**DIVISIÓN DE POSGRADO**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

# Diseño de estudio de caso: Plan Estratégico para una Microempresa “Los Chifles de la Caiche” para el año 2020

**AUTORA**

**CAICHE ROMERO GRACE SOFÍA**

**TUTOR**

**MGTR. GONZALO CORREA**

**2020**

**DIVISIÓN DE POSGRADO**

# Certificación de revisión final

Que presente estudio de caso titulado: Diseño de estudio de caso**: Plan Estratégico para una Microempresa "Los Chifles de la Caiche".** Fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos que se dictan en la guía de elaboración del trabajo de titulación, por lo que se autoriza a: CAICHE ROMERO GRACE SOFÍA, que proceda a su presentación.

Samborondón, 16 de julio de 2020.



MGTR. Gonzalo Correa

**DOCENTE TUTOR**

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado MGTR. Gonzalo Correa , tutor del trabajo de titulación **Plan ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA ” LOS CHIFLES DE LA CAICHE “** elaborado por Grace Sofia Caiche Romero**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 0% mismo que se puede verificar en el siguiente link : https://secure.urkund.com/view/72173047-251394-388101 . Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado


URKUND

Document Information

| | |
|---|---|
| Analyzed document | TESIS ANEXADO #12.docx (D74874122) |
| Submitted | 6/13/2020 10:59:00 PM |
| Submitted by | |
| Submitter email | gocorrea@ecotec.edu.ec |
| Similarity | 0% |
| Analysis address | gocorrea.ecotec@analysis.urkund.com |

Sources included in the report

SA URL: 21052019 tesis.docx
Fetched: 5/21/2019 7:16:00 PM

MGTR. Gonzalo Correa

**TUTOR**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, quien supo guiarme y darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se me presentaron.

A mis padres Genaro Caiche y Grace Romero por su apoyo, consejos, compresión, ayuda en los momentos difíciles, constituyéndose en pieza fundamental de mi formación. Motivándome en cada proyecto o meta que me propongo de manera incondicional.

A mis hijos Piero y Renata por ser mi motor de vida día a día, porque todo lo que hago es con la finalidad de ser su mejor ejemplo. Ellos son mi inspiración y mi razón de ser.

**TABLA DE CONTENIDO**

Certificación de revisión final ..... II

Dedicatoria ..... III

Tabla de contenido ..... V

Índice de tablas ..... VII

Índice de figuras ..... VIII

Resumen ..... IX

Abstract ..... X

1 Introducción ..... 1

1.1 Pregunta científica general ..... 4

1.2 Preguntas científicas específicas ..... 4

1.3 Objetivo general del caso ..... 4

1.4 Objetivos específicos del caso ..... 4

2 Revisión de la literatura ..... 5

2.1 Estado del arte ..... 5

2.1.1 Autoeficacia y estrategia en las Pymess ..... 5

2.2 Marco teórico conceptual ..... 7

2.2.1 Las Pymes y la planeación estratégica ..... 8

2.2.2 Cuadro de mando integral (*Balanced Score Card*) ..... 11

2.2.3 FODA ..... 16

3 Metodología ..... 17

3.1 Fase de diagnóstico ..... 18
3.1.1 Diseño de investigación cualitativa ..... 18
3.1.2 Diseño de investigación cuantitativa ..... 19
3.1.3 Instrumento de investigación ..... 19
3.1.4 Población y muestra ..... 19
3.2 Análisis FODA ..... 20
3.2.1 Fortalezas ..... 20
3.2.2 Debilidades ..... 21
3.2.3 Oportunidades ..... 21
3.2.4 Amenazas ..... 22
3.3 Diagnóstico general de la empresa ..... 22
3.3.1 Análisis del esquema jerárquico ..... 22
3.3.2 Análisis de procesos ..... 23
3.3.3 Análisis del aprendizaje ..... 28
3.3.4 Análisis financiero ..... 29
3.3.5 Estudio de mercado: Análisis de la satisfacción de clientes ..... 32
4 Plan Estratégico para una Microempresa “Los Chifles de la Caiche” ..... 36
4.1 Maximización de la productividad de la planta ..... 37
4.1.1 Plan de captación de clientes locales ..... 37
4.1.2 Plan de captación de clientes internacionales ..... 38
4.2 Resultados esperados de las estrategias ..... 38

4.2.1 Retorno de la inversión publicitaria ..... 38

4.3 Rediseño de la marca ..... 39

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 41

5.1 Conclusiones ..... 41

5.2 Recomendaciones ..... 43

Referencias bibliográficas ..... 44

ANEXOS ..... 47

## ÍNDICE DE TABLAS

*Tabla 1 Tasa de armado de fundas* ..... 25

*Tabla 2 Capacidad Instalada versus producción a enero del 2020* ..... 27

Tabla 3 Reporte de rechazo o desperdicio ..... 27

Tabla 4 Ventas mensuales proyectadas enero 2020 ..... 29

Tabla 5 Costos mensuales proyectados enero 2020 ..... 30

Tabla 6 Proyección de resultados esperados ..... 38

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Metodología de mejora continua en modelo de estudio de caso ..... 15

Figura 2 Personal de la empresa ..... 22

Figura 3 Flujograma de proceso por objetivos ..... 24

Figura 4 Gráfico de las ventas ..... 30

Figura 5 Costos totales de producción ..... 31

Figura 6 Empaque de los Chifles de la Caiche ..... 32

Figura 7 Valoración de la calidad de producto ..... 33

Figura 8 Valoración de la marca ..... 34

Figura 14 Empaquetadora automática para chips ..... 37

Figura 10 Cambio de marca y empaque ..... 40

## RESUMEN

La empresa “Los chifles de Caiche”, aprovecha la ventaja competitiva de la socia del negocio y autora de este documento por su fama mediática, lo que ha logrado comunicar este emprendimiento en muchos medios de comunicación. Los objetivos planteados en el estudio de caso fueron: (a)Fundamentar el esquema teórico que aporta el conocimiento entre la fabricación de productos alimenticios perecibles y su relación con los consumidores impulsivos. (b)Diagnosticar el estado actual de la empresa en función de la fabricación de sus productos. (c) Identificar los factores que influyen en los cambios de producción de “Los Chifles de la Caiche”. El método utilizado fue el de la observación y revisión documentaria, en la fase exploratoria y luego una encuesta aplicada a 384 clientes de los distribuidores y obtener de forma descriptiva una foto de la situación. El estudio concluyó que: Se diagnosticó el estado actual de la empresa en función de la fabricación de sus productos, encontrándose que la verdadera relación del problema es que la apariencia externa del producto es insatisfactoria, la máquina de producción está siendo subutilizada, que es necesario automatizar el empaquetado y que se necesita nuevos canales de distribución. Identificado los factores que influyen en los cambios de producción de “Los Chifles de la Caiche” se pueden hacer cambios necesarios en la empresa de tal forma mejore en el proceso de ventas.



**Palabras clave:** Chifles de la Caiche, plan estratégico, estudio de caso, capacidad instalada.

## ABSTRACT

The company "Los chifles de Caiche" takes advantage of the competitive The company "Los chifles de Caiche" takes advantage of the competitive advantage of the business partner and author of this document due to its media fame, which has managed to communicate this undertaking in many media. The objectives set out in the case study were: (a) To base the theoretical scheme that provides knowledge between the manufacture of perishable food products and their relationship with impulsive consumers. (b) Diagnose the current state of the company based on the manufacture of its products. (c) Identify the factors that influence the production changes of "Los Chifles de la Caiche". The method used was the observation and documentary review, in the exploratory phase and then a survey applied to 384 customers of the distributors and to obtain a descriptive photo of the situation. The study concluded that: The current state of the company was diagnosed based on the manufacture of its products, finding that the true relationship of the problem is that the external appearance of the product is unsatisfactory, the production machine is being underused, which is necessary automate packaging and new distribution channels are needed. Once the factors that influence the production changes of "Los Chifles de la Caiche" have been identified, necessary changes can be made in the company in order to improve the sales process.



**Key words:** Chifles de la Caiche, strategic plan, case study, installed capacity.

# 1 Introducción

La presencia de nuevas empresas motiva a futuros emprendedores a crear nuevas alternativas en el mercado nacional y extranjero. Emprender en tiempos de crisis o en ocasiones de oportunidad ha aportado al país notables hombres y mujeres que creen en el potencial de los recursos naturales, humanos y financieros. Los profesionales que trabajan en estrecha colaboración con ellos y los investigadores que los estudian a menudo han especulado sobre lo que hace que los emprendedores sean emprendedores (Sarasvathy, 2019, p. 2).

A los emprendedores también les gusta ahondar sobre el tema de sustentabilidad o sostenibilidad. Pero si bien hay tantas historias de guerra y teorías de mascotas como emprendedores e investigadores en el mundo, reunir una teoría coherente de experiencia empresarial hasta ahora ha eludido a académicos y profesionales por igual (Knauder & Koschmieder, 2019), por lo que se decidió hacer un estudio de caso, en lugar de una tesis, de un paso estratégico de una empresa hacia un nuevo rumbo organizacional. La empresa "Los Chifles de la Caiche" surge como un emprendimiento personal, que a la vez promueve la producción y comercialización a nivel nacional incentivando la cultura gastronómica.

Los encargados de formular políticas tienden a aceptar que el espíritu empresarial es fundamental para el crecimiento económico y el progreso tecnológico. Por lo tanto, descubrir lo que lleva a las personas a emprender actividades empresariales ha sido el tema de investigación durante más de treinta años. Comprender estos mecanismos es importante para la creación de una buena combinación de políticas que respalde la actividad de inicio y luego en su proceso y en el horizonte de la visión establecida del megocio (Bogatyreva et al., 2019).

Los estudios relacionados con los impulsores de la actividad empresarial tienden a centrarse en el impacto de los rasgos de personalidad, antecedentes familiares y educativos, cuestiones de género y, finalmente, modelos de conducta empresarial(Ibarra & Solarte, 2019). La empresa en el caso de estudio es de orden familiar, un modelo de negocios que nace de la iniciativa de los socios en mantener una ventaja competitiva de uno de los actores y sacar este valor diferencial adelante.

Recientemente se ha notado cada vez más la importancia de la exposición previa a los modelos a seguir para las decisiones de iniciar o expandir carreras empresariales. Encuentran que la mayoría de los empresarios activos tenían un modelo a seguir antes o después de otra vida profesional (Lortie et al., 2019).

Las tendencias actuales apuntan trabajar de manera independiente y productiva es un paso importante en la vida profesional y mantener números estancados en las ventas, o un crecimiento que no se acelera, es de principal preocupación de las socias quienes han recibido comentarios sobre debilidades del producto. De esta forma se decide hacer un cambio a través de un plan estratégico para Los Chifles de la Caiche aprovechando su etapa de desarrollo, como empresa que debe mostrar innovación permanente ya que, según Robayo (2016) “ante los cambios, nada es estable o predecible, los distintos factores externos motivan o generan en las empresas procesos más abiertos” (p.126).

Ante lo explicado, hay que considerar la decisión de los inversionistas al instalar una planta de producción de chifles, en un sitio distinto a las principales ciudades del país, lo que ha beneficiado con la exoneración de impuesto a la renta, tal como reza la Ley de Fomento de la Producción (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2018), lo que ha sido exitoso para el plan de negocios de arranque.

La empresa “Los chifles de Caiche”, aprovecha la ventaja competitiva de la socia del negocio y autora de este documento por su fama mediática, lo que ha logrado la presencia de muchos medios de comunicación como se demuestra en el internet (Balseca, 2020; CISEPP, 2018; El Diario, Grupo Ediasa, 2018a, 2018b; fuullec, 2019; Picbabun Instagram, 2020).

Con lo expuesto entonces, se cree que la analítica básica de este documento en el cuestionamiento a la problemática, lleva a la autora a inferir que la imagen del producto y el canal de distribución necesita una mejora técnica y visual que se debe procesar, buscando una decisión estratégica en la que pueda competir de mejor forma con sus principales corrientes adversarias que son, las grandes marcas (Platanitos, Tortolines, etc.), que poseen un posicionamiento regular en el mercado, las marcas genéricas y las marcas blancas (empresas informales sin ningún tipo de control de calidad y sanidad).

La organización se encuentra en una etapa de recuperación de la inversión y de crecimiento comercial basado en ventas al menudeo en el canal Negocio a Negocio (B2B) en sector típico gastronómico del Ecuador con influencia efectiva en la Zona 8 del Plan Nacional de Desarrollo (Naciones Unidas, 2020), sin embargo, dicho crecimiento no evidencia ser planificado y sostenible, de tal forma que asegure la continuidad del negocio. Por lo tanto, desarrollar un plan estratégico permitirá que la organización aborde objetivos claros y logre aplicar acciones correctivas y mejorar las desventajas que se encontraron en la imagen y fabricación del producto sin dejar de ser competitivos.

El documento indicará las formas a través de objetivos claros, en las que se siguen los pasos del plan estratégico, pero antes se basó en un modelo de investigación que se validó con ideas científicas a través de la formulación de las siguientes preguntas:

## 1.1 Pregunta científica general

- ¿Cuáles son los factores de calidad que deben considerarse en el desarrollo de un Plan Estratégico de Mejora en los Procesos de fabricación del producto “Los Chifles de la Caiche”?

## 1.2 Preguntas científicas específicas

- ¿Existe algún esquema teórico que aporte el conocimiento entre la fabricación de productos alimenticios perecibles y su relación con los consumidores impulsivos?
- ¿Cuál es el diagnóstico de las operaciones de producción en la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que se deben aprovechar, mantener y mejorar en las acciones correctivas y de mejora de la fabricación del producto?

## 1.3 Objetivo general del caso

- Diseñar un plan estratégico de mejora de la fabricación de “Los Chifles de la Caiche” bajo los principios de calidad y competitividad en el mercado B2B de la zona 8 del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador.

## 1.4 Objetivos específicos del caso

- Fundamentar el esquema teórico que aporta el conocimiento entre la fabricación de productos alimenticios perecibles y su relación con los consumidores impulsivos.
- Diagnosticar el estado actual de la empresa en función de la fabricación de sus productos.
- Identificar los factores que influyen en los cambios de producción de “Los Chifles de la Caiche”.

# 2 Revisión de la literatura

Esta investigación aporta una visión del análisis de los factores que afectan a la microempresa. A través de las teorías y conceptos de la administración de empresas y planificación estratégica se pretende conocer estrategias y tácticas que respondan a las necesidades de la micro empresa “Los chifles de la Caiche” y sean la base de estudios posteriores. De esta manera, se podrá sustentar la teoría administrativa demostrando la importancia de su aplicación en la aplicación de buenas prácticas empresariales que además beneficia a la comunidad. A través de los principios de emprendimiento e innovación se podrá establecer la misión y visión de la empresa lo cual le dará mayor credibilidad y confianza a la empresa.

Debido a la competencia con grandes empresas del sector alimentos que comercializan productos similares, se tiene la necesidad de definir estrategias que permitan desarrollo de la empresa Los Chifles de la Caiche y estas se harán en base a los documentos empíricos y teóricos encontrados en bases de datos de documentos científicos. Con ello, este estudio permitirá generar las bases de desarrollo estratégico, identificando aspectos que se deben mejorar en la organización y como están afectando a su desempeño y eficiencia. Toda la información recabada, será ordenada y revisada para la su implementación.

## 2.1 Estado del arte

### 2.1.1 Autoeficacia y estrategia en las Pymess

La autoeficacia no se refiere a la habilidad en sí, sino a los juicios de las personas sobre estas habilidades como lo indica el trabajo de García (2019). Si bien en el pasado se han adoptado diferentes enfoques para medir la autoeficacia empresarial, y muchos estudios lo tratan como una construcción unidimensional, este trabajo sigue a Martínez

et al. (2014), quienes sostienen que la autoeficacia empresarial es una construcción multidimensional compuesta de búsqueda, planificación, clasificación, implementación de personas e implementación de finanzas. Por lo tanto, varias actividades diferentes se agrupan en estos cinco sub construcciones, todas las cuales se refieren a diferentes dimensiones de la autoeficacia empresarial, que reflejan distintas dimensiones de la actividad empresarial.

De acuerdo con el sitio web Solo emprendedores (2019), la búsqueda de la autoeficacia implica la búsqueda de nuevas oportunidades mediante la identificación de la necesidad y el desarrollo de nuevos bienes o servicios, la mejora de ellos o su adaptación a nuevos mercados. La planificación de la autoeficacia se refiere a estimar las necesidades del mercado y la necesidad de capital, determinar el precio y diseñar actividades promocionales.

La clasificación de la autoeficacia implica obtener apoyo para la visión de la nueva empresa, la capacidad de establecer redes y comunicar claramente la idea de negocio. La implementación de las personas y la implementación de la autoeficacia financiera se refieren a las autopercepciones sobre las habilidades para administrar a las personas y las finanzas en una organización empresarial (Sarasvathy, 2019).

El vínculo entre la autoeficacia empresarial y las intenciones empresariales se remonta a Bandura en el año 1977, quien según Sarasvathy, (2019) afirmó que las autopercepciones de las habilidades personales para realizar ciertas tareas afectan las intenciones profesionales. Ambas teorías principales que se utilizan para explicar las intenciones empresariales, a saber, la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) y el modelo de evento empresarial (Shapero & Sokol, 1982), consideran la

autoeficacia empresarial como un determinante importante de las intenciones empresariales.

Si bien el modelo de evento empresarial se refiere directamente a la autoeficacia empresarial, en el caso de la teoría del comportamiento planificado, la autoeficacia empresarial es parte de una construcción más amplia de control conductual percibido. Boyd y Vozikis (2017) propusieron el vínculo entre la autoeficacia empresarial y la intención y las acciones empresariales, mientras que (N. F. Krueger & Brazeal, 1994) consideraron la autoeficacia empresarial como un requisito previo para ser emprendedor. (N. Krueger, 1993) explica que una capacidad empresarial percibida alienta a las personas a tomar acciones empresariales concretas. A este respecto, existe un abrumador apoyo empírico para el impacto positivo de la autoeficacia empresarial en las intenciones empresariales.

## 2.2 Marco teórico conceptual

El estudio permitirá conocer de qué manera las variables financieras, comercial, operacional, talento humano y de tecnología se verán ligados a los procesos de fabricación de la empresa, entendiendo su contexto y generando ideas que permitan innovar, dejando atrás el empirismo, evolucionando en los procesos y teniendo como resultado un legado familiar sostenible a través de un cambio drástico de la producción.

Definir el plan estratégico empresarial permitirá proyectarse en el tiempo bajo una misión y visión clara, minimizando el riesgo a cometer errores en el proceso de crecimiento, generando un enfoque sistémico, con objetivos y métricas coherentes que permitan la adecuada toma de decisiones. Adicionalmente, con este trabajo se asegurará que los diferentes procesos de la empresa, incluyendo el de producción, garanticen la calidad del producto bajo las expectativas del mercado (Agudelo et al., 2016).

Para ello, se debe entender las percepciones de las personas sobre sus habilidades para preparar y ejecutar las acciones necesarias para lograr un resultado deseado se conocen como autoeficacia.

### 2.2.1 Las Pymes y la planeación estratégica

En realidad, las empresas y los equipos que adoptan la estrategia como parte de su filosofía han descubierto que es más fácil de facilitar, y también ofrece varias mejoras para sus procesos y calidad de trabajo (Su et al., 2020). De hecho, eso es exactamente por qué existe. Por lo antedicho, es que se aclara en este trabajo, los profesionales de la administración están en toda la capacidad de aplicar cambios metodológicos en sus empresas que lleven su meta de mejora continua de la organización y esto es lo especial del estudio de caso.

Sin embargo, para comprender los beneficios de una estrategia, se debe llegar a la raíz del concepto calidad. La definición más simple de "calidad" es la entrega consistente de resultados que sean adecuados para un propósito definido o acordado. Por lo tanto, "rendimiento" es el logro de la calidad. El estándar es reconocido en la mayoría de los países y la participación en el esquema es voluntaria (Jerónimo García et al., 2013). Esta es un sistema formalizado, diseñado para racionalizar las operaciones comerciales, políticas y objetivos. Tal cosa se logra estableciendo y documentando prácticas, procesos, procedimientos y responsabilidades estándar de su negocio (Latan et al., 2019).

En otras palabras, el planteamiento estratégico le ayuda a las partes involucradas a cumplir con ciertos requisitos, que pueden relacionarse con los clientes, las regulaciones y las responsabilidades. Se trata de la calidad del producto y la estandarización de toda la industria. Hoy, la calidad de un producto tiene una influencia directa en sus ganancias y éxito. También se trata de proteger a los ciudadanos, lean a los consumidores, de las

prácticas comerciales por debajo de la media. Como pequeña empresa, especialmente si es nuevo en todo esto, puede parecer desalentador e innecesario. Pero realmente, es una oportunidad de desarrollo o mejora de negocios que no debe pasar por alto (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2019).

#### *2.2.1.1 Planificación y estrategia*

Cuando los procesos de diseño y desarrollo son aplicables, la cláusula de diseño y desarrollo supone que la organización tiene control completo sobre el ciclo de vida del diseño de la empresa (Psomas et al., 2010). En muchos sectores, el cliente (y algunas veces sus asesores profesionales) tendrán una participación muy activa en las entradas y salidas de diseño. Esto significa que los requisitos de las partes interesadas se pueden utilizar para reconocer esta realidad en términos de expectativas del cliente y de cualquier otro socio de diseño designado por el cliente (Llonch et al., 2018).

Para Maurin et al., (2019) el plan estratégico se refiere a acciones para abordar, incluidos los riesgos y las oportunidades relacionadas tanto con la política de calidad como con los objetivos empresariales. También cubre el establecimiento de objetivos de la estrategia y la planificación para alcanzarlos. La filosofía se basa en cuatro principios:

- Planificar: identifique los riesgos y oportunidades que puede controlar o influir junto con los requisitos legales y reglamentarios relacionados, y establezca criterios de desempeño, incluidos objetivos y metas en línea con la política de calidad de la organización.
- Hacer: establecer, implementar y continuar operando un proceso estratégico, incluidas las estructuras de gestión, roles y responsabilidades y recursos para mantener el sistema. La comunicación y el control de documentos son parte de esta fase.

- Verificar: evalúe los procesos y el progreso del plan estratégico a través de un monitoreo y medición efectivos y evalúe los resultados, incluido el cumplimiento de las expectativas del cliente con las regulaciones relevantes y las medidas correctivas cuando sea necesario.
- Actuar: revise el plan estratégico y tome medidas para mejorar el sistema y mejorar continuamente el rendimiento del proceso, incluida la satisfacción del cliente.

Existen varios requisitos en el cuadro de mando integral que pueden caracterizarse como referencia para una buena planificación, como el contexto de la organización. Las herramientas ingeniosas, como el análisis DAFO, se usan comúnmente para la evaluación de escenarios, incluida la identificación de problemas externos e internos, que son requisitos del plan estratégico.

La estrategia organizacional también se logra mediante la identificación de sus partes interesadas; Otro requisito de la norma. Es clave definirlos y comprender quiénes son y sus respectivos requisitos y expectativas. Además, la política de calidad en sí misma tiene una sinergia significativa con la dirección estratégica de la organización, es un documento donde la alta dirección definió las premisas de la empresa teniendo en cuenta el contexto de la organización previamente establecida (Abuazza et al., 2019).

Abuazza et al. (2019) agregan además de los requisitos antes mencionados, ISO 9001: 2015 ha traído la mejor herramienta para implementar procesos estratégicos: la gestión de riesgos. A través del proceso de gestión de riesgos, es necesario evaluar y tratar los riesgos en el ámbito estratégico, táctico y operativo, es decir, los procesos estratégicos establecidos en el contexto de la organización, así como en el ámbito táctico con el

sistema de gestión como en su conjunto, así como los riesgos de los procesos en las actividades operacionales.

Destaca la sinergia como planificación estratégica es la gestión del cambio. Los requisitos de la norma describen la planificación del cambio y la implementación de cambios en los procesos operativos. Es un tema que puede estar directamente relacionado con la planificación organizacional y el proceso dentro de la organización (Youssef & Youssef, 2018). Depende de una profesional de calidad, demostrar esto a la alta dirección y poner el área de calidad como una prioridad de la dirección estratégica de la empresa. organización.

### 2.2.2 Cuadro de mando integral (*Balanced Score Card*)

Suárez-Barraza y Ramis-Pujol, (2012) alegaban que la clave para la implementación de un Balance Score Card (BSC) es la comunicación, la capacitación, y el reciclaje continuo de procesos. Para llegar a la fase de implementación, todos deben operar según los procesos y procedimientos definidos y recopilar registros para demostrar el cumplimiento. Se requiere la máxima participación para garantizar que se capture la práctica real y que los procesos documentados sean aquellos que funcionan de manera más eficiente a nivel operativo.

Esta participación está en el corazón de la mejora continua, asegurando que cada actividad, proyecto y procedimiento sea revisado y comentado regularmente por todas las partes interesadas. Esto garantiza la máxima retroalimentación y se puede utilizar para adaptar y mejorar continuamente los procesos y servicios. El uso de círculos de calidad, hojas de comentarios y herramientas y técnicas para resolver problemas se convierte en una forma de vida en una organización orientada a la calidad.

Los aportes de Suárez y Ramis (2012) se han venido utilizando para establecer los métodos de mejora, además de que explican que estas deberían en basarse en el análisis FODA en la metodología de identificación. Se detallan cuatro pasos que deberán involucrarse en el plan estratégico de la siguiente manera:

- Alguien siempre ha manejado las ***finanzas*** de la empresa.
- Se ha tenido una estrategia centrada en cómo comprender mejor a los ***clientes***.
- Se enfoca la administración en crear ***procesos internos*** como en manejar la gestión de operaciones.
- Existen algunas prácticas en su empresa en torno a los ***aprendizajes*** del talento humano.

Cada uno de esos puntos constituye una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (un término mencionado por primera vez en el primer libro de Robert S. Kaplan y David P. Norton, " El Cuadro de Mando Integral: Traducir la estrategia a la acción "). Pero el truco es lograr que todos en una organización vean y comprendan completamente cómo estas áreas se unen entre sí, y ahí es donde entra un mapa estratégico. La creencia, la importancia y el poder del mapa estratégico es que puedes contar una historia de tu organización en una página, y tiene una larga lista de beneficios:

Proporciona una representación visual simple y limpia de su estrategia a la que se puede volver a consultar fácilmente.

- Unifica todos sus objetivos en una sola estrategia.
- Da a sus empleados un objetivo claro que deben tener en cuenta mientras realizan tareas.
- Identifica los objetivos clave de alto nivel.

- Ayuda a comprender mejor qué elementos de su estrategia necesitan atención o trabajo.

El beneficio de usar perspectivas y vincularlas en su mapa estratégico radica en ver cómo estas cuatro áreas únicas se interrelacionan, ya que es relevante para la estrategia. En otras palabras, las perspectivas ayudan a una organización a ver cómo las diferentes metas y objetivos afectan las diferentes áreas del negocio y cómo todas esas cosas están vinculadas a una estrategia unificada. Al mirar un mapa estratégico, puede ver literalmente qué objetivos son los más críticos y cómo el éxito o el fracaso de estos objetivos afectarán a todo el ecosistema estratégico.

Perspectivas tradicionales con fines de lucro

- Finanzas: "¿Cómo ampliar los ingresos y mantener bajos ls costos?"
- Cliente: "¿Cuáles son los diferenciadores clave entre la organización y la competencia que puede mostrarse a los clientes?"
- Interno: "¿Qué se está haciendo dentro de la organización para contribuir a hacer que los clientes sean más felices y con ello obtener más ganancias por fidelidad?"
- Personas (o "aprendizaje y crecimiento"): "¿Cómo nutrir la cultura, las capacidades y las habilidades del personal?"

Estos pueden considerarse como una historia estratégica de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Suárez y Ramis (2012) mencionan que hay tres niveles de relaciones dentro de la gestión de las instalaciones, por ejemplo, que deben examinarse detenidamente al intentar comprender quién es responsable de las diferentes áreas identificadas para la calidad y el rendimiento.

a) El nivel organizacional: la organización, sus aseguradores y organismos estatutarios.
b) El nivel de propiedad: los propietarios, ocupantes y administradores de la propiedad. Si una propiedad comercial tiene múltiples inquilinos, entonces se debe tener en cuenta cualquier expectativa diferente.
c) El nivel de usuario: los usuarios, compradores y proveedores de servicios.

Comprender quién tiene la mayor responsabilidad en un área en particular también ayudará a identificar los problemas que son más frecuentes dentro de la organización. El mantenimiento de registros es de vital importancia en el proceso de evaluación, ya que los evaluadores externos buscarán evidencia de que el SGC es una representación precisa del proceso de gestión y un documento vivo, en lugar de un simple conjunto de declaraciones. Es una excelente oportunidad para identificar nuevas oportunidades de mejora y mejorar la experiencia del cliente. Estas evaluaciones deben tratarse en consecuencia para garantizar que se obtenga el máximo beneficio en lugar de tratarlas como una prueba perniciosa que debe ser soportada (Psomas et al., 2010).

La identificación de metas y objetivos corporativos permite a los diferentes departamentos desarrollar una visión, misión y objetivos departamentales propios. Muchos no hacen esto, pero es un proceso valioso que se debe realizar para alinear la provisión de servicios departamentales con las necesidades de la empresa u organización central.

Para garantizar que estas actividades brinden los resultados requeridos, incluida la minimización del riesgo de entrega inadecuada al cliente y otras partes interesadas, una técnica importante que podría implementarse es identificar los factores críticos de éxito.

Esto ayudará a centrar la atención en las principales preocupaciones y será fácil de entender, comunicar y monitorear. También se pueden usar para incentivar el desempeño del personal y los contratistas.

El uso de factores críticos de éxito en un proyecto aislado no representa un pensamiento estratégico crítico. Sin embargo, cuando se usan junto con un protocolo de planificación, medición y establecimiento de objetivos, son extremadamente potentes.

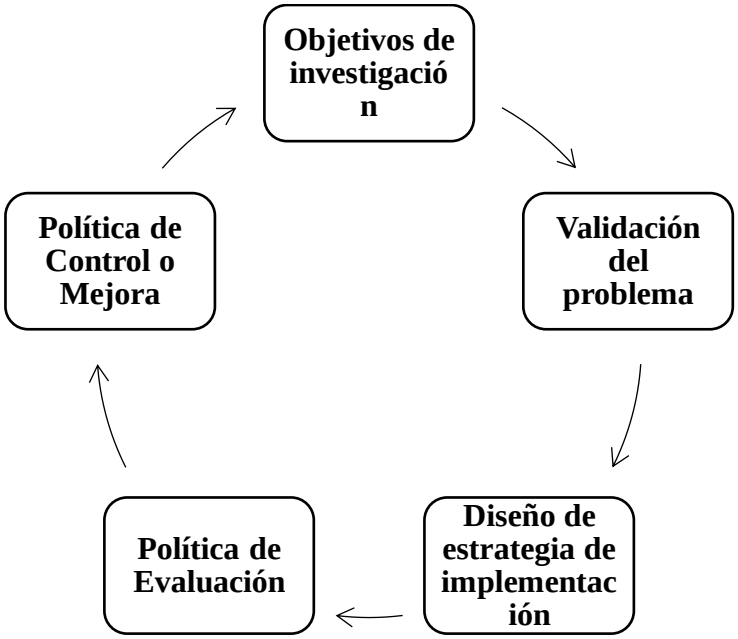



*Figura 1* Metodología de mejora continua en modelo de estudio de caso
Fuente y elaboración propia

Los pasos ya descritos, serán adscritos al modelo de investigación que norma este documento, por lo que primero se ejecutan los objetivos de la investigación que delimitan el caso, en este modelo se llega a una fase descriptiva y no de implementación de la estrategia, sin embargo, se diseña la misma para su posterior uso, así mismo, se espera describir una política de evaluación de los resultados obtenidos y además una política de control o mejora para futuros pasos de la organización.

### 2.2.3 FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, es un análisis mirando hacia adentro y hacia afuera de la organización, es una auditoría integral y análisis competitivo que analiza las fortalezas, debilidades, propias y oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa. Un análisis FODA honesto ayuda a un Pyme a identificar qué está haciendo bien, dónde puede mejorar y dónde encaja en el panorama competitivo (Akanbi et al., 2016).

Realizar un análisis FODA ayuda a comprender a fondo su negocio al presentar un punto de vista de las operaciones de la compañía desde un ángulo diferente. Para las nuevas empresas, este análisis es crítico para el proceso de planificación de la organización. Sin embargo, se puede realizar en cualquier momento. Los "Análisis FODA" únicos de una compañía, como se les conoce a menudo, ayudarán a que un nuevo negocio tome el camino correcto y a uno antiguo reconocer los cambios.

#### *2.2.3.1 Análisis interno: Fortalezas y debilidades*

El componente de fortalezas y debilidades de FODA es interno del negocio. Como ejemplo, una de las fortalezas puede ser la propiedad intelectual de una organización, mientras que la baja autoridad de dominio o la mala ubicación física pueden ser una debilidad significativa. Si bien estos aspectos positivos y negativos internos pueden alterarse, hacerlo generalmente requiere una cantidad considerable de trabajo.

#### *2.2.3.2 Análisis externo: Oportunidades y amenazas*

Las oportunidades y las amenazas son situaciones externas o ajenas a la voluntad de la organización. Un ejemplo de oportunidad es el potencial para establecer una nueva relación con un nuevo proveedor, mientras que una posible amenaza puede ser un nuevo competidor.

Un análisis FODA solo es efectivo si toma todo en consideración. No se debe dejar fuera ningún área de la empresa, por lo que es importante incluir representantes de cada departamento o equipo. El análisis puede sacar a la luz cuestiones que no estaban previamente en el radar de una empresa y debería considerar:

- Haciendo una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar una sesión de lluvia de ideas grupal para identificar los factores en cada categoría.
- Pedirle a cada miembro del equipo que trabaje por su cuenta, luego compartir y compilar los resultados.
- Comenzar con viñetas para identificar factores relevantes en cada categoría.
- Una vez que se haya completado la lluvia de ideas, se crea una versión final del análisis FODA que enumere todos los factores en cada categoría con la prioridad más alta colocada en la parte superior y la más baja en la parte inferior.

# 3 METODOLOGÍA

El método de investigación es el estudio de caso es de carácter situacional, mediante el cual se pretende comprender cómo está funcionando la microempresa “Los Chifles de la Caiche”. Es un estudio descriptivo, que utiliza análisis cualitativo y cuantitativo, a través del cual se utilizarán distintas fuentes de evidencia. Este tipo de investigación facilita el conocimiento del entorno en estudio, no solo desde el punto de vista del investigador sino también de las partes interesadas.

El alcance de esta investigación es exploratorio de diagnóstico. Hernández et al. (2015) indican que estos estudios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado, (…) y deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas" (p.90).

Asimismo, será exploratorio en una fase teórica, para pasar al modelo descriptivo-explicativo luego de revisar lo escrito alrededor del tema, ya que se pretende detallar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Denham-Smith & Harvidsson, 2018). La información es obtenida de forma independiente, no se pretende decir como las variables están o no interconectadas. Este estudio se complementa con el explicativo ya que éste está direccionado a dar a conocer las causas del fenómeno de mismo.

## 3.1 Fase de diagnóstico

### 3.1.1 Diseño de investigación cualitativa

El estudio metodológico tiene dos parámetros en cuanto al enfoque, el primero es un método deductivo pues se observa el funcionamiento completo de la empresa para abstraer información particular que conlleve al análisis y eso se hizo a través de la observación netamente cualitativa; en este caso se hizo un análisis financiero de los resultados que entregó la asesora contable de la organización, luego se procedió a un análisis de procesos para revisar los indicadores de producción a través de la observación de un día típico en la planta con el aporte de la entrevista a los directivos y los datos encontrados en las bitácoras de los planes y reportes de trabajo diario; al final se termina el proceso cualitativo con el análisis de los competidores en el mercado buscando de forma exploratoria la información dentro de reportes de producción nacional (Ecuador).

### 3.1.2 Diseño de investigación cuantitativa

La segunda parte del método ya fue inductivo, pues partió de conocimientos específicos para dar conclusiones generales (Andrade et al., 2018), a este paso se le dio una tipología descriptiva que provino de una encuesta realizada en los puntos de consumo del producto, con la ayuda de ellos dos distribuidores principales de la empresa.

### 3.1.3 Instrumento de investigación

Se utilizó la encuesta que tenía 10 preguntas anidadas para que se puedan comparar en los parámetros de calidad de producto, presentación, accesibilidad, costo beneficio y posicionamiento.

### 3.1.4 Población y muestra

Los sujetos de estudio (consumidores de Chifles en los puntos de ventas de los clientes de la empresa) no pudieron ser calculados a través de las fuentes de información y al ser desconocidos se aplicó la siguiente formula:

**N**= Infinita
**Z =** Nivel de confianza (1.96)
**p =** Probabilidad de éxito (0.5)
**q =** Probabilidad de fracaso (0.5)
**e =** Margen de error (0.05)

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05^2)}$$

$$n = 384$$

## 3.2 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA de la empresa los Chifles de la Caiche que, aunque nueva, ya tiene un historial que puede delimitar ciertos parámetros que pueden ser utilizados a conveniencia de un futuro estratégico de la organización. Se hace en detalle una selección de las ideas que se manifestaron entre las propietarias de la empresa y su equipo de trabajo con los factores internos de la empresa y los externos a partir de la opinión propia de los accionistas principales:

### 3.2.1 Fortalezas

- Empresa consolidada desde su administración
- No tienen deudas con terceros
- Proveedores de la materia prima
- Persigue la filosofía de lo natural y ecológico
- Costos mejorados del producto
- Marca relaciona a personaje popular de la comedia ecuatoriana
- Afán de superación y liderazgo
- Generan empatía y comunicación con el personal
- Experiencia en la venta en mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.
- Productos short tail (poca variedad)
- Liderazgo constructivo
- Fácil comunicación interna
- Toma de decisiones basadas en objetivos de corto plazo
- Búsqueda constante de superación profesional

### 3.2.2 Debilidades

- Imagen del producto no representa identidad corporativa
- Empaque no es adecuado para una civilización después de pandemia
- Pocos clientes
- Escasos canales de distribución
- Máquinas están sub aprovechadas
- No tienen desarrollo comunicacional online
- No tiene publicidad BTL o ATL que ayude al impulso de las ventas de producto.
- Necesidad de involucramiento del marketing, la publicidad y la definición de estrategia

Ahora, para entender la posición de la estrategia, se exhorta los procesos que atañen a la empresa de forma positiva y negativa, pero sin que la misma pueda alterar sus comportamientos. Estos son análisis externos:

### 3.2.3 Oportunidades

- Cliente correrá después del período de cuarentena a consumir productos típicos culinarios como por ejemplo encebollados.
- Cliente buscará productos sellados y que demuestren integridad sanitaria antes de abrir un empaque.
- Créditos se abrirán para reactivar empresas durante el 2020.
- Micro emprendedores informales habrán quebrado luego de la pandemia y otros, sino mejoran sus empaques de chifles el consumidor no los comprará por su forma artesanal (manual) de sellado de fundas.

### 3.2.4 Amenazas

- La pandemia COVID19 se extienda en contagios.
- Inestabilidad política debido a la falta de aciertos de gobierno en el manejo de la pandemia.
- Nuevos participantes o empresas formales busquen alternativas sanitarias para vender chifles.
- Recesión de mercados por fuerte impacto económico recesivo de las economías mundiales.
- Personas sin trabajo consumirán menos productos de conveniencia.

## 3.3 Diagnóstico general de la empresa

Dentro del diagnóstico se plantearon analiza el esquema jerárquico, los procesos productivos, el proceso de aprendizaje, las finanzas actuales de la empresa y la satisfacción de clientes.

### 3.3.1 Análisis del esquema jerárquico

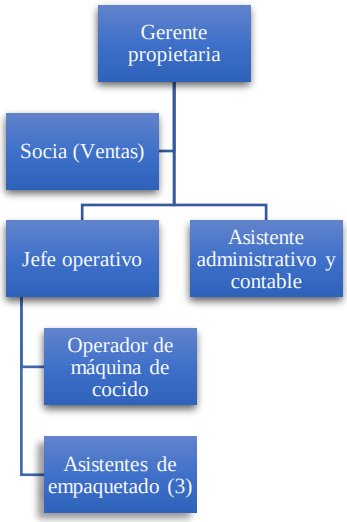



*Figura 2* Personal de la empresa
Fuente y elaboración propia

La empresa está compuesta por un jefe de producción con tres operadoras técnicas llamadas clasificadoras, un operador de máquina de cocido, una representante de ventas, y una persona a cargo de los procesos administrativos, estas dos últimas son las propietarias y no figuran en el rol contable de la empresa.

El jefe operativo toma las órdenes de producción de acuerdo la solicitud de la gestora de ventas con la aprobación de la gerente propietarias. El asistente administrativo hace las solicitudes de plátano y compra de ser necesario materia prima. El jeje de producción, verifica que la materia prima sea la necesaria para la producción y ordena al operario de la máquina de producción a que se destaje y proceda a la cocción de los chifles, con toda la asistencia de las tres operadoras se ayuda con el secado y empacado de la mercadería para su salida a la entrega que lo hacen las propietarias en las mañanas.

En sí, al ser una empresa pequeña, la comunicación es eficiente y sin trabas burócratas que entorpezcan los procesos productivos, es un hecho que la producción es aún muy baja y la empresa apenas tiene un año lo que simplifica la jerarquía.

### 3.3.2 Análisis de procesos

Los procesos han sido analizados en función de sus Indicadores de producción más comunes encontrados en la literatura y estos son:

#### *3.3.2.1 Productividad de la planta*

La planta de producción está compuesta por una máquina productor de chifle, pero no automatiza el proceso de embalaje, el mismo se hace con tres operarias que termina el proceso y dan el remate de sellado a las fundas de producto. El plátano verde es de producción propia, lo vende una de las socias al mercado mayorista de transferencias y cede parte del producto a la planta productora al costo de producción de hacienda. Se consideran varios factores relativos al estudio:

- La planta produce en la actualidad 16.900 unidades al mes, pero la máquina puede rendir hasta 30. 000.
- La máquina es relativamente nueva, su tiempo de vida útil y residual en libros es de 9 años.
- Las instalaciones son propias y están fuera de la ciudad de Guayaquil y junto a la hacienda productora de la materia prima principal que es el plátano verde.

**1) Objetivos:**

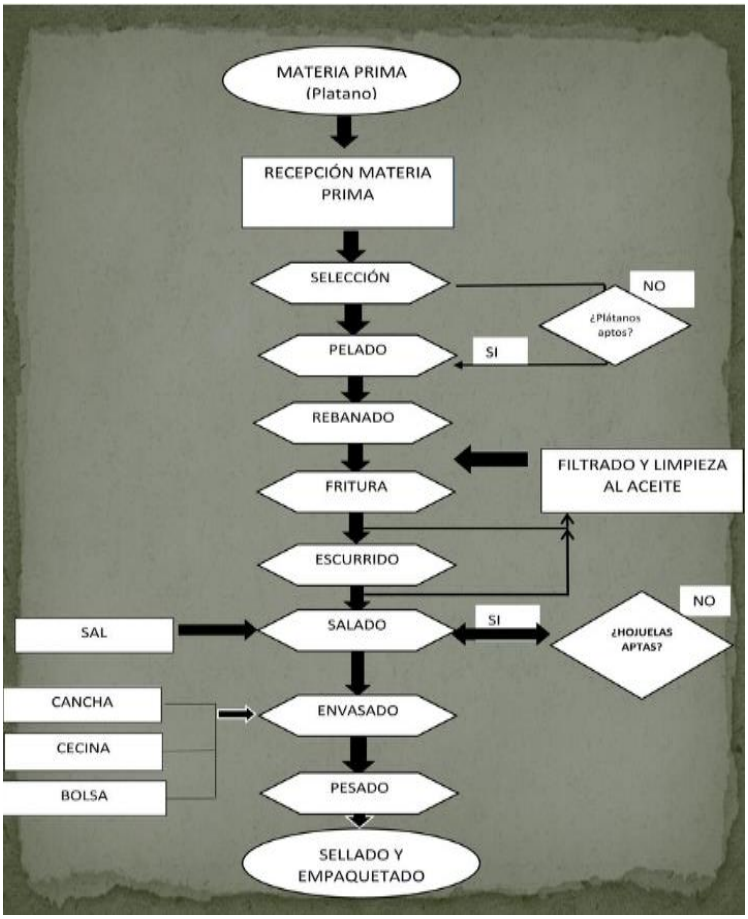



*Figura 3* Flujograma de proceso por objetivos
Fuente y elaboración propia

Para este modelo de producción los objetivos planteados son:

1) Recibir y seleccionar el plátano de la finca
2) Pelado manual
3) Insertar a máquina el dedo de plátano
4) Pasar a fritura
5) Secar o decantar aceite
6) Salar
7) Seleccionar hojuela (la quebrada se incluye)
8) Envasar

Dentro de la revisión de este proceso, una vez que los responsables dieron su versión, se denota una capacidad integra de la operación, es decir que los objetivos de producción se cumplen a cabalidad, se pensó que se podría desechar la hojuela quebrada, pero de una hora de proceso apenas el 2% del peso total se quiebra, entonces se consideró a este pequeño porcentaje dentro de los estándares de calidad.

**2) Tasa a la que se producen los bienes:**

La tasa de producción está sobe el estándar que se propuse la empresa levemente por el 5% en el promedio general, las fundas más grandes toman menos tiempo, se refleja en el 107% del alcance de lo producido, la más pequeña llegó al 102%. En todos los casos, la empresa está cumpliendo con la cantidad de producción actualmente, lo que podría tener asidero en que la máquina está siendo sub utilizada.

*Tabla 1*
Tasa de armado de fundas

| Presentación | Armado de fundas por hora | Armando de fundas proyectados | Tasa |
|---|---|---|---|
| Unidades de fundas Presentación de 50 G. | 71 | 70 | 102% |
| Unidades de Fundas Presentación de 250 G. | 21 | 20 | 107% |
| Total General | 46 | 45 | 105% |

Fuente y elaboración propia

Por lo observado en las tablas se defiende que la Operación no tiene problemas de producción por la cantidad en la que actualmente está procesando la planta. Por ejemplo: ensamble del 106%, capacidad instalada para la demanda actual está en el 100%, rechazo 0%, producto dañado 1%.

3) **Tiempo de inactividad:** el tiempo de inactividad de seguimiento se considera uno de los KPI más esenciales. La reducción del tiempo de inactividad es un objetivo importante, porque el tiempo de inactividad significa pérdidas de ganancias. En muchos casos, los operadores deben ingresar un código de razón para justificar el tiempo de inactividad para que las explicaciones del tiempo de inactividad puedan rastrearse y revisarse. La planta pasa parada el 48% del total de tiempo de producción, si se utiliza al 100% habría que conseguir 3 operarios más o en su defecto, reasignar las posiciones de los actuales operadores y comprar una seleccionadora y envasador automática)

### *3.3.2.2 Estado de las maquinas*

La maquinaria se adquirió en el año 2018, pero su uso efectivo se dio en el 2019, su mantenimiento es diario, pues solo consta del desengrasado y limpieza de esterilización que se hace con jabón basado en amonio cuaternario de costo muy bajo y alta efectividad sanitizante que además evita la oxidación de las piezas. Los KPI varían de una organización a otra, pero hay siete KPI comunes que se utilizan en la producción.

**4) KPI o indicador de Recuento**

*Tabla 2*
*Capacidad Instalada versus producción a enero del 2020*

| Presentación | Producción para Ventas Mensuales (26 días) | Capacidad Instalada | Sub producción |
|---|---|---|---|
| Unidades de fundas Presentación de 50gr. | 13.000 | 20.000 | 35% |
| Unidades de Fundas Presentación de 250gr. | 3.900 | 10.000 | 61% |
| Total General | | | 48% |

Fuente y elaboración propia

Para este caso se encontró que en promedio la planta llega a una sub utilización del 48% promedio. El tiempo de medición fue mensual con 26 días productivos promedio y basado en las unidades vendidas.

**5) KPI o indicador de Relación de Rechazo:**

El registro de entregas refleja que la producción se hace sobre pedidos y por lo tanto en el tiempo que lleva produciendo, no se ha detectado rechazo o pérdidas en mercancías por caducidad u otros factores similares.

Tabla 3

Reporte de rechazo o desperdicio

| | oct-19 | nov-19 | dic-19 | ene-20 |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Dedos de plátano cortado** | 41 | 29 | 38 | 44 |
| **Fundas** | 9 | 11 | 8 | 9 |
| **Etiquetas** | 8 | 4 | 7 | 9 |
| **Cisco de los discos cocidos en Kilos** | 2 | 1,5 | 2 | 2,5 |

Fuente y elaboración propia

Las cantidades anotadas indican el bajo índice de pérdida por daño o por rechazo de la producción, como sr aprecia los valores son muy bajos en comparación con la cantidad producida, en todos los casos, las cifras son menores al 1% del total mensual registrado en la fase productiva.

### 3.3.3 Análisis del aprendizaje

#### *3.3.3.1 Análisis de competencias actuales de la dirección*

La operación de cocido y sellado no necesita de un proceso extendido de aprendizaje, según lo asevera las propietarias de la empresa, la parte administrativa es llevada por ellas y se identificaron en el análisis FODA las siguientes competencias administrativas:

- Liderazgo constructivo
- Fácil comunicación interna
- Toma de decisiones basadas en objetivos de corto plazo
- Búsqueda constante de superación profesional

Dentro de la fase de aprendizaje la empresa necesita comprender el marketing y la publicidad que ayudarían a expandir su mercado, a pesar e que se piensa que el canal escogido es el correcto, este se debería de ampliar con estrategias que las empresarias dueñas del negocio, podrían empezar a aprender su manejo con la contratación de un técnico del área.

El jefe operario no ha tendí problemas de los aprendizajes debido a la poca afluencia de producción, sin embargo, él podría sugerir al ser técnico de máquinas a proponer una empaquetadora automática que acelere el tiempo de entrega en el caso del crecimiento de las ventas.

#### *3.3.3.2 Análisis de tecnología*

La empresa posee el mínimo en cuanto a artefactos tecnológicos, la producción no es automatizada, la mayor parte de la estrategia tecnológica se ubica en el control de producción, contacto con clientes y seguimiento los procesos de facturación y servicio. No se ha incursionado en las redes sociales ni en sitios en la red que permita tener una relación con sus clientes por ende no son necesarias plataformas para llevar la publicidad; con esto se pretende hacer ver las falencias y necesidades tecnológicas.

Un aporte importante sería el de que la empresa logre sistematizar el empaquetado y con ello el aumento de la producción, para eso se necesita adaptar a la máquina chifladora una empaquetadora que luego de la fase de decantación de aceite funcione con ayuda de las operadoras que ya existen.

### 3.3.4 Análisis financiero

La empresa presenta los siguientes registros financieros:

Tabla 4
*Ventas mensuales proyectadas enero 2020*

| **Presentación** | **Ventas Mensuales (26 días)** | **P.V.D** | **Sub-total** |
|---|---|---|---|
| Unidades de fundas Presentación de 50 G. | 13.000 | $0,30 | $3.900,00 |
| Unidades de Fundas Presentación de 250 G. | 3.900 | $1,10 | $4.290,00 |
| Total General | | | $8.190,00 |

Fuente y elaboración propia

La tabla anterior demuestra que los ingresos brutos por ventas en el promedio están en los 8.190 dólares mensuales, no se distribuyen los días Domingos, tampoco los feriados.

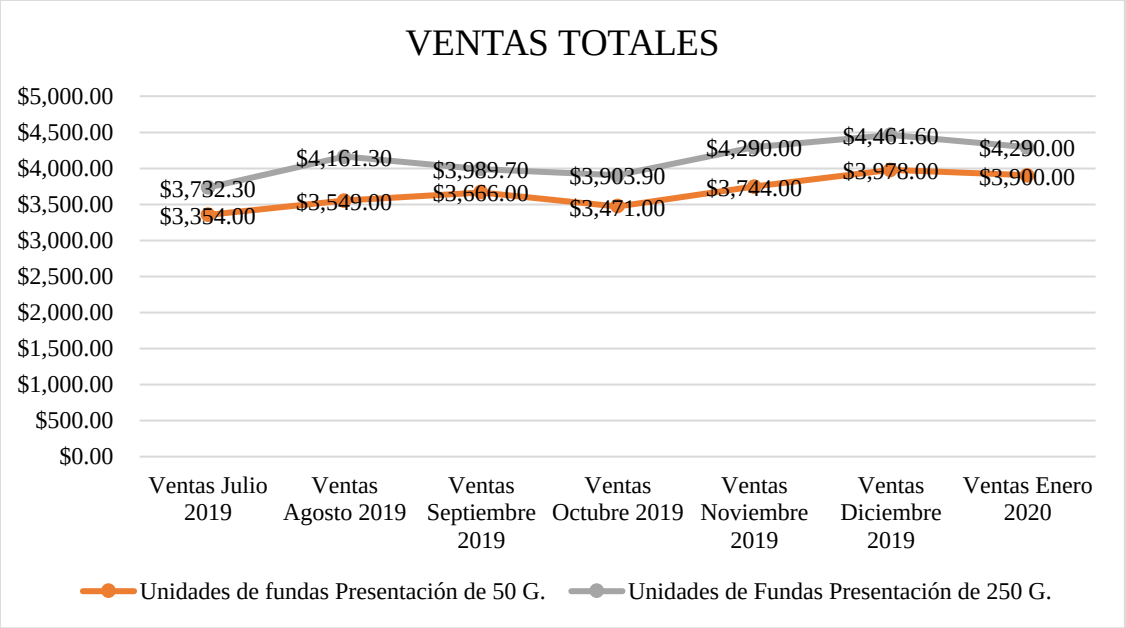



*Figura 4* Gráfico de las ventas

Fuente y elaboración propia

Las ventas reflejan un leve crecimiento durante los últimos seis meses de producción de los 14 cumplidos desde que se creó la empresa.

Tabla 5

*Costos mensuales proyectados promedio de un mes (junio 2019 a enero 2020)*

| **Gastos Producción** | |
|---|---|
| Costo del Verde | $90,00 |
| 2 canecas de Aceite | $48,00 |
| Fundas de 50 gramos ($0.01 c/u) | $130,00 |
| Fundas de 250 gramos (0.03 c/u) | $117,00 |
| Etiquetas ($0.05 c/u) | $845,00 |
| | $1.230,00 |
| Mano de Obra | |
| Máquina- Chiflero (1 Chiflero) | $520,00 |
| Clasificadoras (3 personas) | $1.404,00 |
| Limpieza de áreas y maquinaria | $130,00 |
| Almuerzo | $390,00 |
| Cortada, Traspaso y cargada del Verde | $260,00 |
| | $2.704,00 |
| Total Gastos | $3.934,00 |

Fuente y elaboración propia

Una vez detallados los gastos se puede observar que la utilidad bruta de un mes oscila entre el valor de $4.256 mensuales (8.190-3.934) este valor no está considerado los pagos de impuestos a la renta y deprecación de maquinaria, por ende, aunque se observa una gran rentabilidad, el futuro no es promisorio, como para pensar que la empresa deba mantenerse con ese mismo ritmo, aunque el margen de utilidad está en el siguiente cálculo: 3.934/8.190= (100%-48.03%)= 51.97%

Es decir, se necesita replantear las estrategias para un crecimiento que ayude a consolidar el negocio de forma rentable.

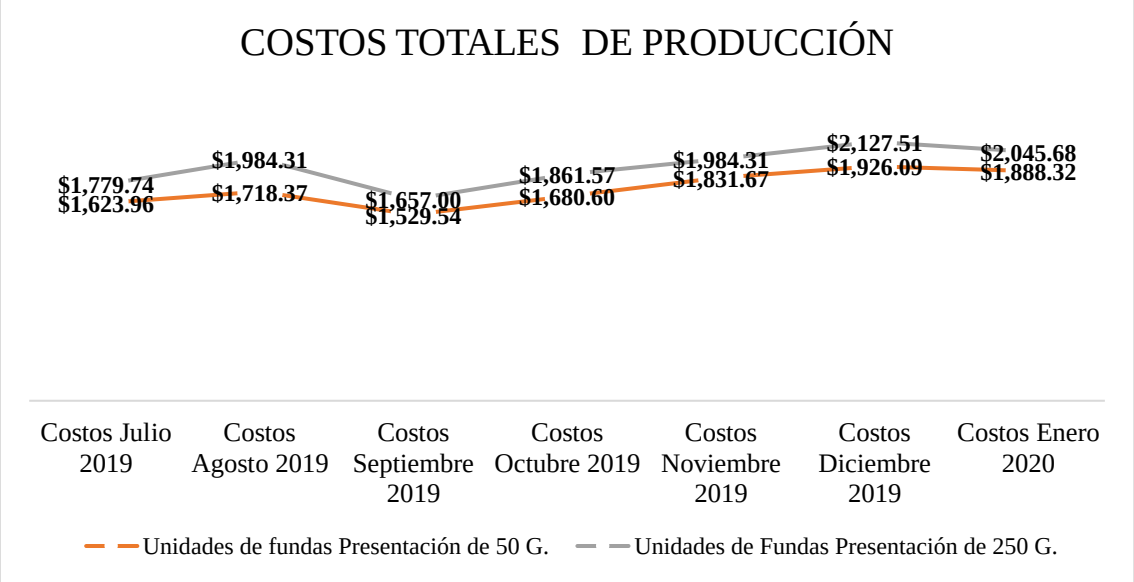



*Figura 5* Costos totales de producción
Fuente y elaboración propia

Dentro de la normalidad, se han encontrado los costos relativamente estables con un ligero crecimiento en los tres últimos meses del año anterior, la propietaria menciona que en septiembre el plátano cayó mucho en el precio lo que benefició a la empresa, pero luego el precio regreso a la normalidad.

#### *3.3.4.1 Indicador económico y financiero del negocio*

El cálculo que entrega el departamento administrativo del VAN neto actual es mayor a cero es decir en 6.444,32 según informe de contabilidad al cierre 2019 llevada de forma externa por una consultora local, pero la tasa interna de retorno da como resultado 16%. Considerando que la empresa no ha tenido que recurrir a préstamos y que la inversión es de capital propio, el único valor que se considera en el descuento es el de costo oportunidad equivalente al 4% de la tasa pasiva bancaria promedio del Ecuador, por lo tanto, la Tasa Interna de Retorno es del 12% efectiva en la empresa valor que se considera en el límite bajo de ganancias y es en donde se requiere actuar.

### 3.3.5 Estudio de mercado: Análisis de la satisfacción de clientes

Como se mencionó anteriormente, el producto refleja una posición un poco privilegiada porque su imagen de marca está representada por la artista Sofía Caiche, una de las propietarias del negocio. El producto cumple con los factores de sequedad, salinidad, tamaño y presentación de hojuela adecuada. Sin embargo, no existe un factor de diferenciación además de lo anotado, lo que podría ser motivo de análisis para el plan estratégico.




*Figura 6 Empaque de los Chifles de la Caiche*
Fuente y elaboración propia

El cliente que compra un chifle de Caiche, ve la imagen de marca por la etiqueta que se pega en cada una de las fundas de los diferentes tamaños que se ofrece (ver figura anterior), cabe recalcar que esa es toda la publicidad que se maneja la empresa, la que está señalada solamente al consumir y no está en ningún punto de venta o canal publicitario en la actualidad. En una encuesta de satisfacción que se hizo para este documento obtuvo los siguientes resultados:

### *3.3.5.1 Parámetro calidad de producto (degustación, hojuela)*

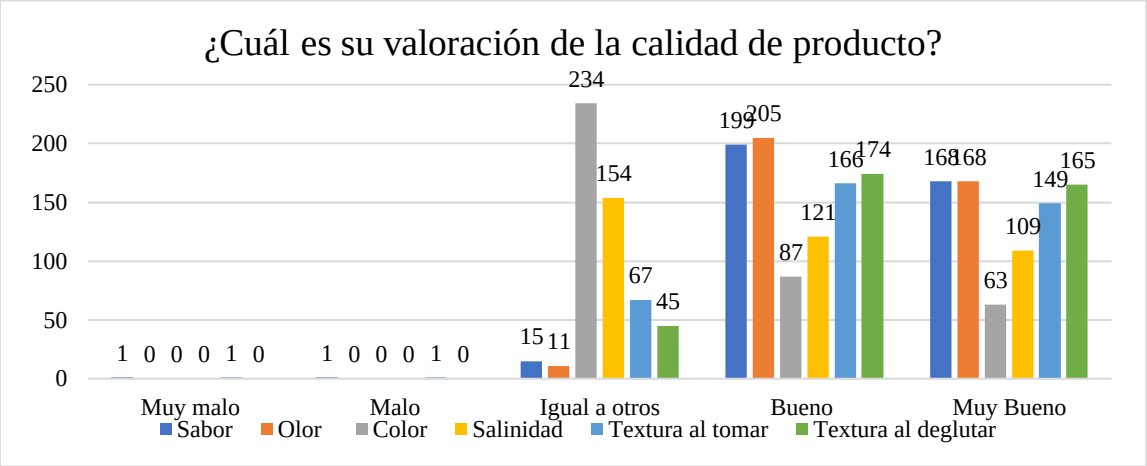



*Figura 7 Valoración de la calidad de producto*

Fuente y elaboración propia

Del parámetro se obtuvieron seis valoraciones. En general lo que se obtuvo de la encuesta sobre el producto es que éste tiene estándares medios a altos, el único valor que debería preocupar es el de color, pues los encuestados dijeron que era igual a todos, pero esta información no es preocupante pues, esa es una lógica respuesta positiva.

En la entrevista las administradoras aducen que la técnica de fabricación (que no se puede develar en este documento por razones de secreto profesional) implica que se apliquen tiempos de cocción, cantidad de aceite y manejo de la hojuela antes de pasar a la freidora que ayuda a que el sabor sea distinto, además que la plantación utiliza una cepa de mezcla de especies silvestres Musa acuminata y Musa balbisiana que de forma

orgánica, engrandece el sabor del plátano en la boca, además de que su crocante tiene el éxito de sr cortado en 3 milímetros.

### *3.3.5.2 Parámetro presentación de producto (funda, logo, marca)*

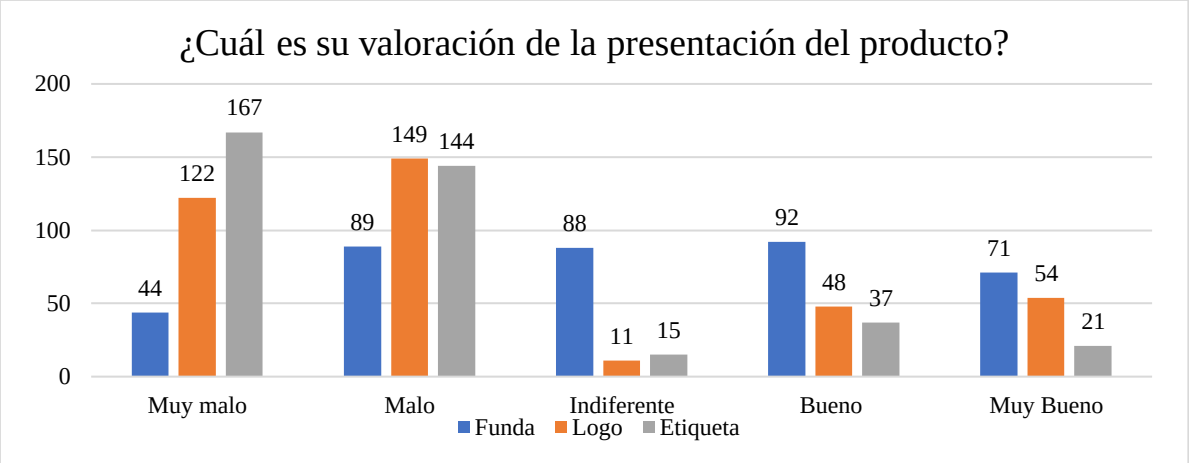



*Figura 8* Valoración de la marca
Fuente y elaboración propia

Como se observa, en esta pregunta se alinearon 3 preguntas en cuanto a la valoración de la presentación del producto, en los resultados se observa que el cliente no está de acuerdo con el logo y la etiqueta, aunque se ve que en la calidad de funda no hay mucha diferencia en los resultados, en parte porque el alto número de respuestas hacia la indiferencia indica que la cuarta parte no está interesada en este rubro.

Lo que si se denotó fácilmente es que la etiqueta no está siendo bien vista por la clientela, al igual que el logo, sería importante que se haga una revisión de estas dos últimas variables sean observadas adecuadamente. Las curvas de tendencia polinómica permiten observar una tendencia negativa de las variables preguntadas a los clientes consumidores de los chifles, contrario a las curvas de calidad de producto.

### *3.3.5.3 Parámetro de posicionamiento o compartición de mercado*

El mercado guayaquileño es un fiel consumidor de chifles, este producto es estándar en el sabor en la mayoría de las veces, el producto se presenta de tres formas,

pero la más popularizada entre las que se venden en autoservicios y puntos de ventas detallista es la de disco.

En cuanto al mercado total de snacks de verde o plátano, se encontró que ProEcuador ha identificado 29 marcas registradas de chifles en el Ecuador (entre venta local y exportadores) y alrededor de 400 micro productores informales de tales productos de short tail (poca variedad), su presentación es en disco, hojuela y rebanada. La empresa más pequeña vende 30 dólares al día con fundas que van desde los 25 centavos por funda pequeña (aproximadamente 50 gramos) hasta saquillos de 12 dólares, no hay estadísticas que reflejen el tamaño del mercado informal pero en la ciudad de Guayaquil se estimó que existen 211 huecas gastronómicas que venden encebollado (principal plato que es acompañado por el chifle) y en un censo de la Municipalidad de Guayaquil se estima que se vende 100 fundas promedio diarias en cada uno de estos locales, es decir 633.000 al mes (Vaca, 2019). El mercado de consumo está dividido en:

- Consumidores ocasionales o impulsivos
- Acompañantes de platos típicos

El segmento de mercado al que el producto debe acudir es al que ya está trabajando en la empresa actualmente, que es en el 66.2% acompañante de comidas típicas en especial del cebiche y del encebollado, así como el estudio de Meza (2016). Al haber muchos productores y la mayoría de ellos se manejan en la informalidad, con productos sin marca, nombres o registros es imposible calcular el tamaño del mercado, pero se sabe que 211 restaurantes que venden 300 platos diarios en promedio al día, es decir casi 23 millones de fundas al año.

El mercado de marcas no ha podido ingresar a este nicho, salvo excepciones, debido a que el costo al por mayor de estos es 39 centavos la funda, lo que da apenas 11

centavos de ganancia al dueño del restaurante al venderlo a 50 centavos. En estos productos la presentación es apenas de 40 gramos y tiene una gran calidad, pero también la tienen los chifles de la Caiche sin embargo estos vienen en 50 gramos de 30 centavos.

#### *3.3.5.4 Actual esquema de marketing*

El recurrir a consumidores finales sería un problema muy difícil de sobrellevar a la empresa pues las unidades de compra son muy económicas para esa operación, sin embargo, el esquema de exportación que se intentó en diciembre del 2019 se podría repetir, pero corrigiendo las falencias de empaque.

En cuanto al producto en su forma es muy aceptable, los clientes a los que se les preguntó no encontraron diferencias significativas y en este caso eso es muy favorable para la empresa, los precios están dentro de los estándares de mercado de chifles artesanales, estos empaques se caracterizan por ser más grandes a los empaques de marcas en cantidad de producto y con precios ligeramente inferiores.

La empresa no cuenta con publicidad en el mercado de consumo, su canal orgánico de ventas es el de puntos de ventas, hasta ahora tienen dos clientes permanentes que son picanterías o huecas gastronómicas de la ciudad de Guayaquil y algunas canillas que venden el producto en el sector de la perimetral en semáforos. No se han aplicado técnicas de marketing análogo ni digital y su presencia en el mercado se da solo por la relación persona a persona con los clientes que son empresas (B2B).

# 4 PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA “LOS CHIFLES DE LA CAICHE”

Los resultados que se encontraron en el estudio permitieron llegar a las recomendaciones ya planteadas en las que se identificó que la empresa debe hacer acciones correspondientes al producto y a la producción, en el primer caso la marca y el

empaque que disminuyen la calidad visual y sensorial de los chifles y en el segundo la sub utilización de la maquinaria, causado por la poca clientela que tiene la empresa.

## 4.1 Maximización de la productividad de la planta

El plan de maximización de producción de la planta consistirá en utilizar la capacidad instalada de la empresa que ahora esta en desuso con la captación de nuevos clientes, pero para aumentar la velocidad de producción con el mismo personal sin hacer alteraciones a la planta contratada se deberá comprar una máquina de empacado automatizado.



Figura 9 Empaquetadora automática para chips

Fuente y elaboración propia

Esta planta está en capacidad de empacar la actual producción de una semana en un día, la máquina se la agrega al método de producción visto en la figura 3.

### 4.1.1 Plan de captación de clientes locales

La negociación se mantiene pues no se encontró inconformidad en la investigación, pero se va a presentar dos valores importantes a la presentación del negocio:

- La campaña publicitaria que hará que los clientes reconozcan la marca
- El nuevo empaque

### 4.1.2 Plan de captación de clientes internacionales

El cliente que ya compró en anterior ocasión y que llevó el producto a Nueva York (USA), se le hizo la presentación del cambio de imagen y de la acogida que tiene la actriz Sofía Caiche en la comunidad de ecuatorianos en la ciudad y quedaron muy conforme en llevar el producto para ofrecerlo entre los restaurantes de comida ecuatoriana.

## 4.2 Resultados esperados de las estrategias

Tabla 6

Proyección de resultados esperados del plan estratégico

| Proyección de ingresos por estrategias | Cantidad | PVD | Ventas netas | Costo de ventas | Utilidad neta |
|---|---|---|---|---|---|
| Unidades 50gr. | 4585 | $ 0,30 | $ 1.375,50 | $ 714,79 | $ 660,71 |
| Unidades 250gr. | 7991 | $ 1,10 | $ 8.790,10 | $ 4.567,85 | $ 4.222,25 |
| Valor a producir con estrategias | 13.100 | | $ 10.165,60 | $ 5.282,64 | $ 4.882,96 |

Fuente y elaboración propia

Las ventas que se reflejan en esta proyección, están hechas en virtud de la máquina de producción, es decir completar la capacidad instalada la misma que haría que al ingreso presentado en el estudio de $4.256 mensuales se pueda agregar $4.882,96 dando un ingreso neto operacional de $9.138.96 mensual.

### 4.2.1 Retorno de la inversión publicitaria

ROAS= (Ingreso por ventas-costo campaña) /costo campaña=

ROAS= (4.882,96*12) - (3.678+5.500) /1.678) = 538%

El cálculo de la rentabilidad viene de ingreso neto por ventas que es de 4.882,96 dólares multiplicado por 12 meses y se le deduce el costo de la máquina de empacado de 35.000 y la campaña publicitaria de 3.678 al año lo que refleja un ROAS de 51%. Cabe indicar que la máquina se puede depreciar hasta en 120 meses por lo tanto el ROAS amortizado es de 716%.

### 4.3 Rediseño de la marca

Para el rediseño de la marca se hicieron tres propuestas que se presentaron a expertos en diseño gráfico, experto en marcas y expertos de marketing, de ello se llegó a la conclusión que la nueva imagen de la marca deberá ser:

Los elementos nuevos de la marca tendrán varios factores que podrán ser utilizados en futuras campañas de marketing:

Foto de chips de plátanos y chifles: esta representación real se impregna en la funda debido a que es más económico que hacer una funda transparente de polipropileno para que se vea el producto. De esta forma las mangas de fundas que serán insertadas en la máquina de automatizado, soportarán grandes velocidades de empacado y no se romperán, además de que la marca ya contiene el nombre propio y conceptual del producto que es la palabra chifle. La emulación de la foto permite hacer visual al producto interno.

Marca: Los Chifles de la Caiche ya es una marca registrada y la misma se seguirá utilizando, pero esta vez en un banner que podrá ser utilizado en múltiples propósitos publicitarios. Lo ideal del banner es de que señale alta calidad, confianza de líder de mercado y proyecte firmeza. La muñeca dibujada ya no va en función de la actriz ni de la madre sino en la imagen que dan las mujeres al servir platos y aperitivos con amor,

recordando que hombres por igual lo pueden hacer, la marca se basará en el primer cliché mencionado.




Figura 10 Cambio de marca y empaque

Fuente y elaboración propia

El rediseño del empaque es fundamental no solamente para mejorar la imagen corporativa y del producto sino, además:

- Estandarizar el producto en varios canales como despensas, autoservicios, y en exportación.
- Estandarizar en nuevos nichos tales como loncheras, acompañantes de piqueos en bares, acompañantes de platos típicos tropicales, etc.
- Identificarse como un producto con normas de bioseguridad y de alto contenido alimentario.

Esta parte de la planeación deberá ir acompañada de una bien planificada campaña publicitaria para que los clientes reconozcan el producto cuando se acerquen a comprar unos chifles, sin perjuicio de la cantidad del contenido del empaque, pues a pesar de que se moderniza el empaque, el producto en calidad y cantidad se va a mantener gracias a las ventajas que tiene la empresa, entre ellas la más importante, que la empresa tiene sus propias plantaciones del plátano.

La campaña en la relación de consumidores tiene fines de posicionamiento, pero en los demás canales son de relación comercial, la misma que deberá ser realizada estableciendo las mismas políticas antes mencionadas tales como:

- Precio del producto dentro de la media estándar del mercado
- Cantidad de producto idéntico a las fundas informales del mercado
- Productos saludables y ecológicos

# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

Dentro de la investigación y los resultados observados se encontraron las siguientes conclusiones:

- Se fundamentó el esquema teórico que aporta el conocimiento entre la fabricación de productos alimenticios perecibles y su relación con los consumidores impulsivos, encontrando que las Pymes juegan un papel importante en la producción y que la eficacia se da en gran medida porque es mucho más sencillo encontrar los problemas. El estudio permitió conocer de qué manera las variables financieras, comercial, operacional, talento humano y de tecnología se verán ligados a los procesos de fabricación de la empresa, entendiendo su contexto y generando ideas que permitan innovar, dejando atrás el empirismo, evolucionando en los procesos y teniendo como resultado un legado familiar sostenible a través de un cambio drástico de la producción.
- Se diagnosticó el estado actual de la empresa en función de la fabricación de sus productos, encontrándose que la verdadera relación del problema es que la apariencia externa del producto es insatisfactoria, la máquina de

producción está siendo subutilizada, que es necesario automatizar el empaquetado y que se necesita nuevos canales de distribución.

- La empresa tiene su principal mercado en la ciudad de Guayaquil y ha establecido alianzas estratégicas con dos empresas que venden ceviches y encebollados y acompañan sus platos con el Chifle de Caiche. Además, vende a un distribuidor que tiene ventas en tiendas de conveniencia en el sector de Mapasingue en la parroquia Tarqui, al norte de la ciudad, por lo tanto, la empresa tiene un canal negocio a negocio (B2B). Las políticas de entrega son semanales y la cobranza se hace con un crédito de 8 días, es decir se paga al reabastecer los clientes. El crédito se hace sobre facturas sin emitir un pagaré y sin llenar solicitudes. La empresa informa que tiene una sub producción del 50% de la planta.

  La empresa tiene los mismos costos que la mayoría de las empresas dedicadas a esta actividad, por eso al inicio del documento se planteó que la investigadora llegó a inferir que la imagen del producto y el canal de distribución necesita una mejora técnica y visual que se debe procesar, buscando una decisión estratégica en la que pueda competir de mejor forma con sus principales corrientes adversarias que son, las grandes marcas (Platanitos, Tortolines, etc.), que poseen un posicionamiento regular en el mercado, las marcas genéricas y las marcas blancas (empresas informales sin ningún tipo de control de calidad y sanidad).

- Identificado los factores que influyen en los cambios de producción de "Los Chifles de la Caiche" con la compra de una empacadora y el cambio de imagen y empaque se pueden hacer cambios necesarios en la

empresa de tal forma mejore en el proceso de ventas como lo indica la planeación estratégica al final del documento.

## 5.2 Recomendaciones

- Implementar medidas en el cambio de apariencia del producto, una vez que se comprobó que su calidad es muy buena, y para ellos habrá que destacar en el mercado la marca, a través de su nuevo diseño de producto.
- El crecimiento de la cartera de clientes a través de la diversificación de los canales de distribución de la empresa y continuar con el proceso de exportaciones en los que ya se han hecho pruebas esporádicas.
- Hacer futuras investigaciones en mercados extranjeros tales como España y Estados Unidos en dónde existen comunidades ecuatorianas que fácilmente puedan identificar la marca personal “Caiche”, y con ello ingresar en el mercado internacional de forma extensiva y ya no casual.
- Planificar la empresa en base a la mejora del proceso de empacado con una nueva imagen corporativa que permita posicionarse de mejor manera con la adq2uisición de la maquinaria cotizada.

## Referencias bibliográficas


Abuazza, O. A., Labib, A., & Savage, B. M. (2019). Desarrollo de un marco conceptual de auditoría mediante la integración de los principios ISO 9001 dentro de la auditoría. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *37*(3), 411-427. https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0154

Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. 21.

Ajzen, I. (1991). La teoría del comportamiento planificado. *University of Massachusetts at Amherst*, 179-211.

Akanbi, B. E., Akin, O., & Sodiq, A. (2016). *Análisis del financiamiento y el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas (PYME): Qué camino para Nigeria*.

Andrade, F., Alejo, O., & Armendáriz, C. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, *14*(63), 117-122.

Balseca, I. (2020). *Sofía Caiche: "He llevado cuernos como Rodolfo, el reno"*. www.extra.ec. https://www.extra.ec/buena-vida/sofiacaiche-farandula-television-actriz-amores-infiel-LX2981094

Bogatyreva, K., Edelman, L. F., Manolova, T. S., Osiyevskyy, O., & Shirokova, G. (2019). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. *Journal of Business Research*, *96*, 309-321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.034

Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (2017). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions: *Entrepreneurship Theory and Practice*. https://doi.org/10.1177/104225879401800404

CISEPP. (2018, junio 11). *FARÁNDULA ECUATORIANA: DESPUÉS DE LA TV, LAS CARRETAS*. http://www.cisepp.com/2018/06/11/farandula-ecuatoriana-despues-la-tv-las-carretas/

Denham-Smith, J., & Harvidsson, P. (2018). *Un estudio cualitativo utilizando un enfoque multidimensional*. 39.

El Diario, Grupo Ediasa. (2018a, junio 26). *Le apuestan a la comida*. El Diario Ecuador. http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/475382-le-apuestan-a-la-comida/

El Diario, Grupo Ediasa. (2018b, diciembre 23). *Sofía está lista para el 2019*. El Diario Ecuador. http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/490622-sofia-esta-lista-para-el-2019/

fuullec. (2019, octubre 7). *LOS FAMOSOS QUE TRABAJAN ¡SIN PARO!* FuullEC. https://fuull.ec/farandula/los-famosos-que-trabajan-sin-paro/

García, Jerónimo, Bernal, A., Lara, A., & Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos. *Escritos de Psicología / Psychological Writings*, *6*(2), 26. https://doi.org/10.5231/psy.writ.2013.2206

García, José. (2019). *Emprendedores Digitales—Formación Exclusiva Para Emprender Online*. Emprendedores Digitales. https://emprendedoresdigitales.net/

Henok, T. (2019). *Mejora de la productividad de la industria de fabricación de prendas de vestir para pymes: Un estudio de caso en la sub ciudad de Yeka* [Thesis, Addis Ababa University]. http://etd.aau.edu.et/handle/123456789/20369

Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2019). Fingiendo ISO 9001 en China: Un estudio exploratorio. *Business Horizons*, *62*(1), 55-64. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.008

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodologia de la investigación 5ta Edición* (6ta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ibarra, V., & Solarte, M. (2019). La asociatividad y el emprendimiento. *Visión Empresarial*, 25. https://doi.org/10.32645/13906852.867

Knauder, H., & Koschmieder, C. (2019). Apoyo individualizado de los estudiantes en la enseñanza de la escuela primaria: Una revisión de los factores que influyen utilizando la Teoría del comportamiento planificado (TPB). *Teaching and Teacher Education*, *77*, 66-76. https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.09.012

Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(1), 5-21. https://doi.org/10.1177/104225879301800101

Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. 15.

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., de Camargo Fiorini, P., & Foropon, C. (2019). Esfuerzos innovadores de las empresas de fabricación con certificación ISO 9001: Evidencia de los vínculos entre los determinantes de la innovación, la innovación continua y el rendimiento de la empresa. *International Journal of Production Economics*, 107526. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107526

Llonch, M., Bernardo, M., & Presas, P. (2018). Un estudio de caso de una integración simultánea en una PYME: proceso de implementación y análisis de costos. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *35*(2), 319-334. https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2016-0193

Lortie, J., Barreto, T., & Cox, K. (2019). The implications of national and regional long-term orientation on entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2018-0026

Martínez, M., Estruells, J., De Pablos-Heredero, C., Chuñir, F., Jimenez, A., & Garcia, A. (2014). Los desafíos de los micro-emprendimientos de Salinas de Guaranda. Ecuador. *Proceedings del IV Simposio Latinoamericano de Producción Animal. ALPA-ECUADOR. REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA-UTEQ.*, *IV*, 561-570.

Maurin, A., Petit, A., Tilleul, P., & Combeau, D. (2019). Certificación ISO 9001 de un servicio de esterilización: Transición a la versión 2015. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, *77*(5), 363-373. https://doi.org/10.1016/j.pharma.2019.05.002

Meza, P. (2016). *Proyecto de factibilidad de una empresa productora de Chifle en San Mateo Esmeraldas* [Universidad Nacional de Loja]. https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/184/1/Tesis%20Lista%20Chifles.pdf

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2018). *¿Está aprovechando los incentivos tributarios previstos en la Ley de Fomento Productivo? – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. https://www.produccion.gob.ec/esta-aprovechando-los-incentivos-tributarios-previstos-en-la-ley-de-fomento-productivo/

Naciones Unidas. (2020). *«Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida» de Ecuador | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador

Picbabun Instagram. (2020). *Chifles de la Caiche @loschiflesdelacaiche Instagram Profile* |. https://picbabun.com/loschiflesdelacaiche

Psomas, E., Fotopoulos, C., & Kafetzopoulos, D. (2010). Factores críticos para la implementación efectiva de la norma ISO 9001 en empresas de servicios PYME. *Managing Service Quality*, *20*, 440-457. https://doi.org/10.1108/09604521011073731

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, *7*. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007

Sarasvathy, S. D. (2019). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 9.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship* (SSRN Scholarly Paper ID 1497759). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=1497759

Solo emprendedores. (2019). *¿Qué hace que los microempresarios sean diferentes a los emprendedores? - Solo-Entrepreneurship en Europa*. https://soloentrepreneurship.blogactiv.eu/2016/05/13/what-makes-micro-entrepreneurs-different-than-entrepreneurs/

Su, H.-C., Kao, T.-W. (Daniel), & Linderman, K. (2020). ¿En qué parte de la red de la cadena de suministro ISO 9001 mejora la productividad de la empresa? *European Journal of Operational Research*, *283*(2), 530-540. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.11.042

Suárez, M. F., & Ramis, J. (2015). Un estudio exploratorio de 5S: un estudio de caso múltiple de organizaciones multinacionales en México Manuel F. Suárez - Barraza , Juan Ramis -. *Asian Journal on Quality*, *13*(1), 77-99. https://doi.org/10.1108/15982681211237842

Vaca, V. (2019). *Diseño de plan de exportación de snack (chifles de plátano) hacia*. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/chifles.html

Youssef, M. A., & Youssef, E. M. (2018). El impacto sinérgico de ISO 9000 y TQM en el desempeño operativo y la competitividad. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *35*(3), 614-634. https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0024

## ANEXOS

Universidad Ecotec

**DIVISIÓN DE POSGRADO**

Fecha: _____

**Encuesta dirigida a compradores de Los chifles de la Caiche**

- Objetivo: (Variable Cliente) Diagnosticar el estado actual de la empresa en función de la fabricación de sus productos.

1) ¿Usted compró una funda de Chifles de la Caiche?
   Si____ No____

2) ¿Cuál es su valoración de la calidad de producto?

| | Muy malo | Malo | Igual a otros | Bueno | Muy bueno |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1) Sabor | | | | | |
| 2.2) Olor | | | | | |
| 2.3) Color | | | | | |
| 2.4) Salinidad | | | | | |
| 2.5) Textura al tacto | | | | | |
| 2.6) Textura al deglutir | | | | | |

3) ¿Cuál es su valoración de la presentación del producto?

| | Muy malo | Malo | Igual a otros | Bueno | Muy bueno |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.1) Funda | | | | | |
| 3.2) Logo | | | | | |

## 3.3) Etiqueta