vez cada meta puede tener varias estrategias que deriven en indicadores para cada una de ellas, el planteamiento de indicadores debe ser consistente para que mida lo necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. (Gallardo Hernandez, 2012)

Cada indicador debe medir con exactitud las actividades y procesos por los cuales fueron planteados, para lo cual los indicadores deben cumplir con las siguientes características.

- Específicos
- Medibles
- Accesibles
- Relevantes
- Definidos en un intervalo de tiempo

#### **1.5.11 Balanced scorecard**

El cuadro de mando integral o balanced scorecard, es una herramienta de gestión estratégica usada principalmente para:

- Alinear las actividades de la empresa con la misión y la visión
- Mejorar las comunicaciones internas y externas
- Controlar el rendimiento y el cumplimiento de la organización.

El balanced scorecard, es una herramienta de gestión que permite realizar los controles enfocados en las actividades claves del negocio, nace de la necesidad de los directivos para tener una visión completa de la operación de la empresa y su rendimiento (Sanchez Vasquez, Velez Elorza, & Araujo Pinzon, 2016).

Está compuesto por cuatro perspectivas que permiten identificar con mayor facilidad las causas y efectos de las actividades y los objetivos.

### ➤ **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera involucra la visión de las empresas, principalmente mide la creación de valor en la empresa, dentro de esta perspectiva se pueden identificar dos grandes variables en muchas organizaciones:

Crecimiento y diversificación de los ingresos

Mejora en la productividad y reducción de costos de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de foco principal para las demás perspectivas que se proceden a analizar en el balanced scorecard.

### ➤ **Perspectiva de clientes**

En la perspectiva del cliente, las empresas se enfocan en identificar diferentes segmentos de mercado y clientes, para determinar las propuestas de valor que se vayan a utilizar para cumplir los objetivos y retener los clientes.

La perspectiva de clientes debe contener un grupo de indicadores centrales a la operación y a los objetivos de esta perspectiva que son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

### ➤ **Perspectiva interna**

La perspectiva interna es aquella en la cual se analizan y enfocan los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos, el proceso de derivar indicadores para la perspectiva interna de la empresa representa una de las distinciones más importantes del cuadro de mando integral.

Cada organización tiene un conjunto de procesos enfocados en la creación de valor y producir resultados de rentabilidad y productividad. Estos deben enfocarse primordialmente en tres procesos claves de la organización:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Posventa

## ➤ **Perspectiva de innovación y aprendizaje**

La perspectiva de innovación y aprendizaje es aquella encargada de desarrollar indicadores enfocados en el crecimiento continuo y el aprendizaje de la organización, dentro de la cual hay tres variables importantes de analizar: (Kaplan & Norton , 2000)

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los SIG (sistemas de información gerencial)
- Motivación de los empleados

El modelo BSC aporta con información valiosa y brinda una visión global del desempeño de la empresa con los directivos, además de las siguientes aportaciones claves a la empresa: (Amat Salas, Banchieri, & Campa-planas, 2016)

- Facilitar información relevante a la dirección
- Fortalecer el aprendizaje organizativo
- Facilitar el diagnóstico organizacional.
- Gestionar la estrategia corporativa
- Herramienta de control para la operación de la empresa
- Permite evaluar los objetivos de la empresa.

### **1.5.12 Productividad**

La productividad, se define como una de las variables claves para medir la eficacia y eficiencia en una organización, se define como un indicador que refleja el uso de los recursos y la relación que se tiene entre los recursos utilizados en la empresa en relación con los productos obtenidos, el indicador más utilizado hace referencia a la eficiencia de los recursos humanos en una organización, enfocada en la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos en relación a la cantidad de personal ocupado en una empresa (Colmenares).

La medición de la productividad debe contar con los siguientes elementos:

- Importancia en las decisiones tomadas
- Contar con precisión de la magnitud
- Debe permitir la toma de decisiones acertada por parte de la gerencia.

- Confiabilidad
- Proporcionalidad entre los costos de la empresa

La productividad se puede dividir en productividad parcial, total y marginal.

La productividad parcial, se relaciona con lo producido por un insumo o producto producido en relación a un recurso utilizado: (Carro Paz & Gonzalez Gomez)

$$Productividad\ Parcial = \frac{Salida\ Total}{Una\ Entrada\ o\ Recurso}$$

La productividad total involucra a todos los recursos con los que cuenta la empresa, en relación a los productos o servicios entregados por la empresa:

$$Productividad\ Total = \frac{Bienes\ y\ Servicios\ Producidos}{Mano\ de\ Obra + Capital + Materias\ Primas}$$

La productividad marginal, se refiere a la cantidad de recursos empleados en la producción de una unidad adicional de la empresa.

La determinación de la productividad es esencial para los correctos planes en la empresa, que nace de una proyección clara de las metas y del acertado uso de los recursos, así como de los indicadores claves para el proceso de planificación empresarial.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El tipo de estudio a realizar será transversal tomando en consideración el caso particular de la empresa MYD Catering, analizando los elementos de la cadena de valor de la empresa.

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que mediante el análisis de la información secundaria se procederá a realizar un análisis de cada elemento para determinar oportunidades de mejora en los procesos y actividades que se verán reflejadas en un diseño de planificación estratégica de la empresa (HERNANDEZ SAMPIERI, 2014).

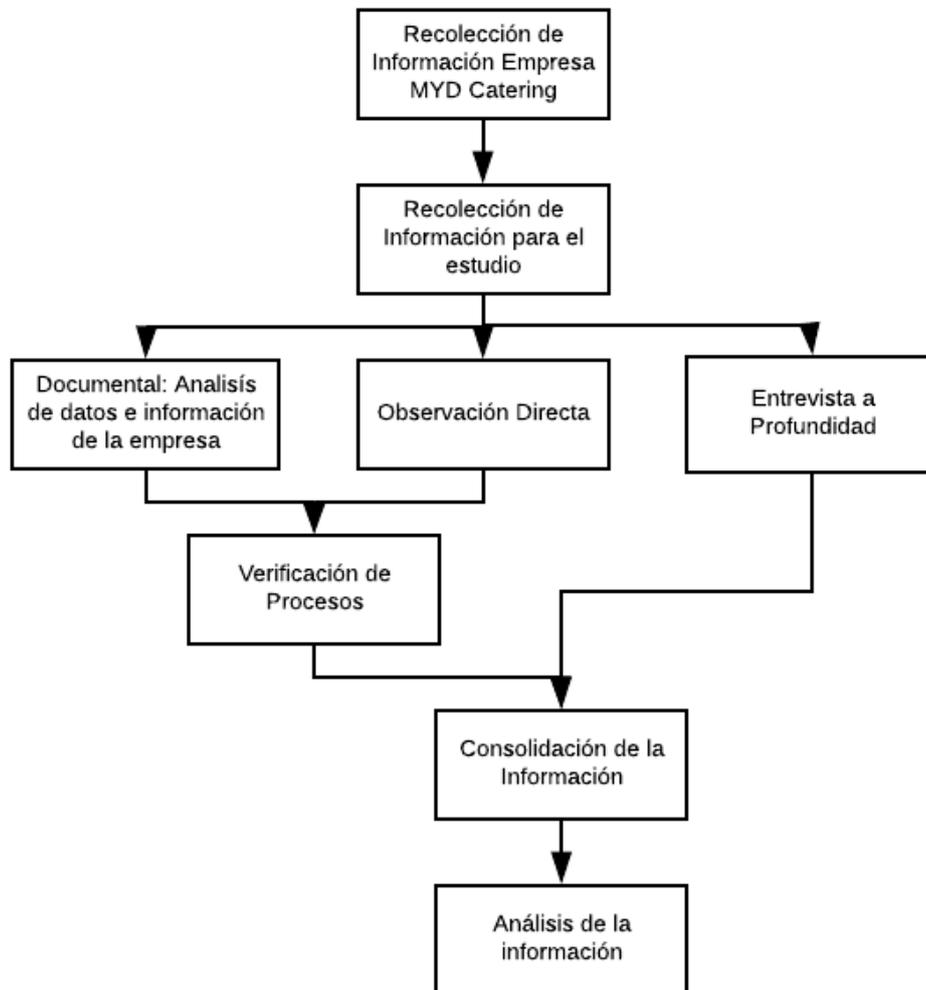
El análisis de la cadena de valor será descriptivo utilizando como instrumentos de recolección de información la observación directa, la revisión de información documental y entrevistas a profundidad a los responsables del cumplimiento de los procesos primarios y secundarios de la cadena de valor de la empresa.

Se procederá a realizar una planificación estratégica que incluye Objetivos Estratégicos, Objetivos Tácticos, Actividades.

### **2.2 Métodos de investigación**

La metodología de investigación a utilizar en el presente estudio es de tipo exploratoria y descriptiva, ya que se va a combinar fuentes de información documentales, con otros instrumentos de recolección de la información de la empresa MYD Catering. Enfocados en las actividades primarias y de apoyo de la empresa que determina la cadena de valor, a continuación, se presenta un esquema del proceso que se seguirá para obtener la información:

**Figura 4: Elementos para medición de productividad**



*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

## **2.3 Variables de investigación**

### **2.3.1 Variable dependiente**

Productividad de la Empresa MYD Catering, dimensionada por la eficacia y eficiencia de la satisfacción a los clientes y el manejo de los recursos internos de la empresa.

### **2.3.2 Variable independiente**

Cadena de Valor de la Empresa, dimensionada en las actividades primarias y las actividades de apoyo que generan valor a la empresa.

### 2.3.3 Operacionalización de las variables

**Tabla 6: Operacionalización de las variables**

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
CONCEPTUALIZACIÓN	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Productividad de la Empresa MYD Catering	Productividad	Eficacia	Cumplimiento de Actividades	<b>Documental:</b> Análisis de Datos de la institución
			Satisfacción de los clientes	
		Eficiencia	Nivel de Producción	
Actividades Primarias y de Apoyo que generan valor para la empresa	Cadena de Valor de la Empresa	Actividades Primarias de la Empresa	Logística de Entrada	<b>Documental:</b> Revisión de Procesos y políticas de la empresa Entrevista a Profundidad al Personal Encargado Observación Directa
			Operaciones	
			Logística de Salida	
			Marketing y Ventas	
			Servicio Posventa	
		Actividades Secundarias de la Empresa	Compras	
			Desarrollo Tecnológico	
			Recursos Humanos	
			Infraestructura de la Empresa	

## **2.4 Técnicas de recolección de la información**

Para la variable independiente el instrumento principal utilizado en la investigación es documental, revisando los procesos de la empresa relacionados a la cadena de valor para determinar oportunidades de mejora en los mismos.

Los procesos para analizar de la compañía son los detallados a continuación:

- Proceso de Aprobación del Menú semanal
- Proceso de Aprobación Egreso para compras
- Proceso de Compras
- Proceso de Compras por Crédito
- Proceso de traspaso de materias primas a producción
- Registro de ordenes de producción de alimentos
- Venta de Alimentos

Adicional se realizará una observación directa para constatar la ejecución de dichos procesos y detallar hallazgos adicionales relacionados a la operación.

Para complementar los elementos de la cadena de valor se realizará entrevistas a profundidad a los responsables de los procesos de la cadena de valor de la empresa estos son:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Responsable de Compras
- Responsable de Logística

Cada responsable aportará a la información recabada de la cadena de valor de acuerdo con sus actividades y responsabilidades en la empresa, a continuación, se detalla a que elementos de la cadena de valor se enfocará la entrevista a profundidad para cada responsable:

**Tabla 7: Enfoque para entrevistas a directivos de MYD Catering**

<b>CARGO</b>	<b>ELEMENTO CADENA DE VALOR</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	MARKETING Y VENTAS SERVICIO POSVENTA DESARROLLO TECNOLOGICO RECURSOS HUMANOS INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	OPERACIONES LOGISTICA DE ENTRADA
<b>RESPONSABLE DE COMPRAS</b>	COMPRAS
<b>RESPONSABLE DE LOGISTICA</b>	LOGISTICA DE SALIDA

*Elaborador por: Gustavo La Mota Terranova*

Para la variable dependiente se realizará un análisis documental de la información de la empresa registrada en los años 2018 y 2019, relacionada a los siguientes insumos:

- Listados de clientes.
- Organigrama de la empresa.
- Formatos y otros insumos utilizados por la empresa.

Con esta información documental se realizará un análisis cualitativo de los resultados obtenidos para la productividad de la empresa, y en función de las oportunidades de mejora detectadas en la cadena de valor, diseñar una planificación que busque mejorar los indicadores de productividad de la empresa.

Al final se obtendrá una matriz FODA de la cadena de valor de la empresa, que permitirá construir la planificación estratégica de la empresa.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1 Resultados de las entrevistas**

#### **➤ Entrevista gerente general**

A continuación, se detalla la información recabada por parte del gerente general de la empresa, Ec. Pedro Iglesias Mora.

- **Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que cubre todas las necesidades y demandas para la producción de bienes y brindar los servicios correspondientes?**

La empresa actualmente a nivel logístico y operativo se encuentra cubiertas la estructura del personal, se tiene personal responsable de compras, logística, el área administrativa contable forma parte del corporativo del grupo.

- **Pregunta 2 ¿El proceso de selección del personal de la empresa cumple con un manual de perfil y funciones específico?**

Si la empresa cuenta con un manual de funciones y perfiles aprobado para cada cargo en base al cual se realizan los procesos de reclutamiento y selección en la misma.

- **Pregunta 3 ¿El personal de la empresa recibe capacitación y entrenamiento para el mejoramiento y perfeccionamiento de sus funciones?**

En la capacitación hay que trabajar un poco más, se realiza de forma esporádica y sin un plan establecido.

- **Pregunta 4 ¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios e incentivos laborales para los empleados?**

La empresa maneja actualmente políticas como la del empleado del mes, que se utiliza como estrategia de motivación, además de políticas como prestamos, créditos, descuentos de consumo y compras en nuestros locales, y demás beneficios e incentivos laborales.

- **Pregunta 5 ¿Cuenta la empresa con procesos de evaluación de desempeño de sus trabajadores?**

El proceso de evaluación se maneja internamente, se debe reforzar con el área de talento humano planes e instrumentos de evaluación acorde a las competencias y responsabilidades.

- **Pregunta 6 ¿Los trabajadores reciben retroalimentación por parte de los jefes inmediatos sobre el cumplimiento de sus actividades?**

Cuando se realiza la evaluación por parte de los clientes se hace enseguida la retroalimentación sobre el servicio y el cumplimiento con los responsables.

- **Pregunta 7 ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing, que determine las estrategias y acciones comerciales a seguir?**

No se cuenta con un plan de marketing anual, se arma mes a mes dependiendo de fechas la calendarización y diferentes campañas a realizar utilizando instrumentos como la promoción.

- **Pregunta 8 ¿Qué estrategias de producto utiliza la empresa?**

Dependiendo del producto y el público objetivo se dirige las distintas actividades promocionales enfocada a las líneas de negocio, utilizando las redes sociales y la página web.

- **Pregunta 9 ¿Qué estrategias de precio utiliza la empresa?**

Los precios se manejan de acuerdo con la negociación anual que se haga con los clientes.

- **Pregunta 10 ¿Qué estrategias de plaza utiliza la empresa?**

En la línea de congelados se utilizan degustaciones en los puntos, y en la línea de catering la distribución es directa y es manejada de forma interna por la empresa.

- **Pregunta 11 ¿Qué estrategias de comunicación utiliza la empresa?**

Se realizan campañas y diferentes actividades de mercadeo para las empresas, para el catering corporativo se realiza mercadeo directo, y las actividades de ventas, además de la página web como herramienta de comunicación de beneficios, mailing y comerciales son otras estrategias que se utilizan con regularidad.

- **Pregunta 12 ¿Cómo se maneja las relaciones con los clientes?**  
 La relación con los clientes es directa y diaria con cada uno de los clientes de la empresa, cada empresa designa un responsable de administrar el contrato.
- **Pregunta 13 ¿Cuenta la empresa con instrumentos de evaluación de la satisfacción de los clientes de los productos y servicios entregados?**  
 Se tiene una encuesta de satisfacción la cual es llenada por cada uno de los clientes diariamente.
- **Pregunta 14 ¿Existen instrumentos enfocados a sugerencias y quejas del servicio por parte de los clientes?**  
 Dentro de la evaluación diaria se incluyen elementos de quejas y sugerencias por parte de los clientes.
- **Pregunta 15 ¿Aplica la empresa estrategias y acciones enfocadas en la fidelización y retención de los clientes?**  
 En lo que respecta a la línea de catering se busca que se mantengan los precios en la renovación de los contratos como estrategia de retención de los clientes.
- **Pregunta 16 ¿Cuenta la empresa con sistemas de información gerencial para automatizar procesos en la organización?**  
 No se cuenta directamente con un sistema, se tiene una implementación parcial, se utiliza reportería de ventas, compras, bodega, etc.
- **Pregunta 17 ¿Utiliza alguna sistema o software específico del giro de negocios de la empresa?**  
 Si se utiliza el sistema práctico, el cual está parcialmente implementado.
- **Pregunta 18 ¿El personal domina y utiliza herramientas de colaboración digital y utilitarios para su gestión administrativa y de operaciones?**  
 Utilizan Excel, Word, correos electrónicos.
- **Pregunta 19 ¿Cuenta la empresa con un flujo de caja para el control de la operación financiera?**  
 Si, el mismo que se revisa todos los días, para poder realizar los pagos, se monitorea mes a mes.

- **Pregunta 20 ¿Cuenta la empresa con liquidez y solvencia para la solución de problemas?**

Se ha mejorado el tema financiero en relación con el año 2017, en este año se ha realizado muchas inversiones en capital y recursos.

- **Pregunta 21 ¿Es rentable la empresa desde el punto de vista financiero?**

Este año se han realizado muchas inversiones que han permitido sustentar una mejor rentabilidad que los años anteriores, y que dan una muy buena perspectiva para el año 2020.

- **Pregunta 22 ¿Realiza la empresa inversiones en bienes de capital para mejorar la producción de la empresa?**

Efectivamente se ha adquirido equipos nuevos y maquinas además de una adecuación en la infraestructura en la cual se amplió la planta de producción.

- **Pregunta 23 ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento de la empresa a largo plazo desde su punto de vista?**

Se dan pasos firmes y con un esquema estructurado para cumplir las metas y objetivos planteados en la empresa, la misma que busca integrarse hacia atrás.

- **Pregunta 24 ¿Cuál considera la principal fortaleza de la organización en la actualidad?**

El equipo humano el cual ha hecho que se mejore sustancialmente los indicadores, es fundamental el personal para el desarrollo de la organización.

- **Pregunta 25 ¿Cuál considera la principal debilidad de la organización en la actualidad?**

La falta de un sistema integrado de información completo para el control de la operación en toda su cadena de valor.

- **Pregunta 26 ¿En qué aspectos considera se pueden realizar mejoras en la organización?**

La automatización de los procesos y sistemas a través del uso de cuadros de control y fortalecer las ventas.

De la entrevista realizada al gerente general sobre los elementos de la cadena de valor a su cargo se destacan como oportunidades de mejora la automatización requerida de la operación para controlar las actividades primarias de la empresa, así como potenciar subsistemas de talento humano como el de evaluación y capacitación que permitan seguir marcando un crecimiento continuo para la empresa.

➤ **Entrevista gerente de operaciones**

- **Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con un proceso aprobado para la preparación de alimentos y producción?**

Si la empresa cuenta con un proceso de traspaso de alimentos a producción realizado por el área de procesos.

- **Pregunta 2 ¿Tiene la empresa los recursos requeridos para realizar la cantidad de producción requerida diariamente por los clientes a tiempo?**

Si, tanto el personal completo para la operación y los servicios como todos los insumos y recursos necesarios para la preparación de alimentos, los cuales se preparan de forma semanal.

- **Pregunta 3 ¿Realizan algún proceso de degustación previo a ser aprobada la distribución de los productos? ¿Cómo lo realizan?**

Se llena un formato diariamente firmado por el jefe de producción, gerente de operaciones y una personal al azar que realiza la degustación y firman el documento previo a ser despachado el producto a los clientes.

- **Pregunta 4 ¿Qué mejoras se podrían hacer a la operación y preparación de alimentos en la empresa?**

Potenciar la logística a través de la adquisición de nuevos vehículos y ampliar la distribución ya que todos los puntos tienen la misma hora de entrega para los productos.

- **Pregunta 5 ¿Cuenta la empresa con procesos para el ingreso de materia prima a la empresa?**

Bodega cuenta con procesos de recepción de compras y utiliza todos los formatos necesarios y requeridos.

- **Pregunta 6 ¿Se establecen requerimientos mínimos de calidad de la materia prima recibida?**

Compras es el primer filtro para la revisión de los requerimientos de calidad de la materia prima, luego bodega realiza un segundo filtro previo al ingreso al inventario de los productos.

- **Pregunta 7 ¿Realiza la empresa un control de inventario utilizando métodos técnicos?**

Se utiliza un inventario en Excel, sin métodos técnicos, se registra los productos recibidos y se dan de baja las existencias de acuerdo con el consumo, las compras y el consumo se realizan de forma semanal.

- **Pregunta 8 ¿Cuentan con algún sistema de inventario disponible en la empresa?**

Se tiene un sistema que no fue implementado en su totalidad, se está a la espera de la implementación de sistema integral en la empresa para solventar estas necesidades.

- **Pregunta 9 ¿Cómo se realiza el proceso de traspaso de materia prima al área de producción?**

La bodega espera el requerimiento de operaciones para diariamente realizar la entrega al chef, existe una bodega intermedia donde se tiene listas para entrega los insumos requeridos para la distribución al día siguiente.

- **Pregunta 10 ¿Se llevan registros y bitácoras de los trasposos realizados por bodega hacia el área de producción?**

Se realiza diariamente los registros los cuales reposan en el área de bodega y soportan el inventario de la misma.

- **Pregunta 11 ¿Qué mejoras podría realizar a la gestión de bodega e inventarios de la empresa?**

Implementar el sistema de control de inventario, para poder manejar máximos y mínimos y optimizaría la operación de la compañía reduciendo errores humanos en los requerimientos o en los pedidos.

De la entrevista realizada al gerente de operaciones se resalta la necesidad de consolidar un sistema de información que permita controlar las actividades de operación de logística de entrada de los insumos requeridos para la producción

con el fin de evitar caer en errores en la cantidad de insumos requeridos para la producción.

➤ **Entrevista responsable de logística**

- **Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con un proceso de logística de salida y distribución para sus productos?**

La empresa no cuenta con un proceso documentado, pero se maneja ya estándares y parámetros definidos de acuerdo a la cantidad de clientes enfocándose en el servicio y sus diferentes tipos.

- **Pregunta 2 ¿Tiene la empresa rutas críticas establecidas para la entrega y distribución de sus productos?**

No maneja rutas críticas, generalmente se establece recorridos continuos de acuerdo con los clientes, a medida que ingresan nuevos clientes se realizan ajustes a estos recorridos.

- **Pregunta 3 ¿Cuenta con los recursos necesarios para cubrir la demanda de distribución de los productos semanalmente?**

La empresa cuenta con dos vehículos para la distribución de sus productos hacia los clientes, debido a los tiempos de entrega a veces se dificulta la entrega puntual en todos los servicios por lo cual el área de operaciones realiza la producción de acuerdo al tipo de preparación para culminar en un horario definido.

- **Pregunta 4 ¿Se realizan mediciones de los plazos y tiempos cumplidos en la distribución de los productos?**

Se realiza una evaluación semanal, donde el cliente afirma su satisfacción con respecto a los tiempos de llegada.

- **Pregunta 5 ¿Los vehículos en los que se realiza la distribución de los productos, cuenta con todos los estándares de seguridad para mantener la inocuidad de los alimentos?**

Los productos se almacenan en contenedores y viandas que cumplen con todos los requisitos y normas de seguridad e higiene de alimentos.

- **Pregunta 6 ¿Cómo se realiza el embalaje de los productos previo a la distribución?**

El embalaje del producto depende del tipo de servicio de catering de cada empresa, cuando se realiza el servicio de alimentación servido en el punto

se utilizan contenedores que mantienen la temperatura adecuada, cuando el servicio es para llevar se usan tarrinas térmicas.

- **Pregunta 7 ¿Qué mejoras realizaría en el proceso de distribución de los productos?**

Adquirir más materiales y contenedores necesarios para la distribución de los productos.

De la entrevista realizada al responsable de la distribución (logística de salida) de la empresa, se evidencia la necesidad de la adquisición de más vehículos y del desarrollo de procesos y rutas críticas para la cobertura y entrega de los productos a los clientes.

#### ➤ **Entrevista responsable de compras**

- **Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con un proceso de compras aprobado y en funcionamiento?**

Si, la empresa cuenta con un proceso semanal de compras que inicia con la elaboración del menú y culmina con las compras realizadas para la producción.

- **Pregunta 2 ¿Tiene la empresa grupos de proveedores que cubren todos los insumos necesarios para la producción de la empresa?**

Se cuenta con proveedores calificados, y a su vez proveedores alternos, para no recurrir en emergencias en la producción.

- **Pregunta 3 ¿La gestión financiera es oportuna para la realización de las compras de la empresa?**

La gestión financiera de emisión de cheques para las compras y la aprobación si se maneja en los plazos establecidos, en los registros contables si se presenta una deficiencia al no contar con un contador de planta.

- **Pregunta 4 ¿Cuál es la frecuencia en la que se realizan las compras de materia prima y otros insumos?**

Los requerimientos de compra se realizan de forma semanal de acuerdo con el menú aprobado por gerencia y al requerimiento de compras aprobado por la presidencia ejecutiva.

- **Pregunta 5 ¿Si existen pedidos o producciones adicionales a las programadas en los requerimientos, como hace la empresa para abastecerse de la materia prima de esos productos?**

Diariamente se monitorea el stock de insumos, para verificar si hay algún faltante que generalmente se da por aumento de los pedidos en relación con la producción proyectada en las compras semanales, se prevé siempre evitar caer en faltantes para la operación.

- **Pregunta 6 ¿Qué mejoras propondría usted para el proceso de compras de la empresa?**

La aprobación del menú y requerimiento de compras se debería aprobar mensualmente en lugar de semanal para aportar mayor tiempo para la realización de las compras.

De la entrevista realizada al responsable de compras, se indica de la necesidad de proyectar los requerimientos a una escala mensual en lugar de semana.

### **3.2 Análisis interno de la empresa (cadena de valor)**

#### **➤ Logística de Entrada**

La empresa cuenta realiza el proceso de recepción de materias primas a través de bodega siguiendo un riguroso control de la calidad de los procesos de ingresan a la misma, además de contar con una bodega con el espacio suficiente para el almacenamiento de sus materiales de producción requeridos.

Realiza un control de inventario no automatizado utilizado herramientas ofimáticas como Excel, el mismo que manualmente se actualiza y se rebaja de las existencias utilizando como soporte los documentos de compras recibidas y los trasпасos a producción realizados por el área de bodega.

**Figura 5: Bodega MYD CATERING**



*Elaborada por: Gustavo La Mota Terranova*

### ➤ Operaciones

En relación con las operaciones actualmente la empresa cuenta con una amplia capacidad instalada en el centro de producción debido a la ampliación realizada en el presente año, con lo cual cuenta con espacio y recursos suficientes para la producción diaria de los clientes que atiende, misma que puede abastecer mayores niveles de producción en caso de que se capte nuevos clientes para la planta de producción.

**Figura 6: Interior del área de operaciones de MYD CATERING**



*Elaborada por: Gustavo La Mota Terranova*

Los horarios de entrega de los productos constituyen una amenaza al servicio ofertado, dado que, a mayor cantidad de clientes, más complicado para las operaciones y distribución cumplir con los plazos y tiempos de entrega, sin

afectar variables propias de la calidad de los alimentos como la temperatura de estos.

Para la distribución hacia los clientes de acuerdo al tipo de servicio la empresa utiliza contenedores térmicos y con la debida protección para mantener la calidad de los productos que se sirven a los clientes.

#### ➤ **Logística de Salida (Distribución)**

Para la distribución de sus productos la empresa cuenta con dos vehículos que se encargan de realizar la distribución diariamente de los servicios entregados por catering, por el momento incluyen desayunos, almuerzos y meriendas para diferentes tipos de empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

**Figura 7: Vehículos de MYD CATERING**



*Elaborada por: Gustavo La Mota Terranova*

#### ➤ **Marketing y Ventas**

Las actividades de mercadeo se las maneja a través de un intermediario de marketing, que hace las propuestas y estrategias de promoción de los productos y servicios que oferta la empresa, como principal herramienta se cuenta con la página web de la empresa, que se utiliza como canal para la captación de clientes y la muestra de los productos de la planta.

No se cuenta con un plan de marketing de largo plazo, se evalúa las estrategias mensualmente de acuerdo con el movimiento y rotación de los productos y servicios, las ventas principalmente son manejadas a través de contratos anuales de servicio, mismos que para fidelizar y retener a los clientes, se busca mantener precios para las renovaciones e los siguientes periodos.

### ➤ **Servicio Postventa**

La empresa maneja una relación y contacto diario con todos los clientes, ya que se confirma el pedido de productos por parte de los clientes diariamente además de evaluar la satisfacción del servicio, utilizando un formato que es llenado por el responsable del servicio en la empresa.

### ➤ **Infraestructura de la Empresa**

En términos financieros la empresa se encuentra en un proceso de recuperación en relación con el año 2017, para lo cual se realizaron sustanciales inversiones de capital para realizar la ampliación de la planta de producción y la adquisición de maquinaria para optimizarla.

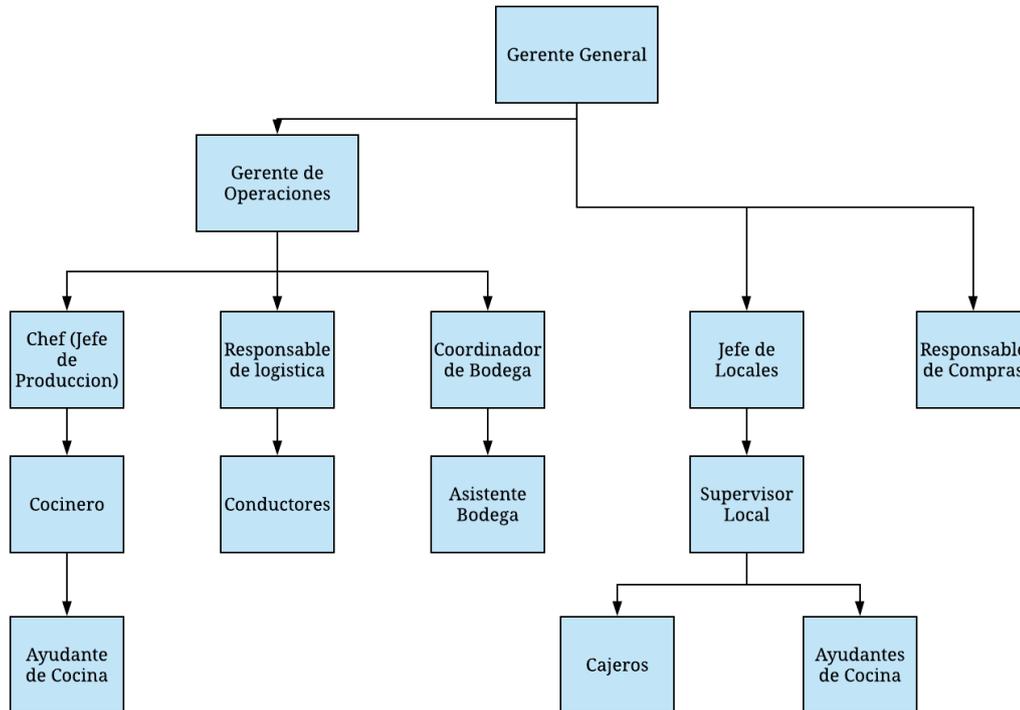
Cuenta con una capacidad instalada superior a la demanda de productos que elabora, lo cual hace necesario captar más clientes para aumentar los recursos de la empresa y solventar las inversiones en el menor plazo posible.

### ➤ **Gestión de Recursos Humanos**

Los recursos humanos de la empresa se han vuelto el principal motor de desarrollo de esta, teniendo un personal comprometido con la institución y que realiza sus actividades en los tiempos y plazos cumpliendo con las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura.

**Figura 8: Organigrama de MY CATERING**

**Organigrama MYD CATERING**



*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

➤ **Organigrama de la empresa**

Los procesos de selección nacen de una base de perfiles y funciones establecidas y desarrolladas por la empresa, en función del servicio y los productos a elaborarse, considerando las competencias requeridas por cada puesto para el desarrollo de esas funciones.

Los procesos de evaluación y capacitación no cuentan con planes y cronogramas establecidos para su ejecución, misma que va a requerir de ajustes para potenciar y desarrollar a los colaboradores de la empresa.

➤ **Desarrollo de la Tecnología**

La empresa cuenta con una licencia del sistema prácticos, que es una plataforma tecnológica especializada en empresas de alimentos la misma que incluye

módulos para las operaciones, inventario, facturación, producción, y análisis y reportería gerencial.

Al momento la empresa no ha implementado el sistema en la totalidad, para lo cual se necesita realizar una preparación del personal y de los procesos necesarios para la adopción de este sistema de información gerencial, ya que requiere un cambio sustancial en las operaciones y funciones del personal de la planta.

➤ **Compras**

Los procesos de compras de la empresa se manejan a través de procesos que inician en la elaboración y aprobación del menú a servir a los clientes y culmina con la entrega de los insumos para la producción a la bodega, se ha sugerido a través del responsable de compras ampliar el horizonte semanal de estos procesos a mensual para tener un mayor tiempo de respuesta ante situaciones adversas a las planeadas.

➤ **Clientes**

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes clientes a los cuales atiende de acuerdo con el tipo de servicio de alimentación requerido por ellos.

- Desayunos
- Almuerzos
- Meriendas
- Otros (eventos corporativos o empresariales)

**Tabla 8: Listado de clientes MYD Catering de acuerdo con el tipo de servicio**

<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo de Servicio</b>
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	Norte (Urdesa)	Servicio en punto

Agencia de Publicidad Cranea	Norte (Urdesa)	Entrega en Contenedores
Papelmersa	Vía a Daule	Servicio en punto
Aqua	Perimetral	Servicio en punto
Hormipiso	Duran Tambo	Entrega en Contenedores
Level 3	Espol	Servicio en punto
Calpesa	Vía a Daule	Servicio en punto
Disther	Perimetral	Entrega en Contenedores
Ecuapremex	Duran Boliche	Servicio en punto
Moderna Alimentos	Vía a Daule	Servicio en punto

*Elaborada por: Gustavo La Mota Terranova*

### **3.2.1 Oportunidades de mejora cadena de valor**

A continuación, se detalla un cuadro de oportunidades de mejora para cada una de las actividades de la cadena de valor detectadas de las entrevistas a profundidad realizadas a los responsables de la empresa.

**Tabla 9: Cuadro de oportunidades de mejora cadena de valor MYD  
CATERING**

<b>Actividades</b>	<b>Elementos</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
Actividades Primarias de la Empresa	Logística de Entrada	Implementar un sistema de información para el control de inventarios y materias primas.
	Operaciones	Certificar las operaciones y la planta de producción en normas BPM (buenas prácticas de manufactura)
	Logística de Salida	Adquisición de vehículos y desarrollo de procesos de distribución y rutas críticas
	Marketing y Ventas	Desarrollar un plan de marketing, que determine las acciones y estrategias a realizar
	Servicio Posventa	Generar incentivos de retención a los clientes para mejorar su satisfacción y fidelidad
Actividades Secundarias de la Empresa	Compras	Ampliar el proceso de aprobación de menú y requerimiento de compras de semanal a mensual
	Desarrollo Tecnológico	Implementar un sistema de información para el control general de la operación en la parte administrativa y de producción de la empresa
	Recursos Humanos	Potenciar los subsistemas de capacitación y evaluación de desempeño para los colaboradores, que articulen beneficios e incentivos de acuerdo con los resultados y a su productividad
	Infraestructura de la Empresa	Realizar un plan de inversión para adquisición de maquinarias y otros recursos de capital para la mejora de la productividad en la empresa

**Elaborado por:** Gustavo La Mota Terranova

### 3.2.2 Resultados observación directa

Para la observación directa se realizó una guía de observación para cada macroproceso detallado en el capítulo 2 con el objetivo de Verificar el cumplimiento de los mismos, para lo cual se estableció la siguiente escala de medición en relación al cumplimiento de cada actividad detallada en el proceso:

**Tabla 10: Medios y escalas de medición para el cumplimiento de procesos**

<b>Cumplimiento Satisfactorio</b>	100% Actividades del Proceso Cumplidas
<b>Aproximación Al Cumplimiento</b>	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
<b>Cumplimiento Parcial</b>	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
<b>Cumplimiento Insuficiente</b>	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
<b>Incumplimiento</b>	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

**Tabla 11: Calificación de la verificación de procesos**

<b>Cumplimiento Satisfactorio</b>	<b>Aproximación al Cumplimiento</b>	<b>Cumplimiento Parcial</b>	<b>Cumplimiento Insuficiente</b>	<b>Incumplimiento</b>
5	4	3	2	1

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

De la observación directa realizada a los 8 macroprocesos desarrollados por la empresa se obtiene el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 12: Cuadro Resumen Cumplimiento de Macroprocesos MYD  
CATERING**

<b>Proceso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Equivalencia</b>	<b>Observación</b>
Proceso de Compras (Efectivo)	3	Cumplimiento Parcial	Se ha ido eliminando el uso de las compras en efectivo, en su mayoría en la actualidad se manejan a crédito
Proceso de Compras (Crédito)	3	Cumplimiento Parcial	Se evidencia demora en el proceso de registro de compras en el sistema y en la contabilización de registros
Traspaso de materias primas a producción	5	Cumplimiento Satisfactorio	Proceso Verificado en cumplimiento y vigencia de tiempos
Ordenes de producción de alimentos	5	Cumplimiento Satisfactorio	Proceso Verificado en cumplimiento y vigencia de tiempos
Ventas	3	Cumplimiento Parcial	No se evidencia facturación utilizando el sistema de acuerdo a platos o ítems generados desde las ordenes de producción
Supervisión del registro de operaciones	2	Cumplimiento insuficiente	No se evidencia el uso del sistema para los registros contables, de producción y de inventario

Aprobación del egreso para compras	5	Cumplimiento Satisfactorio	Proceso Verificado en cumplimiento y vigencia de tiempos
Aprobación del menú	5	Cumplimiento Satisfactorio	Proceso Verificado en cumplimiento y vigencia de tiempos

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

### 3.2.3 Análisis externo de la empresa

- **Entorno Tecnológico:** en la industria de alimentos cada vez es más importante el desarrollo tecnológico y la implementación de sistemas de información y control para las operaciones y actividades de la cadena de valor, por tal razón existen numerosas empresas de desarrollo que han creado softwares específicos para este tipo de negocios, que incluyen los principales aspectos de la operación y producción de la misma, además de algunas funciones programables de acuerdo al giro de negocio a la especialidad de la empresa, entre ellas tenemos como ejemplos Practisis, Contifico, Sap, y otro tipo de aplicaciones enfocadas a la gestión en la industria de los alimentos.
- **Entorno político:** En el Ecuador existe un entorno político actualmente inestable, que se enfrenta a constantes proyectos económicos que afectan a la competitividad de las empresas, recientemente el país vivió un estado de caos por medidas políticas que paralizaron las actividades económicas en todo el país provocando numerosas pérdidas económicas para el sector y la industria, así como especulaciones de precios.
- **Entorno económico:** El Ecuador atraviesa una situación económica incierta que en su efecto constituye una amenaza a considerar dados las constantes cambios y medidas impositivas y económicas que se expenden, sin embargo, no se ve un impacto tan significativo debido a que el país cuenta con competitividad internacional debido a ser un país

dolarizado, lo que evita que al tener moneda propia esta entre en constantes procesos de devaluación.

- **Entorno legal:** La legislación en torno a lo laboral en el Ecuador se cataloga como rígida, debido a no contar con contratos a plazo fijo, y por los altos costos que representa el despido de una persona, para muchas empresas los 3 meses de prueba otorgados no generan el tiempo suficiente para determinar si las competencias de un trabajador en efecto son efectivas además de no ser el tiempo suficiente para realizar una evaluación de desempeño.
- **Entorno social:** La cultura organizacional de las empresas y las practicas y estrategias empresariales para retener y fidelizar a los trabajadores han hecho que brindar a alimentación a los trabajadores se convierta en una estrategia de retención y fidelización lo que ha aumentado la cantidad de empresas que brindan este servicio.

### 3.2.4 Productividad y Satisfacción de los Clientes

La empresa actualmente en base a sus clientes maneja los siguientes niveles de producción referenciales en el año 2018.

**Tabla 13: Producción de Alimentos por Clientes Año 2018**

<b>Producción de Alimentos por Clientes Año 2018</b>	
<b>Cliente</b>	<b>Producción Promedio mensual (Almuerzos y Meriendas)</b>
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	4460
Moderna Alimentos	1064
Cranea	148
Pasal	500
Sermens	300

Indusur	864
Level 3	600
Total, de producción empresa	7936

**Elaborado por:** Gustavo La Mota Terranova

En el año 2018 la empresa contaba con 15 personas en el área de producción si se relaciona esta cantidad con el numero promedio anual de almuerzos y meriendas se obtiene el siguiente resultado:

$$Productividad\ por\ trabajador = \frac{Producción\ promedio\ mensual\ clientes}{Cantidad\ Trabajadores\ Producción}$$

Lo que nos da una productividad mensual promedio por trabajador 529.06 para el año 2018.

En el año 2019 la empresa presenta la siguiente información con respecto a la producción.

**Tabla 14: Producción de Alimentos por Clientes Año 2019**

<b>Producción de Alimentos por Clientes Año 2019</b>	
<b>Cliente</b>	<b>Producción Promedio mensual (Almuerzos y Meriendas)</b>
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	5486
Moderna Alimentos	1064
Papelmorsa	2216
Cranea	140
Aqua	1596
Level 3	380

Calpesa	828
Disther	300
Ecuapremex	340
Total, de producción empresa	12350

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

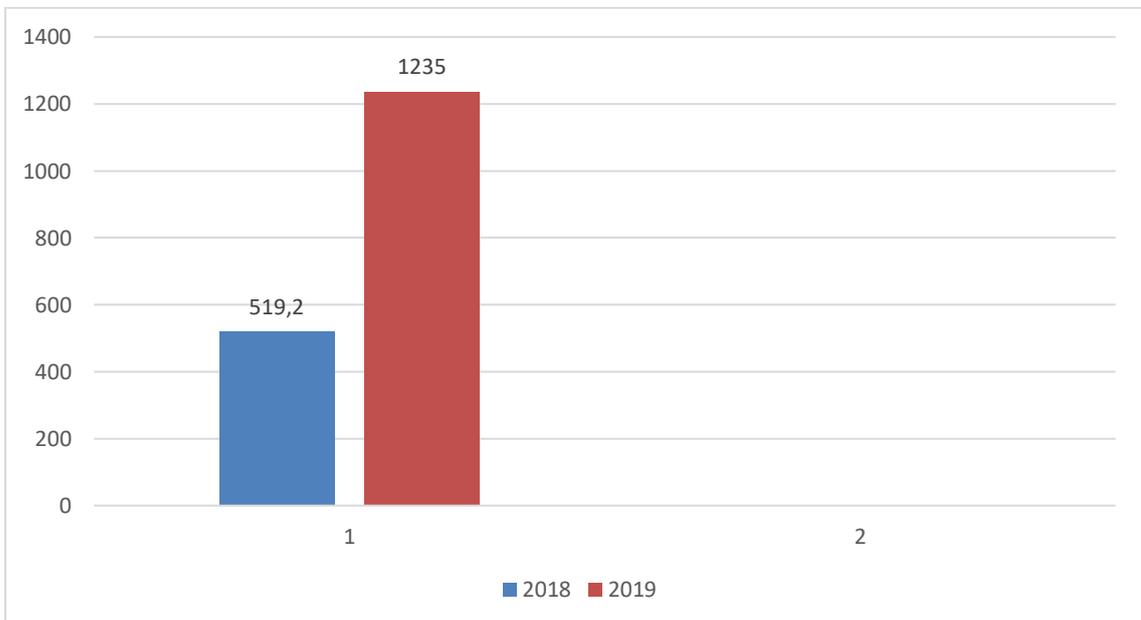
Lo que nos da una productividad mensual promedio por trabajador de 1235 para el año 2019.

**Tabla 15: Productividad mensual promedio por trabajador**

Año	Cantidad de Trabajadores Producción	Índice de Productividad Mensual
2018	15	519.20
2019	10	1235

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

**Figura 9: Comparación de KPI de productividad 2019 vs 2018**



*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

➤ **Comparación de la productividad mensual por trabajador**

Se evidencia que la empresa ha mejorado sus niveles de productividad, contando con menos personal en la planta de producción y teniendo mayores niveles individuales de productividad en el servicio.

➤ **Satisfacción de los clientes**

Los clientes de la empresa llenan una encuesta de satisfacción diaria donde registran la calificación del servicio obtenido en diferentes dimensiones donde se realizan observaciones y sugerencias realizadas por los clientes en relación a la calidad del producto y al servicio recibido cuando la comida es servida en la empresa.

Las calificaciones bajas y las quejas recibidas por correo electrónico y en los formularios son tratadas inmediatamente ofreciendo una respuesta y una solución inmediata a los clientes, todo esto se refleja con una retención y fidelización de los clientes de la empresa.

Para analizar la satisfacción de clientes se ha considerado calcular el índice de retención de clientes para el año 2018 y el año 2019 de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} & \text{Índice de retención de clientes} \\ & = \frac{(\# \text{Clientes Final Período} - \# \text{Clientes Nuevos})}{\# \text{Clientes al inicio del período}} * 100 \end{aligned}$$

Teniendo como resultado de esto la siguiente información:

**Tabla 16: Índice de retención de clientes**

<b>Año</b>	<b>Clientes Inicio Periodo</b>	<b>Clientes Final Periodo</b>	<b>Clientes Nuevos Periodo</b>	<b>Índice de Retención</b>
2018	7	4	0	57%
2019	4	10	6	100%

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

### 3.2.5 Análisis FODA de empresa MYD Catering

**Figura 10: Análisis FODA de MYD CATERING**

#### Análisis Foda MYD CATERING



**Elaborado por:** Gustavo La Mota Terranova

### 3.2.6 Matriz FOFA DODA

**Tabla 17: Matriz FOFA DODA MYD CATERING**

Matriz FOFA DODA MYD CATERING		
<b>FUERZAS EXTERNAS</b>          <b>FUERZAS INTERNAS</b>	<b>Oportunidades</b> 1.-Crecimiento de la contratación del servicio de catering en empresas como estrategia de motivación y fidelización del personal. 2.- Sistemas de información para automatización de procesos y operaciones en empresas dedicadas a la preparación de comidas y bebidas 3.-Incentivos en las importaciones de maquinarias	<b>Amenazas</b> 1.-Bastantes competidores consolidados en el mercado, con mayor capacidad instalada y recursos. 2.-Certificaciones y acreditaciones para funcionamiento de locales y empresas de servicio de alimentos y bebidas. 3.-Excesivos costos laborales de despidos y contratación para personal de producción.
<b>Fortalezas</b> 1.-Personal de Producción Consolidado y Comprometido con la empresa. 2.-Capacidad instalada para abastecer mayor producción y requerimientos de los clientes. 3.-Clientes estables con sólidas relaciones con la empresa. 4.-Proveedores principales y alternos para evitar inconvenientes en la producción. 5.- Operaciones consolidadas con procesos de calidad.	F1,O1 Aumentar la rentabilidad de la empresa F2, O3 Optimizar la Productividad	F5, A2 Certificar a la empresa en buenas practicas de manufactura (BPM)
<b>Debilidades</b> 1.-Falta de sistema de información gerencial para operaciones y actividades de la empresa 2.-Falta de vehículos necesarios para el fortalecimiento de la logística 3.-Pocos clientes en relación a la capacidad de producción de la empresa.	D1,O2 Implementar un sistema de información gerencial para el control operativo de la empresa	D1, A1 Fortalecer la Distribución de la empresa

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1 Justificación**

Del análisis interno y externo de los factores de la empresa, la verificación del cumplimiento de los procesos y los resultados de las entrevistas realizadas a los responsables de la empresa de acuerdo a la cadena de valor se propone un modelo estratégico para la empresa MYD Catering, el cual se basa en optimizar la productividad de la empresa y la retención de sus clientes para el largo plazo.

El presente modelo estratégico toma como base el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para definir los objetivos y actividades de la empresa en las distintas perspectivas y los indicadores clave para medir la consecución de esos objetivos en la empresa.

### **4.2 Propósito general**

El propósito general del modelo estratégico es optimizar la productividad y la retención de clientes en base a las oportunidades de mejora detectadas del análisis de la cadena de valor de la empresa, tomando en consideración las estrategias planteadas en la matriz FOFA, como resultado del análisis interno y externo.

### **4.3 Propuesta Planificación Estratégica**

#### **4.3.1 Valores y Principios Institucionales**

Valores Corporativos

- Excelencia
- Lealtad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto al Medio Ambiente
- Principios Institucionales

#### ➤ **Cultura de calidad**

Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.

#### ➤ **Desarrollo de nuestro Talento Humano**

Preocuparnos por una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización

#### ➤ **Compromiso por el servicio**

Enfocarse en la excelencia del nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.

### **4.3.2 Misión**

Somos una empresa dedicada a satisfacer a nuestros clientes, con los mejores productos alimenticios usando ingredientes de la mejor calidad para cuidar la salud y el bienestar de las empresas y sus trabajadores.

### **4.3.3 Visión**

Posicionarnos como una empresa referente en Ecuador en el negocio de los Servicios Gastronómicos ampliando nuestras líneas de negocio y posicionandonos como una marca internacional referente de calidad en el servicio de catering y alimentos.

### **4.3.4 Objetivos estrategicos**

- Aumentar la rentabilidad de la empresa
- Optimizar la Productividad
- Certificar a la empresa en buenas prácticas de manufactura (BPM)
- Fortalecer la Distribución de la empresa
- Implementar un sistema de información gerencial para el control operativo de la empresa
- Potenciar el talento humano de la organización

#### 4.3.5 Objetivos Tácticos

**Tabla 18: Objetivos tácticos de MYD Catering**

<b>TABLA DE OBJETIVOS TÁCTICOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Tácticos</b>
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Captar nuevos clientes empresariales y corporativos
	Potenciar los eventos corporativos y sociales como nueva línea de negocio
	Obtener la certificación BPM
Optimizar la Productividad	Mejorar la eficiencia organizacional
	Fortalecer el control de la operación
	Mejora en la calidad de los productos
Certificar a la empresa en buenas prácticas de manufactura (BPM)	Capacitar al personal de la planta en buenas prácticas de manufactura
	Realizar las inversiones y adecuaciones requeridas en la infraestructura
Fortalecer la Distribución de la empresa	Adquirir nuevos vehículos para el fortalecimiento de la distribución
	Adquirir nuevos recursos para la transportación de los alimentos
Implementar un sistema de información gerencial para el control operativo de la empresa	Capacitar y preparar al personal de la empresa para la implementación del sistema de información gerencial
	Evaluar y rediseñar los procesos de la empresa en función al uso del sistema de información gerencial
Potenciar el Talento Humano de la Organización	Rediseñar la estructura de la planta en base a las nuevas líneas de negocio y necesidades del entorno
	Ejecutar un plan de capacitación enfocado en el perfeccionamiento de las habilidades y competencias requeridas para el desarrollo de la empresa
	Evaluar e incentivar al personal de la empresa a través de incentivos y beneficios laborales

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

#### 4.3.6 Tablero de Actividades

**Tabla 19: Tablero de actividades de planificación estratégica**

<b>Objetivos Tácticos</b>	<b>Actividades</b>
Captar nuevos clientes empresariales y corporativos	Realizar cartas de presentación y degustaciones para clientes potenciales
	Captar clientes nuevos para la empresa
	Mejorar los servicios con los clientes actuales
	Involucrar a los clientes en la coparticipación del desarrollo de los productos de la empresa
Potenciar los eventos corporativos y sociales como nueva línea de negocio	Aumento de las ventas de eventos
	Contratar un profesional especializado en servicio de eventos y catering
	Realizar alianzas con decoradores de eventos y otro tipo de proveedores para la cobertura de eventos sociales
Mejorar la eficiencia organizacional	Rediseñar procesos de operaciones para optimizar la productividad individual y aprovechar la capacidad instalada de la institución
	Adquirir nuevos moldes e insumos requeridos para la preparación de alimentos
Fortalecer el control de la operación	Contratar un contador de tiempo completo que maneje la operación de la empresa
	Establecer plazos y tiempos claros en los procesos relacionados a la materia prima y a las compras
Mejora en la calidad de los productos	Establecer parámetros de control para los productos
	Manejo de Compras e inventarios de la empresa
	Realizar el costeo de productos primando la calidad y los estándares que debe tener cada uno de ellos
Capacitar al personal de la planta en buenas prácticas de manufactura	Actualización de manuales de funciones
	Capacitación para la certificación
	Obtención de la certificación
Realizar las inversiones y adecuaciones requeridas en la infraestructura	Adecuación de la planta
	Levantamiento de Procesos
	Auditoría de Procesos

Adquirir nuevos vehículos para el fortalecimiento de la distribución	Estudio de factibilidad para la adquisición de nuevos vehículos
	Compra de los Vehículos requeridos por la empresa
	Establecer rutas críticas para la distribución de productos de la empresa
Adquirir nuevos recursos para la transportación de los alimentos	Adquisición de nuevos samovares y contenedores para el servicio en los puntos
	Estudio para el reemplazo de contenedores térmicos de plástico en los puntos de servicio
Capacitar y preparar al personal de la empresa para la implementación del sistema de información gerencial	Capacitar al personal en el uso de sistemas de información gerencial
	Evaluar la funcionalidad de los procesos y funciones de acuerdo con el uso del sistema
	Realizar pruebas y evaluaciones del sistema a implementar
Evaluar y rediseñar los procesos de la empresa en función al uso del sistema de información gerencial	Migración de sistema
	Ingreso de datos al sistema
	Emisión de reportes
	Evaluación del sistema
Rediseñar la estructura de la planta en base a las nuevas líneas de negocio y necesidades del entorno	Elaborar un nuevo organigrama que incluya las mejoras propuestas a la estructura de la empresa.
	Ejecutar los procesos de selección y reclutamiento para los nuevos cargos
Ejecutar un plan de capacitación enfocado en el perfeccionamiento de las habilidades y competencias requeridas para el desarrollo de la empresa	Elaborar el plan de capacitación para todo el personal de la empresa (administrativos y operativos)
	Evaluar la efectividad del plan de capacitación ejecutado
Evaluar e incentivar al personal de la empresa a través de incentivos y beneficios laborales	Realizar una evaluación integral de desempeño del personal de la empresa
	Programar incentivos y reconocimientos derivados de los resultados de evaluación obtenidos por el personal

**Elaborado por:** Gustavo La Mota Terranova

#### 4.3.7 Balanced Scorecard

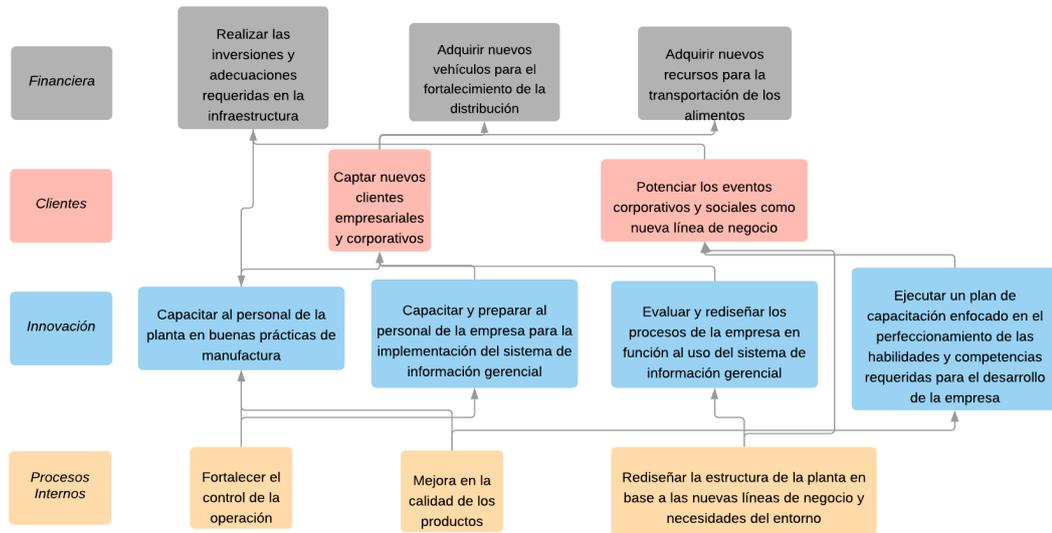
**Tabla 20: Balanced Scorecard de MYD CATERING**

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Capacitar al personal de la planta en buenas prácticas de manufactura
	I2	Capacitar y preparar al personal de la empresa para la implementación del sistema de información gerencial
	I3	Evaluar y rediseñar los procesos de la empresa en función al uso del sistema de información gerencial
	I4	Ejecutar un plan de capacitación enfocado en el perfeccionamiento de las habilidades y competencias requeridas para el desarrollo de la empresa
	I5	Evaluar e incentivar al personal de la empresa a través de incentivos y beneficios laborales
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Fortalecer el control de la operación
	P2	Mejora en la calidad de los productos
	P3	Rediseñar la estructura de la planta en base a las nuevas líneas de negocio y necesidades del entorno
Perspectiva de los Clientes	C1	Captar nuevos clientes empresariales y corporativos
	C2	Potenciar los eventos corporativos y sociales como nueva línea de negocio
Perspectiva Financiera	F1	Realizar las inversiones y adecuaciones requeridas en la infraestructura
	F2	Adquirir nuevos vehículos para el fortalecimiento de la distribución
	F3	Adquirir nuevos recursos para la transportación de los alimentos

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

### 4.3.8 Mapa Estratégico

**Figura 11: Mapa estratégico de MYD CATERING**



Mapa Estratégico  
MYD Catering

*Elaborado por: Gustavo La Mota Terranova*

## **CONCLUSIONES**

Luego de una verificación y análisis de los procesos y los elementos de la cadena de valor de la empresa se evidencia que las prácticas y procesos realizados por la empresa MYD Catering han optimizado y mejorado los indicadores de productividad y retención de clientes de las empresas, y que a través de la propuesta estos se verán optimizados para continuar ese crecimiento continuo en la organización.

Del análisis de la cadena de valor se constató que al menos cada elemento de la cadena podría presentar una oportunidad de mejora resaltada por los responsables de las actividades primarias y de apoyo de la empresa, muchos departamentos convergieron en la necesidad de implementar un sistema de información gerencial para el control operativo de la planta como una alternativa esencial en el desarrollo de la empresa, misma que claramente se ve evidenciada en la propuesta de planificación estratégica diseñada para la empresa.

La planificación estratégica propuesta de la empresa se presenta como resultado de un análisis de las oportunidades de mejora obtenidas del análisis de la cadena de valor y de la verificación y el cumplimiento de procesos de la empresa, el modelo estratégico utilizando el Balanced Scorecard detalla los objetivos y actividades que deben realizarse a partir del 2020 para optimizar la productividad de la empresa MYD Catering.

## **RECOMENDACIONES**

Como complemento al estudio de la cadena de valor para optimizar la productividad de la empresa, se recomienda enfocar un posterior estudio hacia el análisis externo de factores.

Para la implementación del sistema de información gerencial, se debe analizar en detalle las funciones específicas operativas que este debe cubrir para que la empresa o software contratado realmente coadyuve a una mejora en el control de la operación como objetivo para optimizar la productividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acero, L. C. (2014). *Dirección Estratégica*. ECOE Ediciones.

Amat Salas, O., Banchieri, L.-C., & Campa-planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario GUISSONA. *Facultad de Ciencias Economicas*.

Andrews, K. J. (1971). The concept of corporate strategy. *Oxford*.

Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el mercado internacional. *CAPEIPI*.

Carrion Erazo, L. E., Zula Cujano, J. A., & Castillo Guilcapi, L. Y. (2016). Pequeñas y Medianas Empresas Hacia un Nuevo modelo de Gestión en la industria del catering en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (s.f.). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional Mar del Plata .

Castillo, L., Zula, J., & Carrion, L. (2016). Estudio mercado del servicio de catering para las empresas CONSEP Y CONQUITO EN ECUADOR. *Observatorio de la economía latinoamericana*.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Colmenares, O. (s.f.). Medición de la productividad empresarial.

Gallardo Hernandez, J. (2012). *Administración Estratégica*. Alfaomega.

Garayoa Poyo, R., Garcia- Jalon de la lama, I., & Vitas Peman, A. (2010). EMPRESAS DE CATERING Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:

VALORACIÓN DEL SISTEMA APPCC. *Ediciones y Publicaciones Alimentarias.*

HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 6TA EDICION.* MC GRAW HILL.

Iglesias Mora, P. (2015). *Diseño de un modelo de gestión utilizando la planificación estratégica como herramienta clave para lograr la competitividad y la permanencia de las pequeñas y medianas empresas familiares en el mercado global, caso Guayaquil-Ecuador.* Lima-Peru: Tesis Doctoral.

Iglesias, D. H. (2002). Cadena de Valor como estrategia en el sector alimentario. *INTA.*

INEC. (2019). *Sitio Web INEC.* Obtenido de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Gestión.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Mexico: Pearson.

Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., & Hernandez Nariño, A. (s.f.). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eidos.*

Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Publicando No 4.*

Olmedo, F., Olmedo, F., & Plazaola, N. (s.f.). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine Edición 19.*

Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de Empresas Familiares. *Interciencia.*

Palacios Acero, L. (s.f.). *Dirección Estratégica.* ECOE Ediciones.

Phillip, K., & Keller, M. (2006). *Dirección de Marketing.* Pearson.

Ponce Talancon, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología.*

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva.*

- Pozo Rodriguez, J., Martins Kidito, X., & Rodriguez Cotilla, M. (2014). La logica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. *Telos*.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento Estrategico . *Telos*.
- Ramirez Rojas, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Robalino Vallejo, J. A., Zurita Gallegos, R. M., Ordoñez Bravo , E. F., & Fierro Ricaurte, A. E. (2018). La Planificación Estrategica en las empresas de catering. Analisis de las barreras. *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Robalino Vallejo, J., Zurita Gallegos , R., & Ordoñez Bravo, E. (2018). La Planificación Estratégica en las empresas de catering. Analisis de las Barreras. *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Romo Morales, G., & Marquez de Leon, E. (2014). Gestión estratégica vs Análisis estratégico. Una discusion coceptual a partir del estudio de caso de una institucion de educacion superior. *Pensamiento y gestión*.
- Saavedra Garcia, M., & Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de méxico. *Ciencias Administrativas*.
- Sablon Cossío , N., Medina Leon, A., Acevedo Suarez, J. A., Acevedo Urquiaga, A. J., & Lopez Joy, T. (2013). Consideraciones sobre la planificación de productos alimenticios en una cadena de suinistro comercial. *Revista Ingeniería industrial*.
- Sanchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para PYMES Innovadoras. *Revista Escuela de Administración y Negocios*.
- Sanchez Vasquez, J., Velez Elorza, M., & Araujo Pinzon, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Facultad de Ciencias Economicas*.

SUPERCIAS. (2019). *Página de Superintendencia de Compañías*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Velasquez de naime, I., & Rodriguez Monroy, C. (2012). Los valores organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad. *Congreso de Ingeniería de Organización*.

Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*.

Yance Carvajal, C., Solis Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). Importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Modelo de encuesta a Gerente General de MYD CATERING

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>ENTREVISTA MYD CATERING</b>

<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	20/10/2019
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Ec. Pedro Iglesias Mora
<b>CARGO DEL ENTREVISTADO</b>	Gerente General
<b>TEMA DE LA ENTREVISTA</b>	Cadena de Valor de la Empresa

**Introducción:** Buenos días/ tardes, es un gusto poder compartir con usted unos minutos, y solicitar su colaboración con valiosa información para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestría de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo, aportar información sobre la cadena de valor de acuerdo con las actividades y responsabilidades del entrevistado en la empresa.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que cubre todas las necesidades y demandas para la producción de bienes y brindar los servicios correspondientes?	
2. ¿El proceso de selección del personal de la empresa cumple con un manual de perfil y funciones específico?	
3. ¿El personal de la empresa recibe capacitación y entrenamiento para el mejoramiento y perfeccionamiento de sus funciones?	
4. ¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios e incentivos laborales para los empleados?	
5. ¿Cuenta la empresa con procesos de evaluación de desempeño de sus trabajadores?	
6. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación por parte de los jefes inmediatos sobre el cumplimiento de sus actividades?	
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	
7. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing, que determine las estrategias y acciones comerciales a seguir?	
8. ¿Qué estrategias de producto utiliza la empresa?	
9. ¿Qué estrategias de precio utiliza la empresa?	
10. ¿Qué estrategias de plaza utiliza la empresa?	
11. ¿Qué estrategias de comunicación utiliza la empresa?	
<b>SERVICIO POSVENTA</b>	
12. ¿Cómo se maneja las relaciones con los clientes?	
13. ¿Cuenta la empresa con instrumentos de evaluación de la satisfacción de los clientes de los productos y servicios entregados?	
14. ¿Existen instrumentos enfocados a sugerencias y quejas del servicio por parte de los clientes?	

15. ¿Aplica la empresa estrategias y acciones enfocadas en la fidelización y retención de los clientes?	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	
16. ¿Cuenta la empresa con sistemas de información gerencial para automatizar procesos en la organización?	
17. ¿Utiliza alguna sistema o software específico del giro de negocios de la empresa?	
18. ¿El personal domina y utiliza herramientas de colaboración digital y utilitarios para su gestión administrativa y de operaciones?	
<b>INFRAESTRUCTURA DE LA FIRMA</b>	
19. ¿Cuenta la empresa con un flujo de caja para el control de la operación financiera?	
20. ¿Cuenta la empresa con liquidez y solvencia para la solución de problemas?	
21. ¿Es rentable la empresa desde el punto de vista financiero?	
22. ¿Realiza la empresa inversiones en bienes de capital para mejorar la producción de la empresa?	
<b>OTRAS PREGUNTAS</b>	
23. ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento de la empresa a largo plazo desde su punto de vista?	
24. ¿Cuál considera la principal fortaleza de la organización en la actualidad?	
25. ¿Cuál considera la principal debilidad de la organización en la actualidad?	
26. ¿En qué aspectos considera se pueden realizar mejoras en la organización?	

**Firma del Entrevistador**

**Gustavo La Mota Terranova**

**Firma del Entrevistado**

**Msc. Pedro Iglesias Mora**

**Gerente General**

## Anexo 2

### Modelo de encuesta a Gerente de operaciones de MYD CATERING

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>ENTREVISTA MYD CATERING</b>

<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Ing. Ramón Martínez
<b>CARGO DEL ENTREVISTADO</b>	Gerente de Operaciones
<b>TEMA DE LA ENTREVISTA</b>	Cadena de Valor de la Empresa

**Introducción:** Buenos días/ tardes, es un gusto poder compartir con usted unos minutos, y solicitar su colaboración con valiosa información para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestría de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo, aportar información sobre la cadena de valor de acuerdo con las actividades y responsabilidades del entrevistado en la empresa.

<b>OPERACIONES</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un proceso aprobado para la preparación de alimentos y producción?	
2. ¿Tiene la empresa los recursos requeridos para realizar la cantidad de producción requerida diariamente por los clientes a tiempo?	
3. ¿Cuenta la empresa con el personal necesario y especializado para brindar servicio de alimentación en todos los puntos a sus clientes?	
4. ¿Realizan algún proceso de degustación previo a ser aprobada la distribución de los productos? ¿Como lo realizan?	

5. ¿Qué mejoras se podrían hacer a la operación y preparación de alimentos en la empresa?	
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	
6. ¿Cuenta la empresa con procesos para el ingreso de materia prima a la empresa?	
7. ¿Se establecen requerimientos mínimos de calidad de la materia prima recibida?	
8. ¿Realiza la empresa un control de inventario utilizando métodos técnicos?	
9. ¿Cuentan con algún sistema de inventario disponible en la empresa?	
10. ¿Cómo se realiza el proceso de traspaso de materia prima al área de producción?	
11. ¿Se llevan registros y bitácoras de los trasposos realizados por bodega hacia el área de producción?	
12. ¿Qué mejoras podría realizar a la gestión de bodega e inventarios de la empresa?	

**Firma del Entrevistador**

**Gustavo La Mota Terranova**

**Firma del Entrevistado**

**Ing. Ramon Martínez Patarroyo**

**Gerente de Operaciones**

### Anexo 3

#### Modelo de encuesta a responsable de compras de MYD CATERING

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>ENTREVISTA MYD CATERING</b>

<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Cristhian Lorenty
<b>CARGO DEL ENTREVISTADO</b>	Responsable de Compras
<b>TEMA DE LA ENTREVISTA</b>	Cadena de Valor de la Empresa

**Introducción:** Buenos días/ tardes, es un gusto poder compartir con usted unos minutos, y solicitar su colaboración con valiosa información para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestría de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo, aportar información sobre la cadena de valor de acuerdo con las actividades y responsabilidades del entrevistado en la empresa.

<b>COMPRAS</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un proceso de compras aprobado y en funcionamiento?	
2. ¿Tiene la empresa grupos de proveedores que cubren todos los insumos necesarios para la producción de la empresa?	
3. ¿La gestión financiera es oportuna para la realización de las compras de la empresa?	
4. ¿Cuál es la frecuencia en la que se realizan las compras de materia prima y otros insumos?	
5. ¿Si existen pedidos o producciones adicionales a las programadas en los requerimientos, como hace la	

empresa para abastecerse de la materia prima de esos productos?	
6. ¿Qué mejoras propondría usted para el proceso de compras de la empresa?	

**Firma del Entrevistador**

**Gustavo La Mota Terranova**

**Firma del Entrevistado**

**Sr. Cristhian Lorenty Ramirez**

**Responsable de compras**

## Anexo 4

### Modelo de encuesta a responsable de logística de MYD CATERING

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>ENTREVISTA MYD CATERING</b>

<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Alberto Flores
<b>CARGO DEL ENTREVISTADO</b>	Responsable de Logística
<b>TEMA DE LA ENTREVISTA</b>	Cadena de Valor de la Empresa

**Introducción:** Buenos días/ tardes, es un gusto poder compartir con usted unos minutos, y solicitar su colaboración con valiosa información para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestría de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo, aportar información sobre la cadena de valor de acuerdo con las actividades y responsabilidades del entrevistado en la empresa.

<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un proceso de logística de salida y distribución para sus productos?	
2. ¿Tiene la empresa rutas críticas establecidas para la entrega y distribución de sus productos?	
3. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cubrir la demanda de distribución de los productos semanalmente?	
4. ¿Se realizan mediciones de los plazos y tiempos cumplidos en la distribución de los productos?	
5. ¿Los vehículos en los que se realiza la distribución de los productos, cuenta con todos los estándares	

de seguridad para mantener la inocuidad de los alimentos?	
6. ¿Cómo se realiza el embalaje de los productos previo a la distribución?	
7. ¿Qué mejoras realizaría en el proceso de distribución de los productos?	

**Firma del Entrevistador**

**Gustavo La Mota Terranova**

**Firma del Entrevistado**

**Sr. Alberto Flores Llerena**

**Responsable de Logística**

## Anexo 5

### Ficha general de observación directa de aprobación menú semanal

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE MENÚ SEMANAL</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento de los procesos de aprobación del menú semanal.

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio		100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación al Cumplimiento	Al	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial		50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente		25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento		0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

### **DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S.A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACIÓN DE CUMPLIMIENTO</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1.-Se reciben los requerimientos de los clientes con la anticipación requerida			
2.-El Jefe de Producción elabora el menú para la semana inmediata siguiente (jueves a miércoles)			
3.-Se Socializa el menú con la gerencia general			
4.-Se realizan ajustes en base al requerimiento de la gerencia general			
5.-Se envía al jefe de producción la aprobación final del menú por parte de la vicepresidencia ejecutiva			
<b>CALIFICACIÓN</b>			

<b>COMENTARIOS</b>	
<b>SUGERENCIAS</b>	

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 6

### Ficha general de observación directa egreso de compras

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE EGRESO PARA COMPRAS (MENÚ COSTEADO)</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de egreso para compras

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio		100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación al Cumplimiento	Al	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial		50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente		25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento		0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACIÓN DE CUMPLIMIENTO</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1.-Se cuenta con un requerimiento de producción que incluye gramaje correspondiente por producto en base a la proyección de producción			
2.- Se envía a bodega el menú para deducir las existencias del inventario			
3.-Se pre aprueba el requerimiento de compras internamente por parte de gerencia			
4.-El requerimiento de compras es revisado y aprobado por una instancia superior en cantidades y costos			
<b>CALIFICACIÓN</b>			

<b>COMENTARIOS</b>	
<b>SUGERENCIAS</b>	

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 7

### Ficha general de observación directa de proceso de compras (crédito)

<b>UNIVERSIDAD Tecnológica EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de compras a proveedores

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio		100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación al Cumplimiento	Al	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial		50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente		25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento		0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-Se cuentan con acuerdos o contratos de proveedores.			
2.- El proveedor genera las órdenes de compra y las entrega a la empresa.			
3.-El proveedor entrega el producto en la empresa en el plazo convenido.			
4.-Bodega realiza la recepción del producto entregado			
5.-Se verifican cantidades recibidas de cada producto			

6.- Se firman las actas de entrega y recibido			
7.- Se registran las compras inmediatamente en el sistema.			
8.- Se liquidan las compras recibidas en el sistema			
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>			
<b>SUGERENCIAS:</b>			

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 8

### Ficha general de observación directa de supervisión de registro de operaciones

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DEL REGISTRO DE OPERACIONES</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de supervisión del registro de operaciones.

#### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio	100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación Al Cumplimiento	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-Se verifica el ingreso de las compras y las liquidaciones realizadas de las mismas			
2.- Se verifica que los costos referenciales estén cargados en el sistema correctamente			
3.-Se valida que las salidas de inventario se registren diariamente			
4.- Se verifica el registro de las ordenes de producción en el sistema			

5.- Se valida el registro de facturación de productos alimenticios			
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>			
<b>SUGERENCIAS:</b>			

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 9

### Ficha general de observación directa de proceso de compras (efectivo)

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES (EFECTIVO)</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de compras a proveedores (EFECTIVO)

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio	100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación Al Cumplimiento	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-Se cuenta con el requerimiento aprobado de compras, para la solicitud a financiero del desembolso económico			
2.- Se realizan las compras con vehículos propios de la institución en los días y horarios establecidos			
3.-Se entregan los productos y son verificados inmediatamente por bodega.			
4.-El registro de las compras en el			

sistema se hace inmediatamente son entregadas			
5.-Se Realiza el proceso de liquidación de la compra durante la misma semana que fueron entregadas			
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<b>COMENTARIOS</b>			
<b>SUGERENCIAS</b>			

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 10

### Ficha general de observación directa de registro de órdenes de producción

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE REGISTRO DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de registro de órdenes de producción

#### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICION PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio	100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación Al Cumplimiento	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-Se reciben diariamente todos los materiales de acuerdo con un requerimiento de consumo entregado			
2.- Se empaca adecuadamente los productos de acuerdo a si es servicio en punto o en contenedor			
3.-Se registra la orden de producción diaria de alimentos			
4.-Se utiliza este registro de producción diaria como insumo para la facturación			

<b>CALIFICACIÓN</b>	
<b>COMENTARIOS</b>	
<b>SUGERENCIAS</b>	

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 11

### Ficha general de observación directa de proceso de compras a proveedores

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de Traspaso de Materias Primas y Producto Terminado al área de producción

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio	100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación Al Cumplimiento	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-El responsable de producción realiza la orden de requerimiento de producción a bodega			
2.- Se realiza el despacho de los productos de acuerdo con el requerimiento			
3.-Se maneja un registro de los requerimientos de consumo realizados semanalmente.			
4.-Se verifica la calidad de los productos entregados para la operación			
<b>CALIFICACIÓN</b>			

<b>COMENTARIOS</b>	
<b>SUGERENCIAS</b>	

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

## Anexo 12

### Ficha general de observación directa de proceso de ventas

<b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</b>
<b>GUIA DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS</b>
<b>OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Verificar el cumplimiento del proceso de Ventas

### MEDIOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS:

Cumplimiento Satisfactorio	100% Actividades del Proceso Cumplidas
Aproximación Al Cumplimiento	75- 99% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Parcial	50- 74% Actividades del Proceso Cumplidas
Cumplimiento Insuficiente	25-49% Actividades del Proceso Cumplidas
Incumplimiento	0-24% Actividades del Proceso Cumplidas

Cumplimiento Satisfactorio	Aproximación al Cumplimiento	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Insuficiente	Incumplimiento
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	MYD Catering M&DC S. A
<b>UBICACIÓN</b>	Mapasingue Este
<b>RUC</b>	0993026484001
<b>ACTIVIDAD</b>	Alimentación: Comidas y Bebidas Preparadas

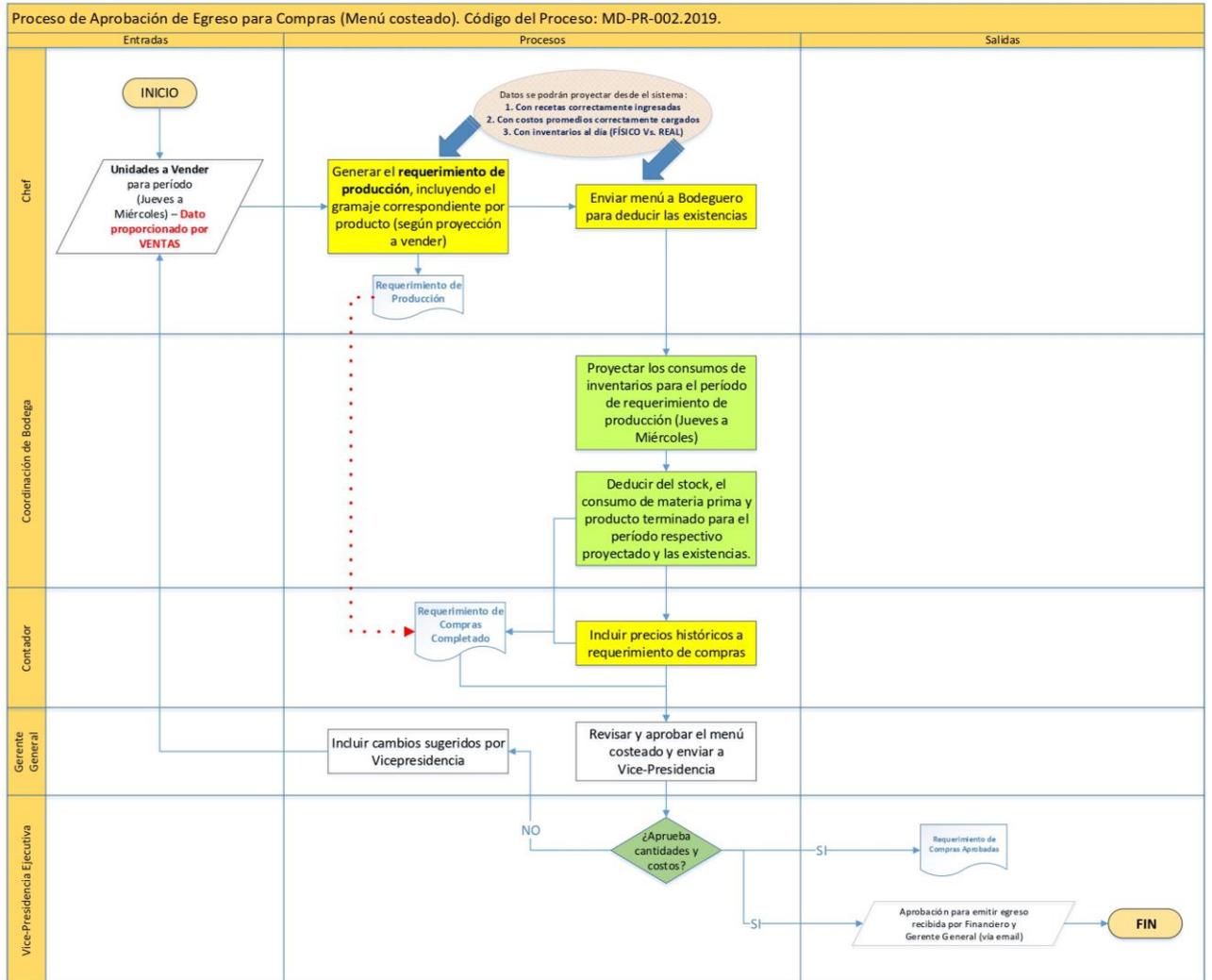
<b>PROCESO</b>	<b>INFORMACION DE CUMPLIMIENTO</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1.-Se utiliza como insumo el registro de producción diaria en el sistema			
2.- Se factura de acuerdo con la orden de producción generada.			
3.-Se realiza la facturación mensual o diaria de acuerdo al contrato que se maneja con el cliente.			
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<b>COMENTARIOS</b>			

<b>SUGERENCIAS</b>	
--------------------	--

<b>RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA</b>

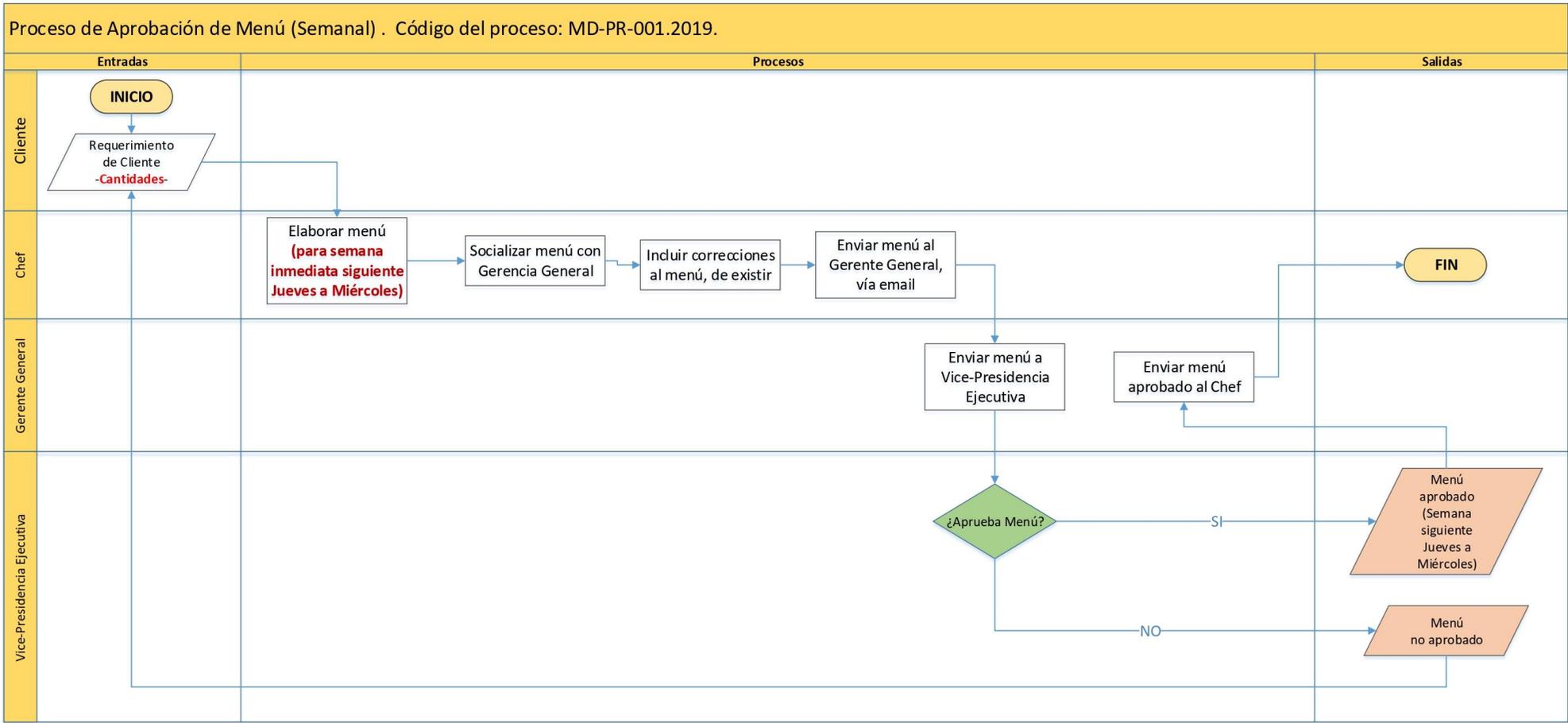
## Anexo 12

### Proceso de aprobación de menú costeadado MYD CATERING



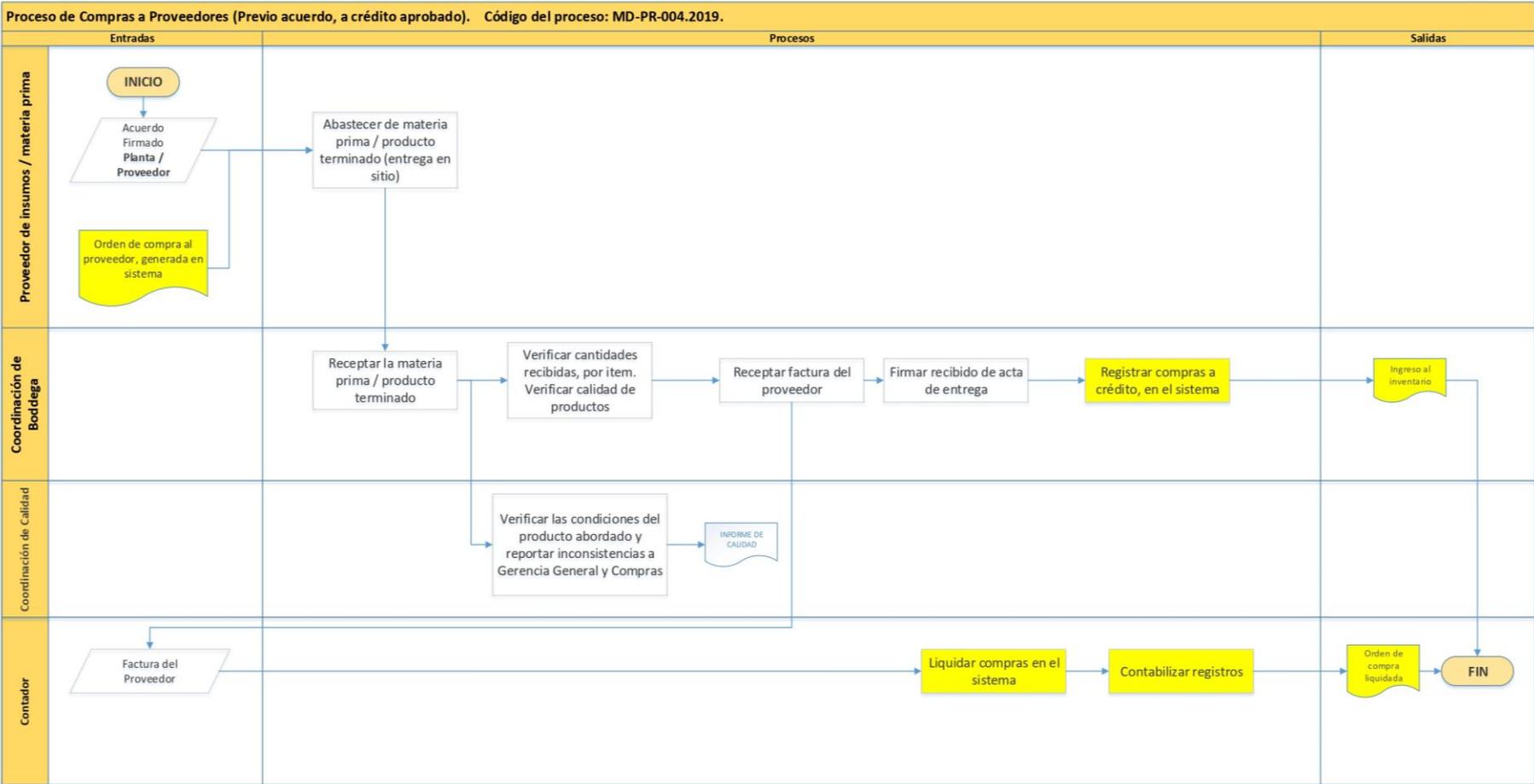
Anexo 13

Proceso de aprobación de menú semanal MYD CATERING



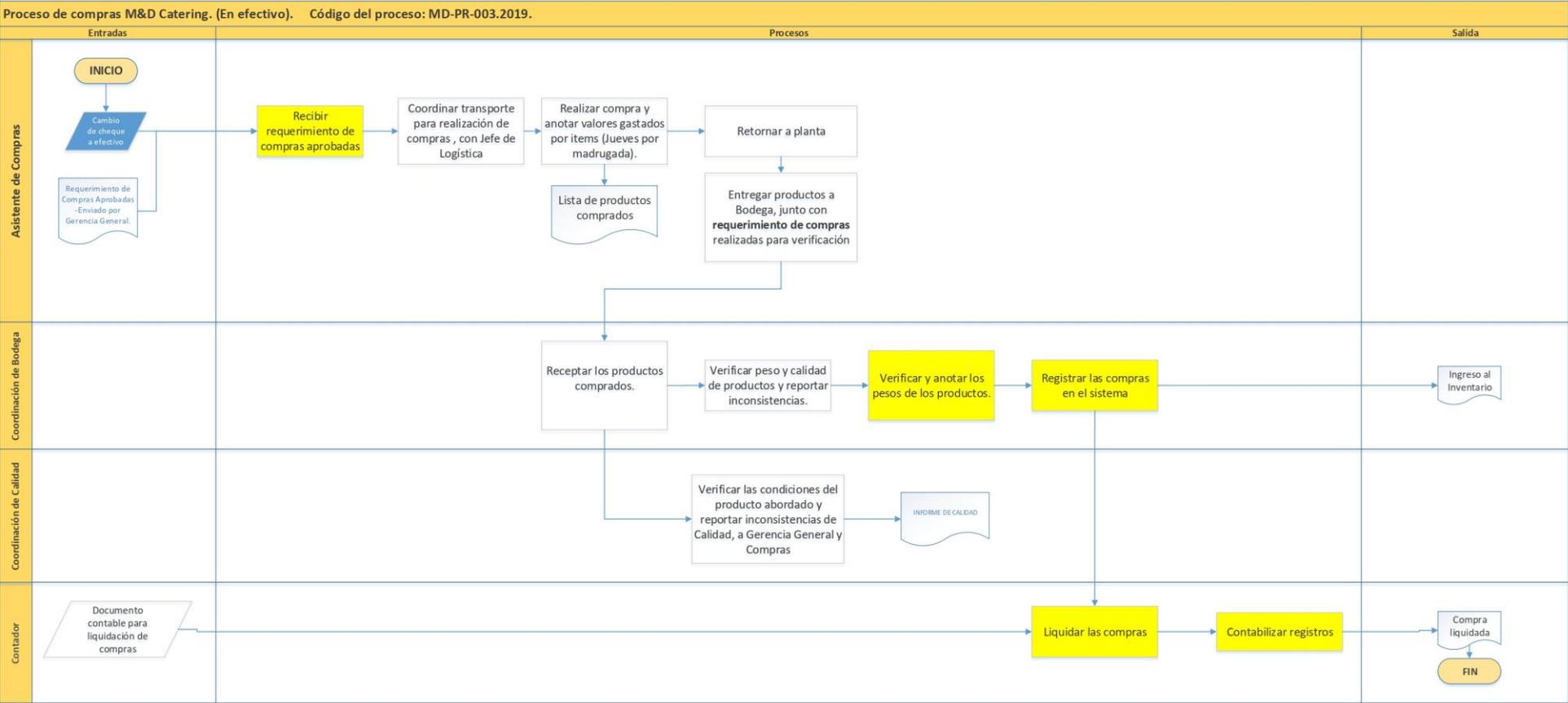
# Anexo 14

## Proceso de compra a proveedores MYD CATERING



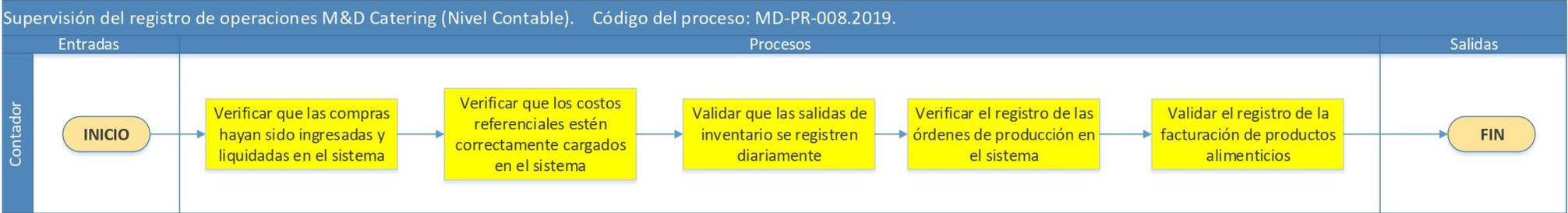
# Anexo 15

## Proceso de compras (efectivo) MYD CATERING



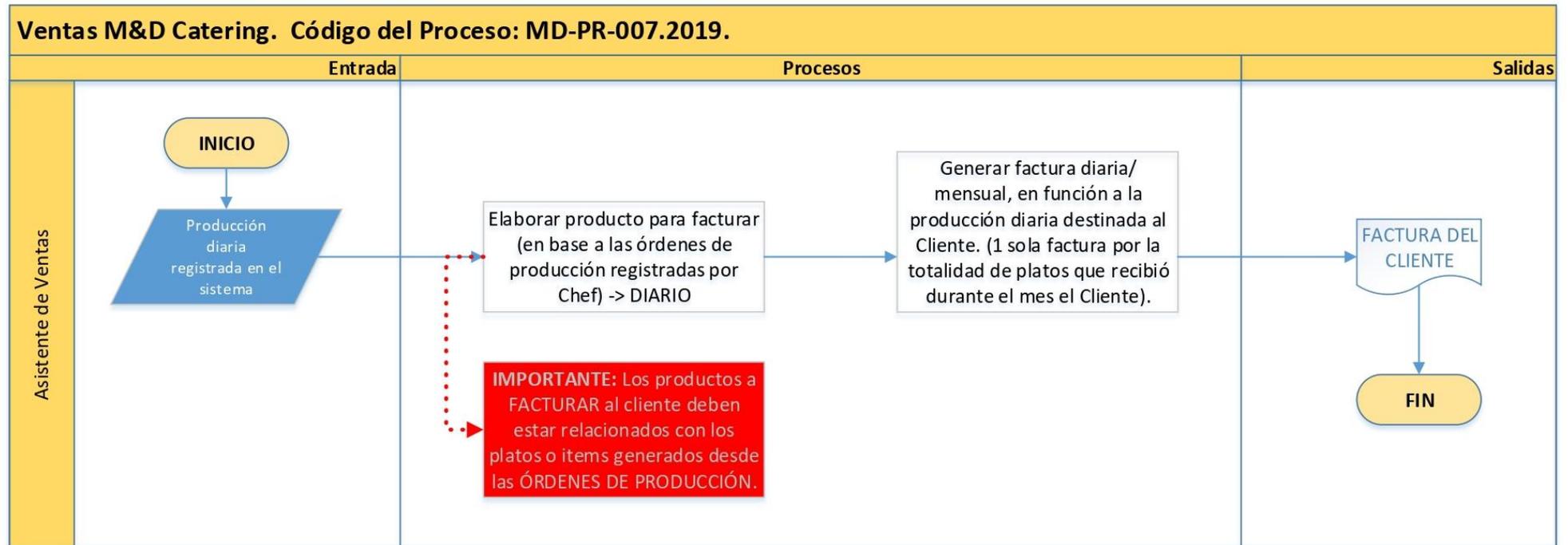
**Anexo 16**

**Proceso de supervisión del registro de operaciones MYD CATERING**



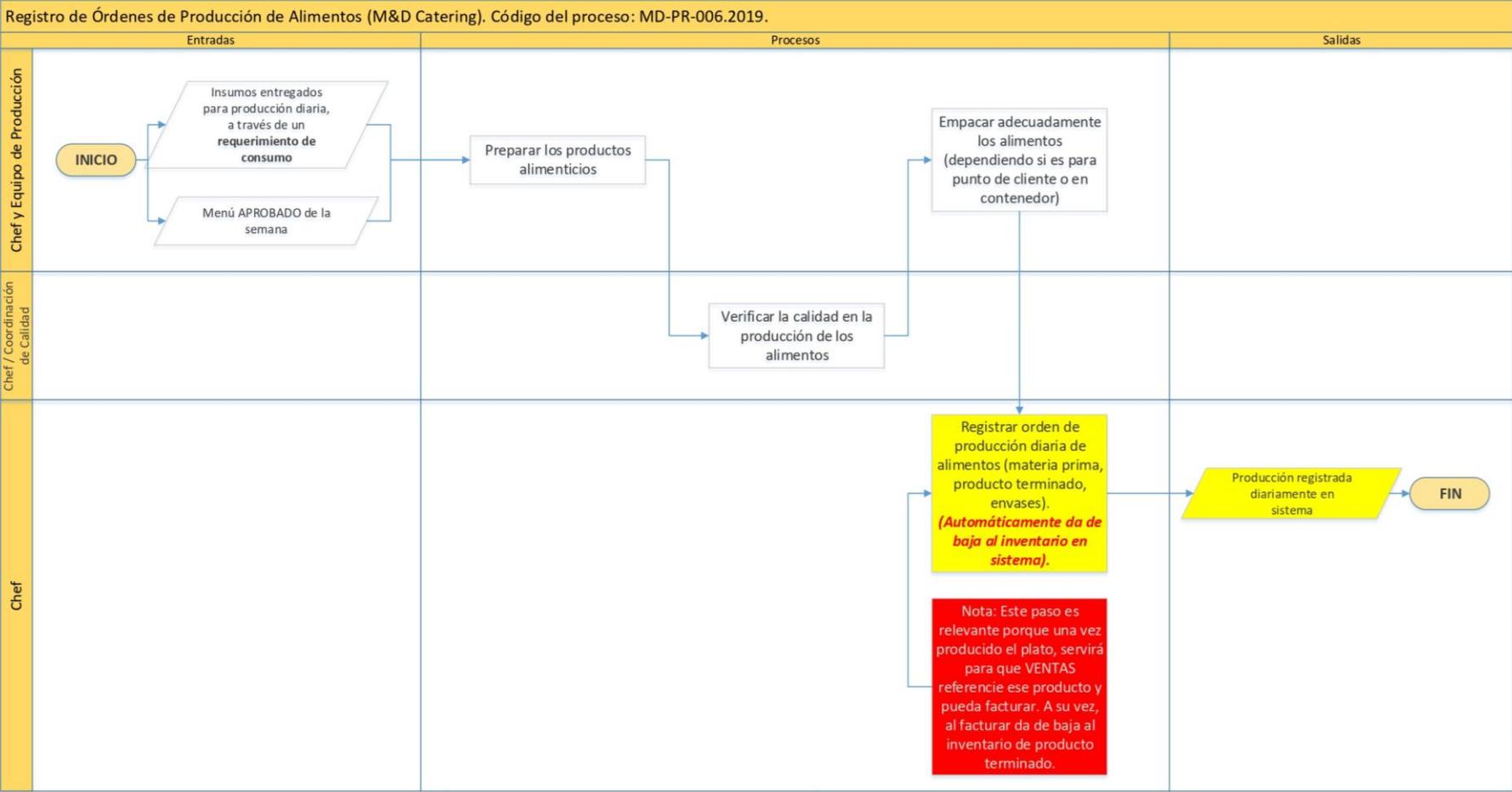
## Anexo 17

### Proceso de ventas de MYD CATERING



**Anexo 18**

**Proceso de registro de órdenes de producción de alimentos MYD CATERING**



## Anexo 19

### Proceso de traspaso de materias primas y producto terminado MYD CATERING

