



# **Universidad del Azuay**

## **Departamento de Postgrados**

“Análisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Autor: Ernesto Francisco Poma Salinas**

**Director: Master Lenin Zúñiga Condo**

**Cuenca, Ecuador**

**2014**

## **DEDICATORIA**

A las personas más importantes en mi vida mi esposa Silvana mis hijos Francisco Xavier, Karen Valeria, Denisse Romina y Gianna Alejandra, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda con un apoyo incondicional. Son y serán el motivo de todos mis emprendimientos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todos quienes de una u otra forma tomaron parte en este proyecto con sus ideas, sugerencias o simplemente su apoyo moral y espiritual como es el caso de mi familia a quienes les debo mucho.

Es necesario también agradecer a cada uno de los profesores de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, que impartieron sus conocimientos y experiencia sobre todo a quien fuera director de este proyecto el Master Lenin Zúñiga Condo.

Finalmente, agradezco a cada uno de los compañeros y amigos de aula con quienes se compartió experiencias de vida y académicas que dieron la pauta para identificar el mejor camino a seguir, no solo en el proyecto final sino en lo que será mi vida futura.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	2
CONCEPTOS. ....	2
VENTAJA COMPETITIVA.....	2
Estrategia competitiva.....	2
Análisis estructural de las industrias.....	3
Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente.....	3
Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda. ....	4
Estrategias genéricas. ....	4
Liderazgo en costes. ....	4
Diferenciación.....	5
Segmentación.....	5
Sostenibilidad.....	5
LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	5
LA CADENA DE VALOR.....	6
Actividades Primarias. ....	6
Actividades de apoyo a la creación de valor.....	7
Definición de la cadena de valor.....	7
Nexos de la cadena de valor.....	7
Alcance competitivo y la cadena de valor.....	8
Alianzas y alcance.....	8
Alcance competitivo y definición del negocio.....	9
La cadena de valor y la estructura de la industria.....	9
La cadena de valor y la estructura organizativa.....	9
VENTAJA EN COSTES. ....	9
La cadena de valor y el análisis de los costes. ....	10
Definición de la cadena de valor para el análisis de los costes.....	10
Asignación de costes y activos.....	10
Comportamiento de los costes. ....	11
FACTORES DE COSTES.....	11

Dinámica de los costes.....	11
Control de los factores de costes.....	11
Reconfiguración de la cadena de valor.....	12
Ventaja en costes mediante la segmentación.....	12
Sostenibilidad de la ventaja en costes.....	12
CAPITULO II.....	13
INTRODUCCION.....	13
INDUSTRIA DE LA COMIDA RÁPIDA.....	13
Nivel Internacional.....	13
Nivel Local.....	16
Benchmarking.....	17
ESTUDIO DE MERCADO.....	18
Población.....	20
Muestra.....	20
Tabulación y análisis de la encuesta.....	21
Tratamiento estadístico.....	22
Análisis de resultados obtenidos.....	23
Análisis General De La Encuesta.....	32
CAPITULO III.....	34
APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.....	34
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE LA COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE CUENCA.....	34
1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
2. Rivalidad de la competencia.....	35
3. Presión de los Productos Substitutos.....	43
4. Poder de Negociación de los Clientes.....	43
5. Poder de Negociación de los Proveedores.....	44
VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS.....	46
CONFIGURANDO LA CADENA DE VALOR.....	46
Identificación de los macroprocesos.....	46
Actividades Primarias.....	48
Logística de entrada.....	48
Operaciones.....	48
Logística de Salida.....	49
Marketing y Ventas.....	50
Mantenimiento.....	50
Actividades Secundarias o de Apoyo.....	50

Adquisición .....	50
Desarrollo Tecnológico .....	51
Administración de Recursos Humanos .....	51
Infraestructura .....	52
Identificar cada uno de los procesos de la empresa. ....	52
CONTROLANDO LOS FACTORES DE COSTES. ....	53
Economías y des economías de escala. ....	53
Aprendizaje y transferencia.....	54
Patrón de utilización de la capacidad. ....	56
Nexos. ....	58
Nexos con la cadena de valor.....	58
Nexos verticales. ....	58
Interrelaciones. ....	58
Oportunidad. ....	59
Ubicación. ....	59
Factores institucionales. ....	60
FACTORES DE COSTE ELEGIDOS DE LA CADENA DE VALOR PARA EL ESTUDIO.....	60
Interrelaciones. ....	61
Patrón de utilización de la capacidad. ....	61
CAPITULO IV.....	62
CONCLUSIONES. ....	62
RECOMENDACIONES. ....	64
GLOSARIO. ....	65
BIBLIOGRAFÍA. ....	69

## RESUMEN

La industria de la comida rápida en todas partes del mundo ha tenido un auge de enorme trascendencia por lo que se hace necesario su estudio desde los diferentes ámbitos.

Mediante un estudio y aplicación del texto de Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad De Un Rendimiento Superior, de Michael E. Porter. El cual me ha servido de guía e instrucción para mi tesis, **Análisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca.**

En el presente trabajo muestra cómo se analiza, diagnostica y establece o mejora la ventaja competitiva en costes mediante la utilización de la herramienta de la cadena de valor. La que permite dividir a la industria de la comida rápida en actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus productos.

## ABSTRACT

### **Analysis of the fast food industry value chain by means of the generic strategy of cost leadership applied in the city of Cuenca.**

The fast food industry throughout the world has had a growth of great significance; therefore a study from different perspectives is required. This study must be carried out through the study and application of the theory explained in the book *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* written by Michael E. Porter, which has served as guide and instruction for my thesis entitled “Analysis of the fast food industry value chain by means of the generic strategy of cost leadership applied in the city of Cuenca”. This work demonstrates how the competitive advantage in costs is tested, diagnosed and established or improved by using the value chain, which allows the fast food industry to divide the activities performed when designing, producing, marketing and distributing their products.

**KEYWORDS:** Fast food. Competitive Advantage, Costs, Cost Factors, Value Chain, Food Industry.



Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCION

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata.

## **CAPITULO I**

### **CONCEPTOS.**

#### **VENTAJA COMPETITIVA.**

“La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supere los costes de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o en ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado” (Porter, 2010, 26).

El mensaje es como mirar a la industria en la que compites. Y como pensar aquello que genera rentabilidad y como, entendiendo eso, una compañía puede mejorar su posición.

#### **Estrategia competitiva**

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

“La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. La estrategia competitiva no puede basarse de manera exclusiva en alguno de los dos aspectos. Los dos aspectos son dinámicos, ya que de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva...” (Porter, 2010, 30).

## **Análisis estructural de las industrias.**

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. Toda industria es única y posee su propia estructura.

“En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costes y en la inversión que deben realizar las compañías...” (Porter, 2010, 32).

Este modelo de cinco factores permite a la empresa ir más allá de la complejidad y descubrir los elementos indispensables para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejoran más la rentabilidad de la industria y la propia.

## **Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente.**

La cuestión decisiva cuando se calcula la rentabilidad es saber si las empresas pueden obtener el valor que generan para los clientes o si los pierden ante la competencia.

El poder de los clientes decide cuanto retendrán del valor creado para ellos, dejándoles rendimientos modestos para las empresas. La amenaza de productos sustitutivos determina la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades del cliente. El poder de los proveedores determina hasta qué punto el valor creado para los compradores se lo apropiaran los proveedores y no las compañías. Por último, la intensidad de la rivalidad tiene un efecto similar al de la amenaza de entrada.

En conclusión, la estructura de la industria establece quien conserva el valor que el producto crea para los clientes y en qué proporción.

### **Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda.**

De acuerdo con otra idea común sobre la rentabilidad de la industria, los beneficios se basan en el equilibrio entre oferta y demanda.

El equilibrio a largo plazo entre ambas variables influyen profundamente en la estructura de la industria, y las consecuencias del desequilibrio afectan a la rentabilidad.

La estructura de la industria es indispensable para la rapidez con que la oferta se ajusta a la demanda y para la relación que guarda la capacidad con la rentabilidad.

### **Estrategias genéricas.**

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa dentro de la industria.

Aunque una empresa puede tener una multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costes bajos y diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura de la industria.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en las que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costes, segmentación en los costes y segmentación en la diferenciación.

### **Liderazgo en costes.**

Es la primera estrategia genérica. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de coste más bajo de la industria.

Si una compañía logra el liderazgo global en costes y lo mantiene, será un participante por encima de la media en su sector industrial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él.

### **Diferenciación.**

Es la segunda estrategia genérica. La compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

La empresa que logre obtener y sostener la diferenciación tendrá un rendimiento por encima de la media de la industria, si su precio alto supera los costes adicionales en que incurre por su singularidad.

### **Segmentación.**

Es la tercera estrategia genérica. Difiere radicalmente a las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo (enfoque) dentro de un sector industrial.

### **Sostenibilidad.**

Una estrategia genérica no favorece un rendimiento sobresaliente si no puede ser sostenida frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también puede aumentar la rentabilidad en todo el sector industrial aunque se imite.

Para que una estrategia genérica sea sostenible, es preciso que la empresa cuente con algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia.

## **LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA.**

“No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor está integrada en un flujo más amplio de actividades de otras organizaciones relacionadas, conocido como sistemas de valor” (Porter, 2010, 63).

Los proveedores cuentan con cadenas de valor (valor ascendente). Los productos pasan por cadenas de canales (valor del canal). Con el tiempo el producto se convierte en parte de la cadena del cliente (valor del cliente).

## **LA CADENA DE VALOR.**

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de actividades físicas y tecnológicamente específicas que se lleva a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes.

Una compañía cuando compite simplemente está conduciendo muchas actividades. Actividades de marketing, de producción, de servicios, etc. Y la cadena de valor brinda un marco para comprender como competía una compañía con sus competidores, para así afinar su posición.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.

### **Actividades Primarias.**

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en el sector industrial: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio postventa.

### **Actividades de apoyo a la creación de valor.**

Estas actividades, están presentes cuando se compete en una industria, se dividen en cuatro categorías: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura organizativa.

### **Definición de la cadena de valor.**

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifica sus actividades individuales.

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las aísla con tecnologías y economías independientes.

“El grado idóneo de separación se basa en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor. Conviene precisar, habrá que separar y aislar las actividades que: 1) presenten una economía distinta, 2) puedan afectar la diferenciación o 3) presenten una proporción significativa o creciente de los costes...” (Porter, 2010, 75).

La categorización de las actividades en las industrias de servicios normalmente causa confusión, porque a menudo las operaciones, el marketing y el servicio después postventa están interrelacionados. La ordenación de las actividades debería seguir el flujo del proceso, pero es una tarea discrecional.

### **Nexos de la cadena de valor.**

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el coste o rendimiento de otra.

Los nexos pueden originar una ventaja competitiva de dos formas: mediante la optimización de los nexos y la coordinación de las actividades.

Identificar los nexos es un proceso de buscar cómo una actividad de valor afecta a otras o es afectada por ellas.

### **Alcance competitivo y la cadena de valor.**

El alcance competitivo ejerce un efecto potente sobre la ventaja competitiva, porque moldea la configuración y la economía de la cadena de valor.

Un alcance amplio permite aprovechar los beneficios de efectuar más actividades en el ámbito interno.

Un alcance corto permite adaptar la cadena de valor para atender un segmento, una región geográfica o una industria y lograr un coste más bajo o darle un servicio especial al mercado objetivo.

### **Alianzas y alcance.**

Una empresa puede conseguir los beneficios de una integración más amplia en su interior o bien celebrar alianzas con otras para obtener algunos o todos ellos. Las alianzas son convenios a largo plazo que trasciende las operaciones de mercado, pero sin que lleguen a convertirse en fusiones.

Las alianzas permiten compartir actividades sin necesidades de entrar en nuevos segmentos de la industria, en nuevas regiones geográficas ni en industrias conexas.

Los socios conservan su independencia y surgen discusiones sobre cómo repartir los beneficios de la alianza.

### **Alcance competitivo y definición del negocio.**

La relación entre el alcance competitivo y la cadena de valor sienta las bases para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocio. Las unidades estratégicamente bien diferenciadas se aíslan ponderando los beneficios de la integración y la desintegración y comparando la fuerza de las interrelaciones al atender segmentos, regiones geográficas o industrias afines con las diferencias de las cadenas de valor más idóneas para hacerlo por separado.

### **La cadena de valor y la estructura de la industria.**

La estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las de la competencia. Rige las relaciones de negociación con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de una empresa y en la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre clientes, proveedores y socios de la alianza.

### **La cadena de valor y la estructura organizativa.**

La cadena de valor también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizativa. Esto se basa en que las actividades presentan semejanzas que conviene aprovechar integrándolas en un departamento, y los departamentos a su vez se distinguen de otros conjuntos de actividades por sus diferencias.

### **VENTAJA EN COSTES.**

“Es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El coste tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación, porque para aplicarlas es necesario mantenerse cerca de los competidores en este aspecto...” (Porter, 2010, 90).

Los estudios sobre el tema tienden a concentrarse en los costes de manufactura, pero no consideran el impacto que actividades como el marketing, servicios e infraestructura tienen en la posición relativa.

Se describe un modelo que permite analizar el comportamiento de los costes, los determinantes de la posición relativa en ellos y la forma en que puede adquirirse una ventaja sostenible o reducir, en lo posible, las desventajas en esta área. El modelo indica además el coste de la diferenciación y como un competidor diferenciado puede disminuir los costes en aspectos que no afecten a su diferenciación.

### **La cadena de valor y el análisis de los costes.**

Cada actividad posee su propia estructura al respecto, y el comportamiento de sus costes puede verse afectado por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

### **Definición de la cadena de valor para el análisis de los costes.**

El punto de arranque del análisis de costes consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costes operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo.

Conviene separar las actividades para analizar los costes si representan un porcentaje significativo o crecen rápidamente los costes de operación o de los activos.

Una división inicial de la cadena de valor en actividades representara la mejor conjetura de las diferencias más importantes en el comportamiento de costes. Después puede agregarse o separarse las actividades a medida que el análisis vaya detectando las diferencias o semejanzas en este aspecto.

### **Asignación de costes y activos.**

Luego de identificar su cadena de valor, se asignan los costes operativos y los activos a las actividades relacionadas con valores. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que se utilizan, controlan o más influyen en el uso.

Conviene recordar que, para asignar los costes y los activos, no se requiere la misma precisión que en la presentación de informes financieros. Habrá que buscar la

precisión con mayor esfuerzo, conforme avance el análisis y se compruebe la importancia de algunas actividades para la ventaja de costes.

### **Comportamiento de los costes.**

El comportamiento de los costes depende de varios factores estructurales que influyen en ellos, conocidos como “factores de costes”.

### **FACTORES DE COSTES.**

Diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades creadoras de valor respecto a los costes: economía de escala, aprendizaje, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

### **Dinámica de los costes.**

La dinámica de los costes se debe a la interacción de los factores a través del tiempo, conforme crece una empresa o se modifican las condiciones del sector industrial. Las causas más comunes: crecimiento real de la industria, sensibilidad diferencial a la escala, distinta rapidez del aprendizaje, cambio tecnológico diferencial, inflación relativa de los costes, envejecimiento y ajustes del mercado.

Una empresa puede conseguir una ventaja en costes de dos maneras: controlando los factores de costes y reconfigurando la cadena de valor.

### **Control de los factores de costes.**

Una vez que una empresa identifica su cadena de valor y diagnostica el coste de los factores de las actividades más significativas, la ventaja en coste se logra controlándolos mejor que la competencia. Aunque los factores varían con las actividades, a continuación se ofrece algunas generalizaciones sobre cómo controlar los diez que pueden dar una ventaja competitiva en una actividad: control de la escala, control del aprendizaje, control del efecto que tiene la utilización de la

capacidad, control de los nexos, control de las interrelaciones, control de la integración, control de la oportunidad, control de las políticas discrecionales, control de la ubicación y control de los factores institucionales.

### **Reconfiguración de la cadena de valor.**

Los cambios radicales de la posición en costes suelen deberse a que la empresa adopta una cadena de valor muy distinta de la de sus competidores.

La reconfiguración de la cadena de valor puede ofrecer una ventaja de costes por dos motivos. Primero, a menudo brinda la oportunidad de reestructurar de manera radical el coste en vez de conformarse con mejoras incrementales. La segunda forma en que se obtiene una ventaja en costes mediante una cadena alternativa consiste en alterar el criterio de competencia de modo que favorezca los puntos fuertes de la empresa.

### **Ventaja en costes mediante la segmentación.**

El coste de las actividades de valor, lo mismo que la cadena más eficiente, no es igual en los segmentos; de ahí que las empresas que centran sus esfuerzos en un segmento debidamente seleccionado de una industria estén en condiciones de reducir sus costes de modo significativo. La segmentación también reduce los costes si el segmento está asociado a un impulso clave.

### **Sostenibilidad de la ventaja en costes.**

La ventaja en costes origina un rendimiento sobresaliente solo si la empresa puede mantenerlo.

La sostenibilidad no solo proviene de las fuentes de la ventaja en costes, sino también de su número. La obtenida de una o dos actividades de valor ofrece un blanco atractivo para que lo imiten los competidores.

## **CAPITULO II**

### **INTRODUCCION.**

En el presente trabajo de tesis se realizara un análisis de la industria de la comida rápida enfocándose como objetivo principal en la estrategia de la ventaja competitiva en costos, en la cadena de valor de esta industria, aplicado a la ciudad de Cuenca.

Con el conocimiento de que toda industria es única y posee su propia estructura, se realizara un estudio de la estructura de la industria de la comida rápida en Cuenca.

Además el análisis de las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Se estudiara la ventaja competitiva la cual nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, conocida como la cadena de valor.

Se concentrara nuestro análisis en la ventaja en costes, es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El coste tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación. Además se identifica los diez grandes factores que rigen el comportamiento de las actividades creadoras de valor respecto a los costes.

### **INDUSTRIA DE LA COMIDA RÁPIDA.**

#### **Nivel Internacional.**

La revolución industrial trajo consigo grandes cambios laborales como sociales, la introducción de nuevas maquinarias, el transporte, horarios de trabajo, sistemas de vivienda más funcionales. Estos hechos, provocaron que las personas comenzaran a coincidir en los traslados al trabajo, así como, en las horas de descanso, por lo que la

pérdida de tiempo empujó a nuevos diseños de infraestructuras y servicios, entre ellos el de la industria de la comida rápida.

En 1920 aparecen en Estados Unidos los primeros locales de hamburguesas aunque no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald comenzaron a utilizar la producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían comer en tiempo reducido. El perfil de cliente entonces era el trabajador no cualificado y con bajos salarios. En el año 1948 introdujeron a su negocio el concepto de drive-in-restaurant, donde solo se servían perritos calientes atendiendo a la demanda de una comida en el coche y bajos precios, aunque el negocio de los hermanos McDonald todavía tenía que pasar por algunos cambios hasta llegar a la franquicia conocida en todo el mundo. A mediados del siglo XX comenzaron las imitaciones como Taco Bell y Tex Mix, entre otras.

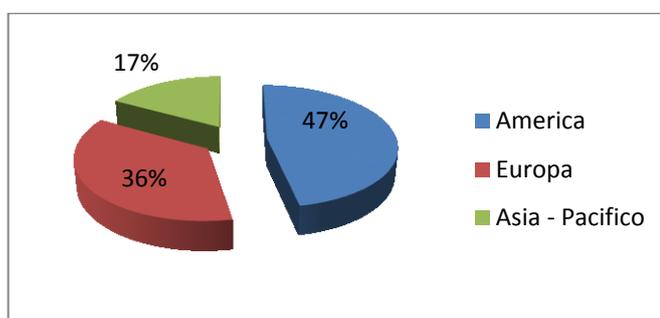
Sin lugar a dudas la comida rápida es un éxito internacional. Su éxito radica en la rapidez del servicio, y por otro lado en los bajos precios y la flexibilidad de horarios. Son razones suficientes para que las personas frecuenten los establecimientos de comida rápida: la falta de tiempo y de poder monetario y que casi a cualquier hora del día se encuentran abiertos.

Según el informe de EAE Business School: Estados Unidos, Japón y China, con 51.800, 21.529 y 19.657 millones de euros respectivamente. Es decir, que en Estados Unidos, el país en el que nació el sector, se consume más del 35% del consumo mundial, casi dos veces y media más que en Japón, segundo consumidor y 2,6 veces más que en China.

El tamaño del mercado de comida rápida en el mundo fue en 2009 de 144.600 millones de euros. Esto supone un crecimiento superior al 20% desde el año 2005, cuando el tamaño de este mercado era de 119.800 millones de euros, lo que implica un crecimiento medio anual entre 2005 y 2009 del 4,8%.

En el año 2009 se dispensaron 208.100 millones de tickets, con un precio medio de 0,69 euros. A pesar de existir un aumento en el número de transacciones entre los años 2005 y 2009 el precio medio del ticket apenas ha sufrido modificaciones en este tiempo, estando siempre alrededor de los 70 céntimos de euro.

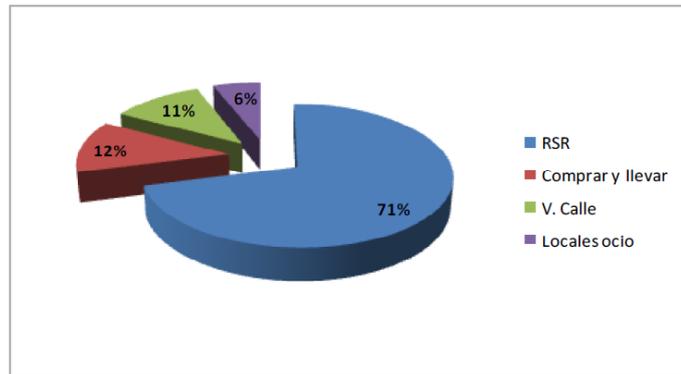
América es el continente en el que con mucha diferencia se gasta más en comida rápida ya que concentra el 47% del consumo global. Asia – Pacífico supone un 36%<sup>12</sup>, mientras que Europa ostenta apenas el 17%<sup>13</sup> del consumo de este tipo de comida.



Fuente: EAE Business School, datos procedentes de base de datos Datamonitor.

Elaboración: El Autor.

La comida rápida es un sector que pertenece al gran consumo, por tanto, resulta de gran interés conocer las vías por las cuales sus productos llegan al consumidor. Es decir, ¿cómo se come el fast - food en el mundo? Los canales de venta para este tipo de producto son los siguientes: vendedores callejeros (clásica imagen de película americana en la que el protagonista se toma un perrito caliente en un puesto de la calle), locales de “comprar y llevar”, locales localizados en lugares de ocio y Restaurantes de Servicio Rápido (RSR).



Fuente: EAE Business School, datos procedentes de base de datos Datamonitor.

Elaboración: El Autor.

### Nivel Local.

Durante los últimos años la población ecuatoriana ha experimentado notables cambios en sus hábitos alimentarios, evolucionando hacia alimentos de origen animal y procesados, con una alta preferencia por los tipos de comidas preparadas fuera del hogar, conocidas como “comida rápida”, los que se han impuesto en la dieta alimentaria ecuatoriana.

Uno de los mayores problemas que se da por el consumo de comida rápida en los habitantes es por la falta de tiempo, por la economía ya que estas comidas suelen ser más baratas o por el nivel de ingreso que tengan.

En las ciudades más importantes del Ecuador, se han multiplicado diferentes establecimientos de comida rápida, ya sea mediante franquicias o establecimientos de tipo domésticos, los cuales han despertado el interés de algunos inversionistas, consumidores y especializados en esta industria.

En la ciudad de Cuenca, la proliferación de lugares de comida rápida, se ha visto en un crecimiento muy considerable. Centros comerciales, burgers, patios de comidas, ventas ambulantes, etc., se encuentra la comida rápida. Los estudios y estadísticas en la ciudad son muy escasos, por lo que mediante esta tesis se presentara un apoyo, a los diferentes interesados en este tipo de industria.

## Benchmarking.

Para realizar un benchmarking se utilizara, las ventas y su crecimiento tanto a nivel mundial como local, de la industria de la comida rápida.

De acuerdo con el estudio de Pulso Ecuador, los ecuatorianos gastan 48,27 millones de dólares, promedio mensual, en comidas rápidas.

Quito, con 17 millones de dólares, Guayaquil, con 13 millones, y Cuenca con 4 millones, son las ciudades donde sus habitantes más gastan en comidas rápidas.



Fuente: Censo del INEC, 2011.

Elaboración: El Autor.

El mercado en la ciudad de Cuenca se estima en 141.680 personas, considerando que la población de Cuenca es de alrededor de 506.000 personas (INEC, 2010) de los cuales el 28% (INEC, 2010) se encuentran entre las edades que consumen comida rápida dentro de su dieta alimentaria.

Locales de comida rápida a nivel nacional (8 082). Censo del INEC 2011.

	Ventas Anual (Millones \$)	Crecimiento Medio Anual Años 2005-2009	Promedio de Consumo Mes PP (\$) Año 2009
Mundial	177.680	4,8%	25 - 30
Ecuador	580	2,9%	20 - 25

Elaboración: El Autor.

## ESTUDIO DE MERCADO

Se diseñó una encuesta con preguntas que permiten realizar un análisis de mercado de la industria de la comida rápida en la ciudad de Cuenca.

### ENCUESTA

Sexo: Femenino  Masculino

Edad: -14  14-20  21-30  31-40  40-50  51-55  +55

Ocupación:

Ama de casa   
Estudiante   
Empleado   
Empleador   
Otro

Trabaja: Si  No

---

1. ¿Reside en Cuenca?

Si  No

2. ¿Consume comida rápida?

Si  No

(Si su respuesta es **No**, termina la entrevista.)

3. ¿Cuántos días a la semana consume comida rápida?

1  2  3  4  5  6  7

4. ¿Qué día(s) de semana suele consumir comida rápida?

Lunes  Martes  Miércoles  Jueves  Viernes  Sábado  Domingo

5. ¿Qué tipo de comida rápida prefiere?

Pizza	<input type="checkbox"/>	HotDog	<input type="checkbox"/>
Hamburguesa	<input type="checkbox"/>	Shawarma	<input type="checkbox"/>
Pollo	<input type="checkbox"/>	Donas	<input type="checkbox"/>
Dulces/Tortas	<input type="checkbox"/>	Helados/Batidos	<input type="checkbox"/>
Papas fritas	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Tacos/Burritos	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Cuándo come fuera, cuál es su presupuesto?

\$0.01-\$3  \$3.01-\$5  \$5.01-\$10  Más de \$10

7. Enumere del 1 al 5 de acuerdo a su preferencia las siguientes cadenas de comida rápida, siendo el máximo 1 y el mínimo 5.

KFC	<input type="checkbox"/>	Monte Bianco	<input type="checkbox"/>	Sándwich Place	<input type="checkbox"/>
Subway	<input type="checkbox"/>	Tutto Freddo	<input type="checkbox"/>	Pronto Pizza	<input type="checkbox"/>
Buger King	<input type="checkbox"/>	Hamburguesa de Jhon's	<input type="checkbox"/>	Pizza Hut	<input type="checkbox"/>
Doña menestra	<input type="checkbox"/>	Kleber Hot Dog	<input type="checkbox"/>	Nice Cream	<input type="checkbox"/>
California Burritos	<input type="checkbox"/>	Pytis	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál(es) es la razón(es) por la que consume comida rápida?

Sabor

Precio

Presentación

Servicio

Otras

9. ¿Qué servicio(s) le gustaría que ofrezca un restaurante de comida rápida?

Juegos infantiles

Entrega a domicilio

Combos

Dulces/Tortas

Tv cable

WiFi

Descuentos

Otros

10. ¿Cambiaría el restaurante al que acude con frecuencia por otro?

Sí  No

11. ¿En qué grado la publicidad repercute en sus decisiones, al adquirir comida rápida en determinado lugar?

Alto  Medio  Bajo

12. ¿Le gustaría que el local de comida rápida este cerca de comisariato, farmacia, bazar, etc?

Si  No

13. ¿Le gusta que el local de comida rápida este expuesto a la vista de todos o en el interior más privado?

Interior  Exterior

14. ¿En qué sector le gustaría que el local de comida rápida se ubique, en la ciudad de Cuenca?

Norte

Sur

Este

Oeste

Centro

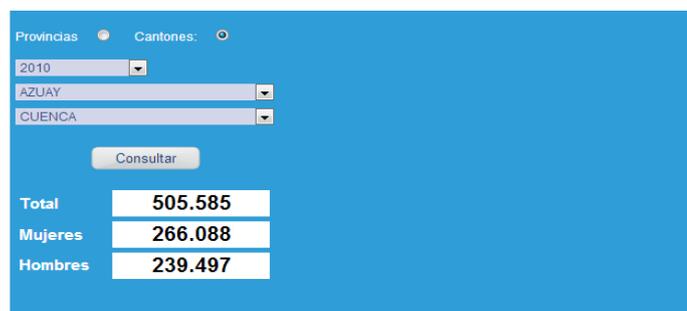
Gracias por su amabilidad

Elaboración: El Autor.

## Población

Para la investigación del proyecto se tomará como universo la población urbana del cantón Cuenca, según las estadísticas del INEC.

### Resultados Censo de Población



Fuente: Censo del INEC, 2011.

Elaboración: El Autor.

### Proyección de la población para el año 2020

Nombre de canton	2010	2011	2012	2013
CUENCA	524.563	535.624	546.864	558.127
	2014	2015	2016	2017
	569.416	580.706	591.996	603.269
	2018	2019	2020	
	614.539	625.775	636.996	

Fuente: Censo del INEC, 2011.

Elaboración: El Autor.

## Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra, se trabajara con datos de la parroquia Yanuncay, se utilizará la fórmula estadística para universos finitos.

### Resultados Censo Población Parroquia Yanuncay

Provincias: ● Cantones: ●

2010

AZUAY

CUENCA

YANUNCAY

Consultar

Total	<b>33.705</b>
Mujeres	<b>17.739</b>
Hombres	<b>15.966</b>

Fuente: EAE Business School, datos procedentes de base de datos Datamonitor.

Elaboración: El Autor.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1) e^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n = Numero Encuestas

Z = Factor estadístico para un nivel de confianza del 95% (1.96)

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

N = Universo 41.514

e = Nivel de error permitido 6.5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 33.705}{(33.705 - 1) * 0.065^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 237 Encuestas

### Tabulación y análisis de la encuesta

La tabulación de los datos se la realizo en la base de datos Access y para el procesamiento en la hoja de cálculo Excel.

Con la tabulación y procesamiento de datos se obtendrán los resultados claros y ordenados de cada pregunta realizada en la encuesta, dichos resultados ayudarán a realizar el análisis del estudio de mercado.

**Encuesta**

### Encuesta Análisis del Mercado

Sexo: F

Edad: 14-20

Ocupación: Estudiante

Trabaja: No

ResideCuenca: Si

ConsumeCR: Si

CuantosDiasCR: 2

QueDia: Domingo; Sabado

QueTipoPrefiere: Dulces/Tortas; Helados/Batidos; Pizza

Presupuesto: \$5.01-\$10

Preferencia15: California Burritos; KFC; Kleber Hot Dog

Razon: Sabor

ServiciosAdicionales: Descuentos; Dulces/Tortas; Juegos infa

CambiarRestaurante: Si

PublicidadCR: Medio

CRcercaFCB: Si

Alavista: Exterior

Ubicacion: Norte

Elaboración: El Autor.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Secuencia	Sexo	Edad	Ocupacion	Trabaja	ResideCuenca	ConsumeCR	CuantosDiasCR	QueDia	QueTipoPrefiere
2	8	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Domingo;Sabado	Dulces/Tortas;Helados/Batidos;Pizza
3	9	F	41-50	Empleado	Si	Si	Si	1	Domingo	Hamburguesa;Helados/Batidos;Papas fritas;Pizza
4	11	M	51-55	Empleado	Si	Si	No	N/A	N/A	N/A
5	12	M	14-20	Estudiante	No	Si	Si	5	Domingo;Lunes;Martes;Miercoles;Sabado	Hamburguesa;Helados/Batidos;HotDog;Papas fritas;Pizza;Pollo
6	13	M	14-20	Estudiante	Si	Si	Si	2	Martes;Sabado	Hamburguesa;Helados/Batidos;Pizza
7	232	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Lunes;Miercoles	Helados/Batidos;Papas fritas;Pizza;Pollo;Shawarma
8	233	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	3	Lunes;Martes;Miercoles	Hamburguesa;Papas fritas;Pizza;Pollo
9	234	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	1	Viernes	Papas fritas
10	235	F	-14	Estudiante	No	Si	Si	2	Viernes	Hamburguesa
11	236	M	14-20	Estudiante	No	Si	Si	1	Sabado	Pollo
12	237	M	-14	Estudiante	No	Si	Si	2	Miercoles	HotDog
13	238	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Viernes	Otros
14	239	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	5	Jueves;Lunes;Martes;Miercoles;Viernes	Helados/Batidos;Otros;Pollo
15	240	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Martes;Sabado	Helados/Batidos;Pizza
16	64	M	14-20	Estudiante	No	Si	Si	3	Martes;Sabado;Viernes	Hamburguesa;Helados/Batidos;HotDog;Papas fritas;Pizza
17	65	M	14-20	Estudiante	No	Si	Si	4	Sabado;Viernes	Hamburguesa;Pizza;Pollo
18	66	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Martes;Miercoles;Viernes	Donas;Dulces/Tortas;Hamburguesa;Helados/Batidos;Otros;Papas fritas
19	67	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	3	Lunes;Miercoles;Viernes	HotDog;Pollo
20	68	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	4	Martes;Miercoles;Sabado;Viernes	Helados/Batidos;Papas fritas;Pizza;Pollo
21	69	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	3	Viernes	HotDog;Pizza
22	70	M	14-20	Estudiante	No	Si	Si	1	Viernes	Helados/Batidos;Papas fritas;Pizza
23	71	F	14-20	Estudiante	No	Si	Si	2	Viernes	Papas fritas
24	72	M	41-50	Otro	Si	Si	Si	1	Sabado	Papas fritas
25	73	F	41-50	Empleado	Si	Si	Si	1	Sabado	Hamburguesa;HotDog;Papas fritas
26	74	F	14-20	Estudiante	Si	Si	Si	4	Domingo;Jueves;Sabado;Viernes	Dulces/Tortas;Hamburguesa;Helados/Batidos;HotDog;Papas fritas
27	75	M	11-20	Otro	Si	Si	Si	1	Jueves;Lunes;Miercoles;Viernes	Dulces/Tortas;Hamburguesa;HotDog;Papas fritas;Pizza;Pollo

Elaboración: El Autor.

## Tratamiento estadístico

Para el proceso de los resultados se utilizarán las medidas de tendencia central como:  
 La moda.- Es el puntaje que ocurre con mayor frecuencia en una distribución de datos

La media.- Es la sumatoria de un conjunto de puntajes dividida por el número total de datos.

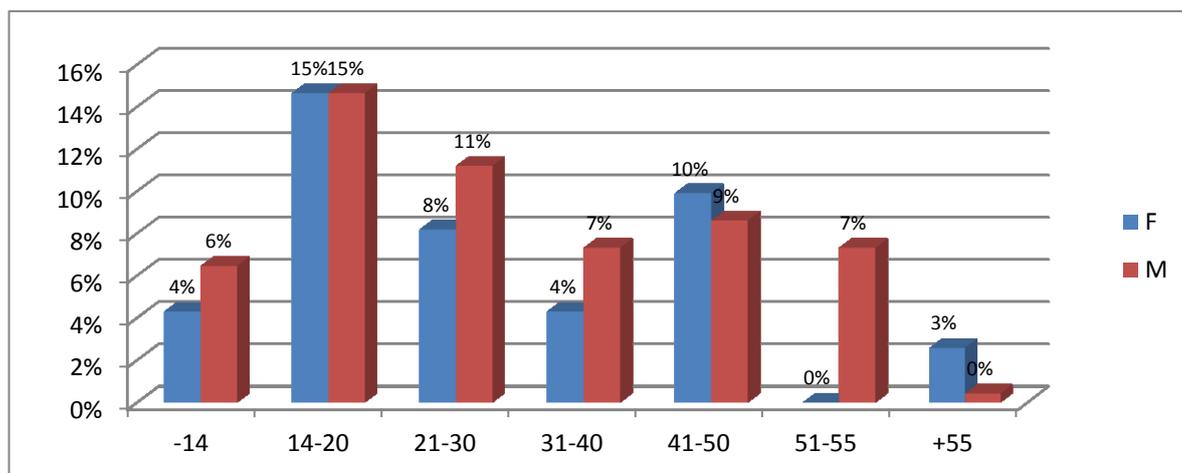
### Análisis de resultados obtenidos

Una vez procesados los datos de la investigación a través de los medios estadísticos, se analizarán, interpretarán, y discutirán los resultados para conocer si el proyecto es o no factible.

En base a los resultados se realizarán conclusiones y recomendaciones, para entender de una mejor manera los resultados de la investigación se utilizarán gráficos en Excel.

Datos de los entrevistados

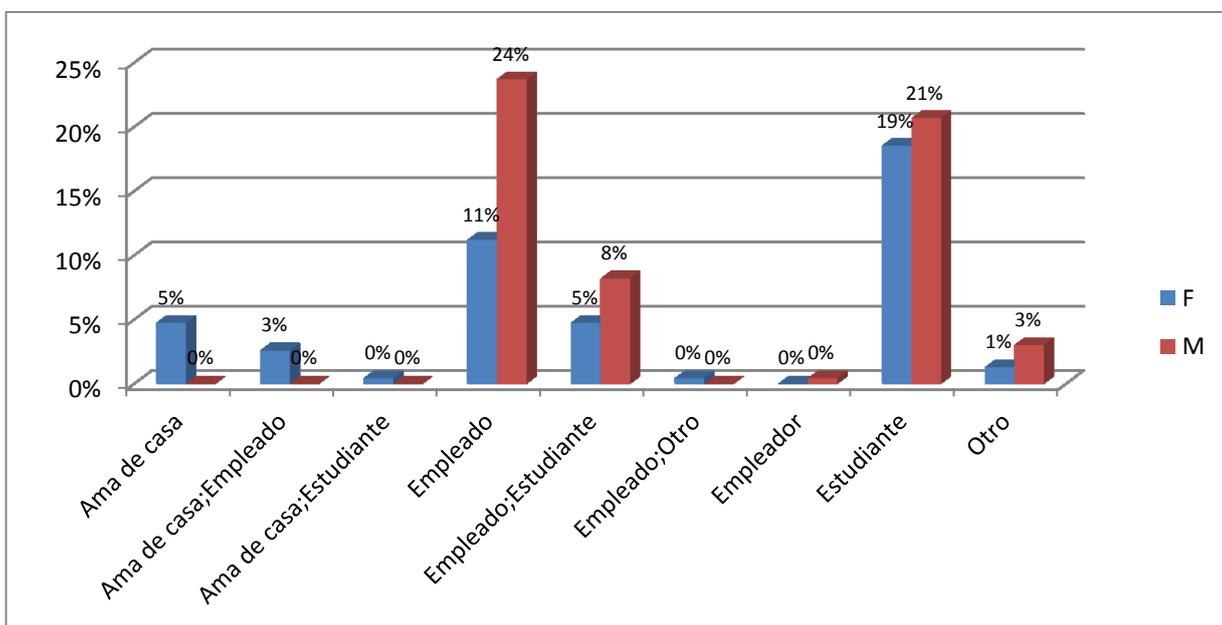
Edad, Sexo



Elaboración: El Autor.

Porcentajes de las personas entrevistadas por rango de edad y sexo.

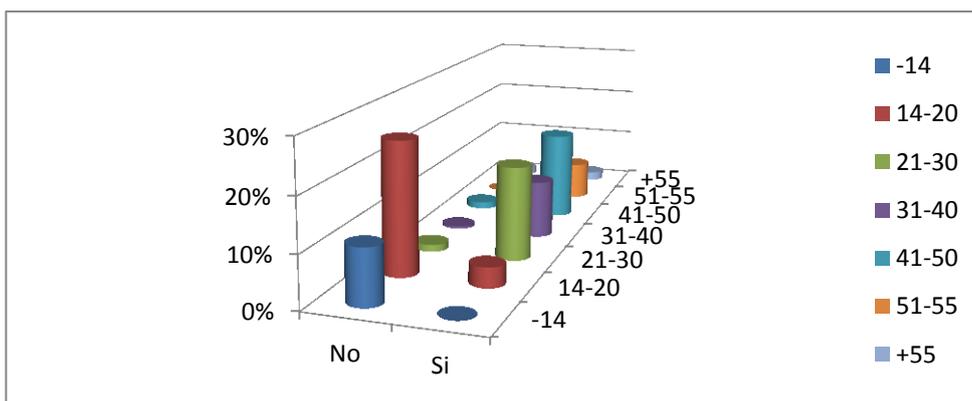
### Ocupación, Sexo



Elaboración: El Autor.

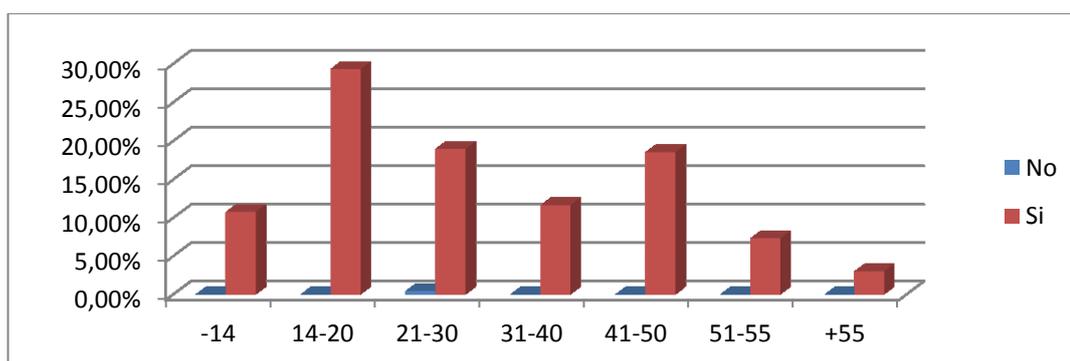
Porcentajes de las personas entrevistadas por su ocupación y sexo.

### Trabajo, Edad



Elaboración: El Autor.

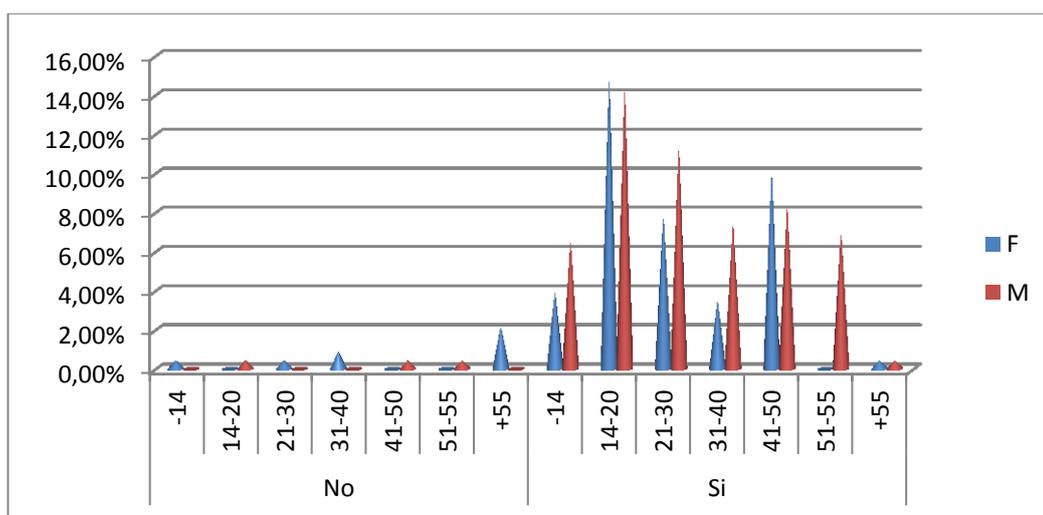
Pregunta 1. ¿Reside en Cuenca?



Elaboración: El Autor.

El total de personas entrevistadas por las diferentes edades residen en Cuenca.

Pregunta 2. ¿Consume comida rápida?

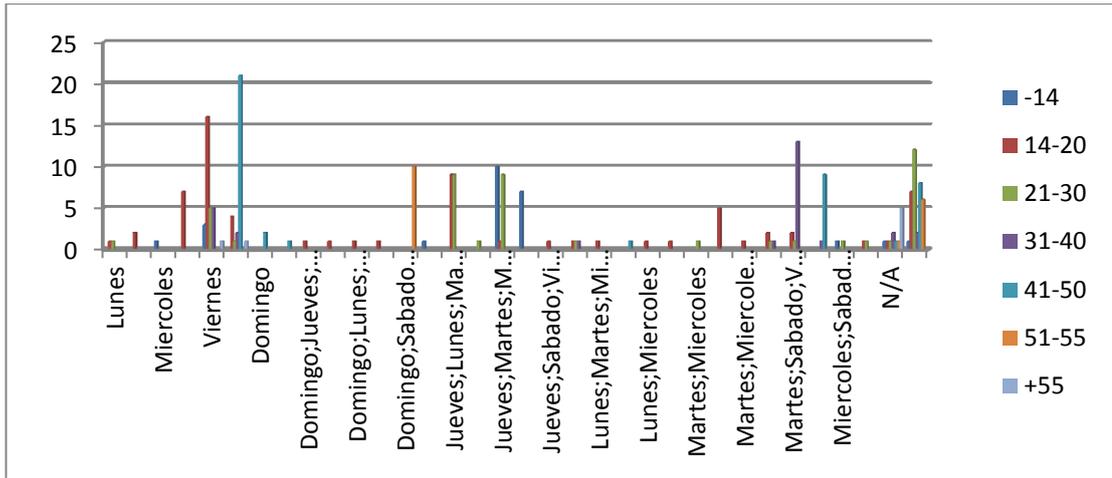


Elaboración: El Autor.

Los porcentajes de consumo de comida rápida, se encuentran en los rangos de edades desde los 14 hasta los 50 años de edad.

Pregunta 3. ¿Cuántos días a la semana consume comida rápida?

Pregunta 4. ¿Qué día(s) de semana suele consumir comida rápida?



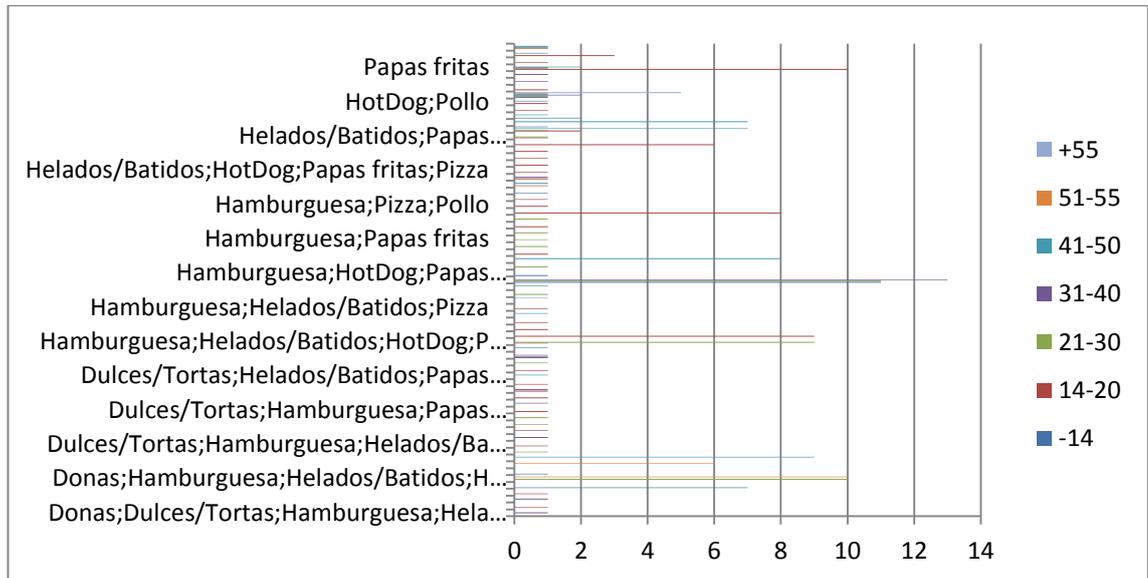
Elaboración: El Autor.

En esta grafica se puede identificar que los días que consumen comida rápida por edades están distribuidos de una manera heterogénea, así:

Los fines de semana son los días que prefieren salir como familia, se obtiene que los padres en edades de 31 hasta 50 años, están dentro de esta clasificación.

Y entre semana están para los jóvenes, en indistintos días, en edades comprendidas entre 14 hasta 30 años.

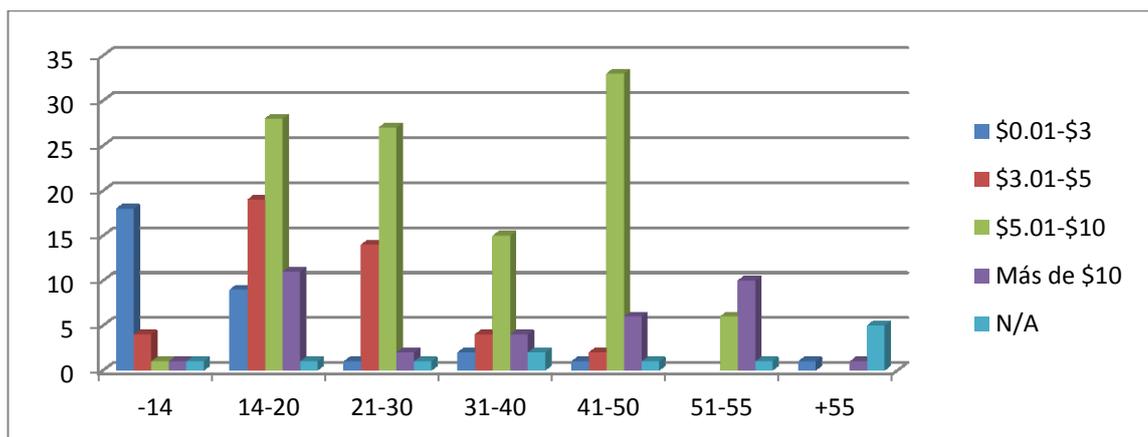
Pregunta 5. ¿Qué tipo de comida rápida prefiere?



Elaboración: El Autor.

El común de preferencia en comida rápida en las diferentes edades, lo que más se repite es hamburguesas, papas fritas, batidos, helados, hot dog.

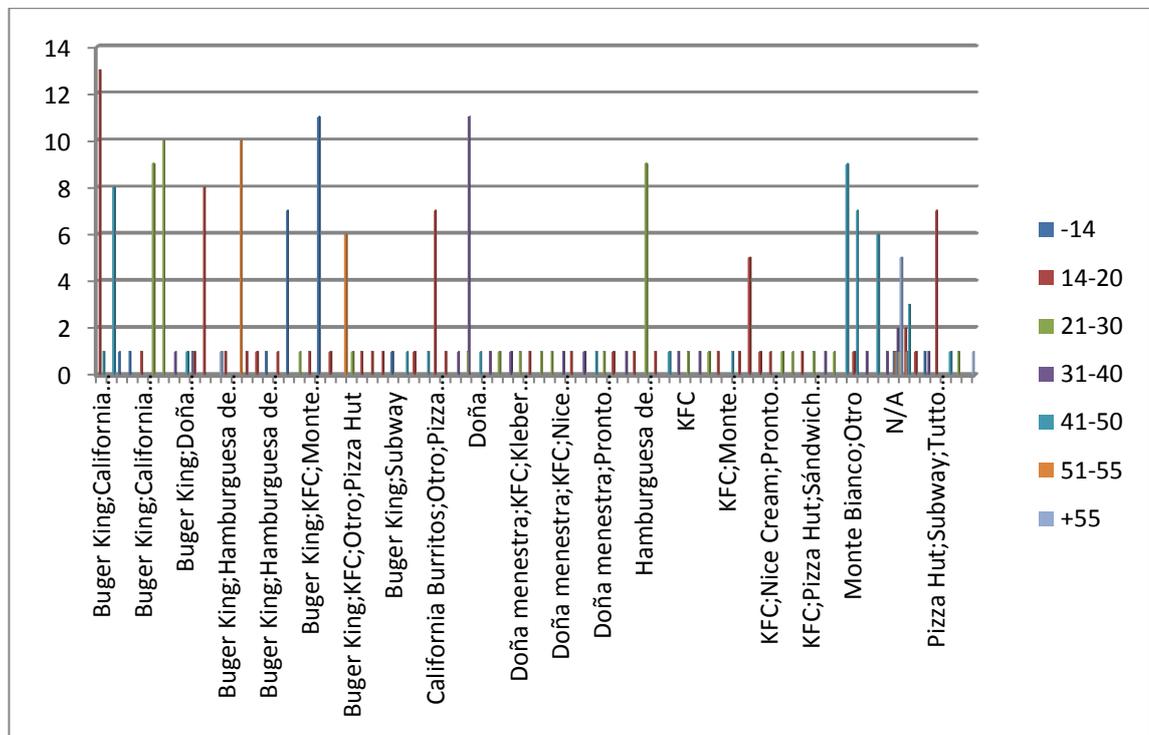
Pregunta 6. ¿Cuándo come fuera, cuál es su presupuesto?



Elaboración: El Autor.

En las diferentes edades predomina el presupuesto por comida rápida y por persona, que está en el rango de \$5.01 a \$10.

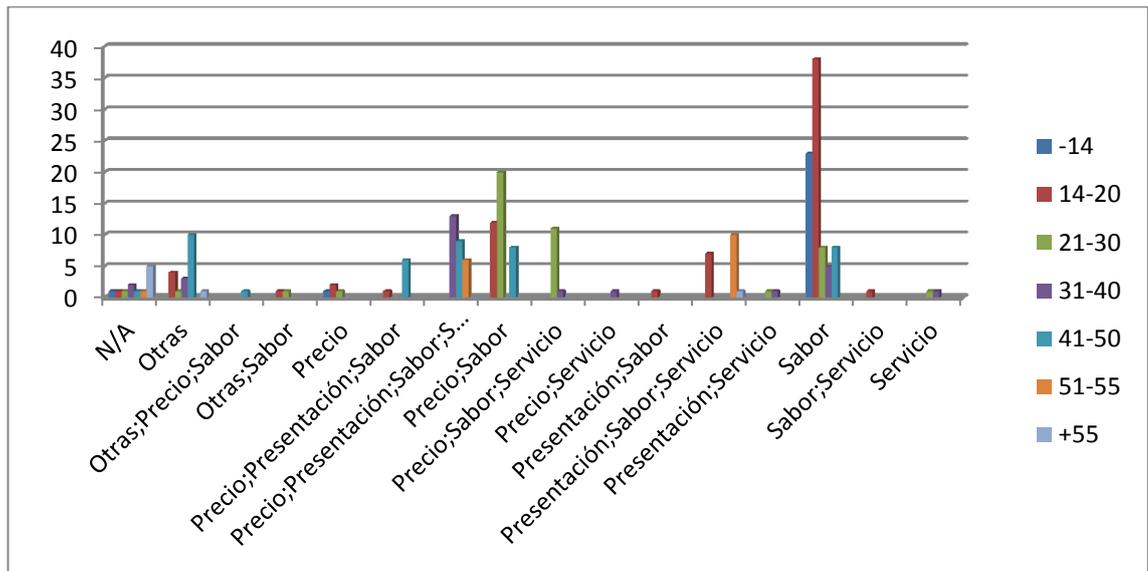
Pregunta 7. Enumere del 1 al 5 de acuerdo a su preferencia las siguientes cadenas de comida rápida, siendo el máximo 1 y el mínimo 5.



Elaboración: El Autor.

Esta grafica indica la preferencia al elegir un lugar de comida rápida, se observa la dispersión entre las diferentes opciones y las diferentes edades, marcando un cierto predominio los establecimientos de franquicias con renombre.

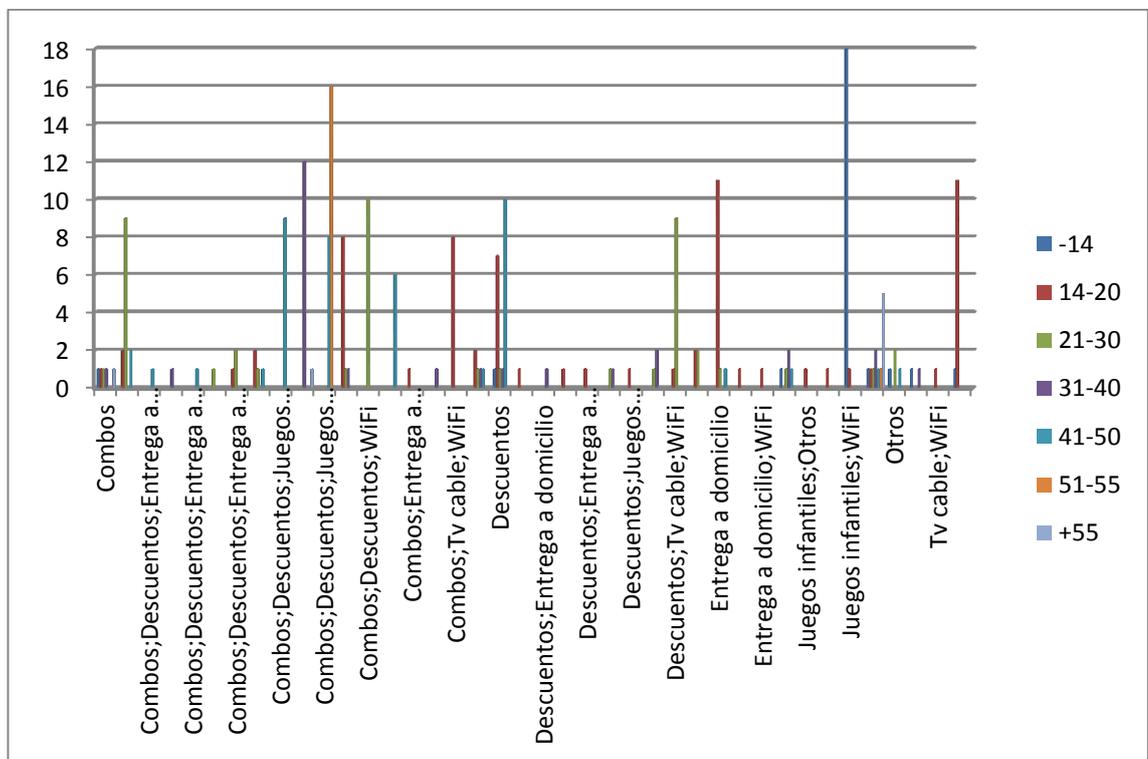
Pregunta 8. ¿Cuál(es) es la razón(es) por la que consume comida rápida?



Elaboración: El Autor.

Se observa que el precio, el sabor, la presentación; son las variables que sobresalen en la mayoría de las edades.

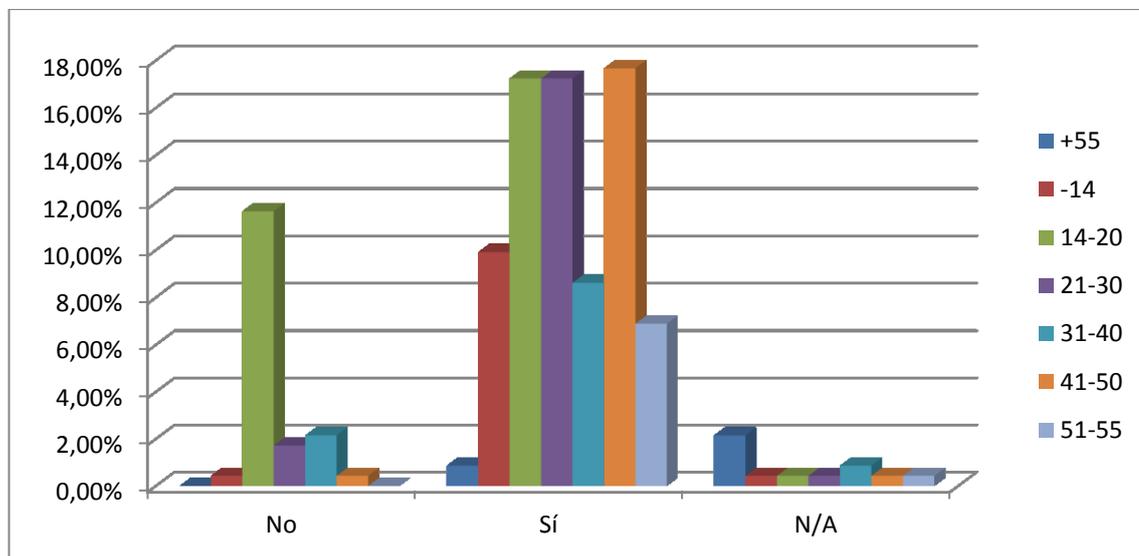
Pregunta 9. ¿Qué servicio(s) le gustaría que ofrezca un restaurante de comida rápida?



Elaboración: El Autor.

Se observa que los combos, los descuentos, los juegos infantiles, wifi; son las variables que sobresalen en la mayoría de las edades.

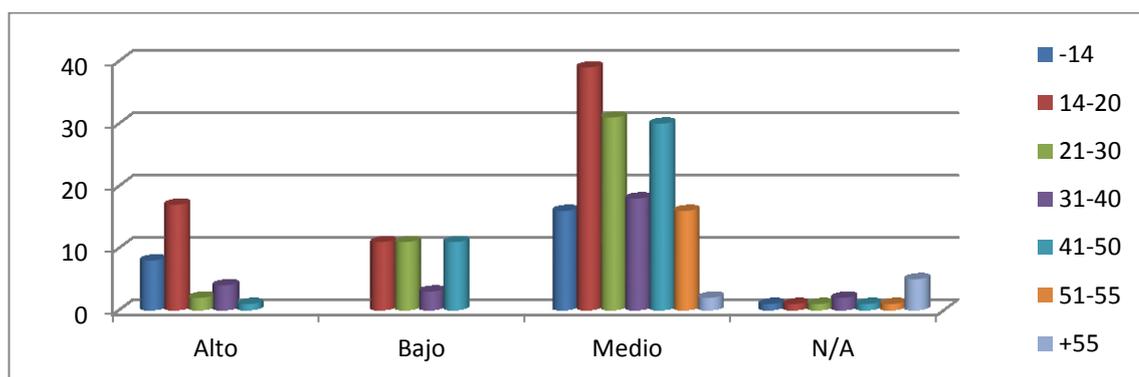
Pregunta 10. ¿Cambiaría el restaurante al que acude con frecuencia por otro?



Elaboración: El Autor.

Por la información tomada en cuanto a cambiar de restaurante, los clientes no mantienen una fidelidad a su restaurante.

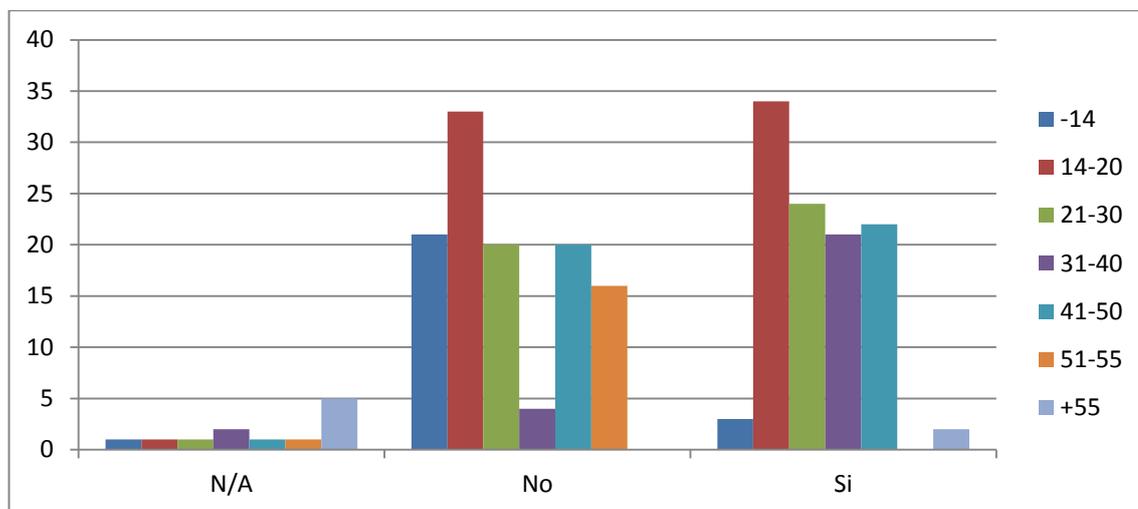
Pregunta 11. ¿En qué grado la publicidad repercute en sus decisiones, al adquirir comida rápida en determinado lugar?



Elaboración: El Autor.

La publicidad tiene un impacto mediano en todas las edades, remarcando un poco más en los jóvenes.

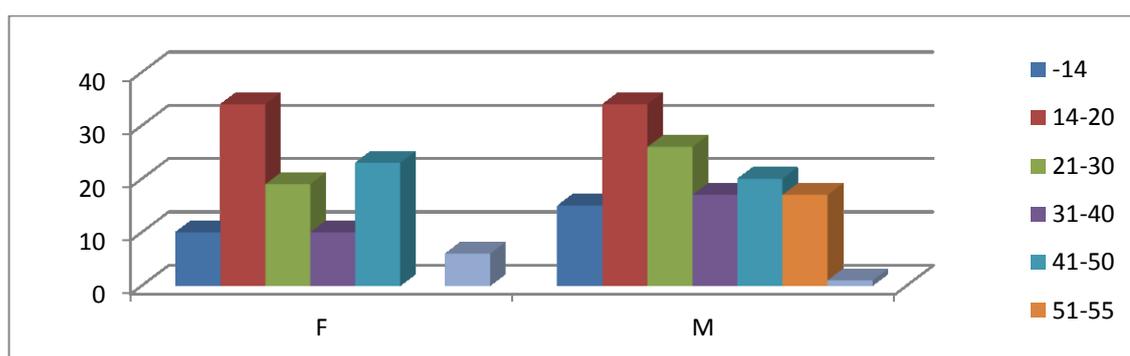
Pregunta 12. ¿Le gustaría que el local de comida rápida este cerca de comisariato, farmacia, bazar, etc?



Elaboración: El Autor.

El tener servicios adicionales cerca del lugar de comida rápida no tiene mayor importancia en las diferentes edades.

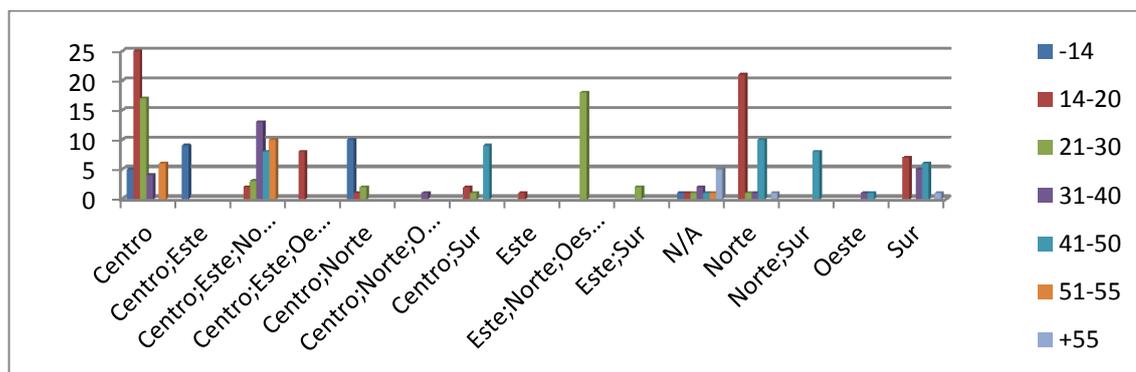
Pregunta 13. ¿Le gusta que el local de comida rápida este expuesto a la vista de todos o en el interior más privado?



Elaboración: El Autor.

Este grafico muestra que tanto los jóvenes hombres y mujeres prefieren estar expuestos a la vista de todos, mientras que las personas de 31 en adelante prefieren más bien los locales interiores para la comida rápida.

Pregunta 14. ¿En qué sector le gustaría que el local de comida rápida se ubique, en la ciudad de Cuenca?



Elaboración: El Autor.

La ubicación del local predomina el centro de la ciudad en las diferentes edades, así como en los diferentes sectores aunque en menor grado.

### Análisis General De La Encuesta

Con las encuestas realizadas a las distintas personas, se observa que la comida rápida está dirigida a consumidores de diferentes edades, predominando en la generación de adolescentes y adolescentes mayores que son empleados; así como también se puede definir que, el consumo de comida rápida en la ciudad de Cuenca es muy significativo ya sea durante los días de la semana y más aún los fines de semana.

De los productos sugeridos en las encuestas, se ha observado que la mayoría de los consumidores prefieren los tradicionales como las hamburguesas, papas fritas, hotdog, helados, etc., considerando decisivo para la compra el sabor del producto, el precio del mismo, la calidad servicio, aseverando que como valor agregado en cuanto a servicios adicionales estarían juegos infantiles, descuentos, wifi.

Los establecimientos que logran tener una mayor acogida están KFC, Burguer King, Doña Menestra, Klever's HotDog, Hamburguesas de Jhon's, Tutto Fredo, Nice Cream.

En cuanto a fidelidad se puede ver que el cliente no tiene un alto grado de fidelidad con uno u otro restaurante, y que estaría dispuesto a ir y experimentar con otro.

Por la ubicación se puede observar que se especifica en todas las partes de la ciudad, indicando que se hace necesario cubrir con algunos sectores que no existe establecimientos de comida rápida establecidos e identificados.

## CAPITULO III

### APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.

#### ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE LA COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE CUENCA

La intensidad de la competencia en una industria determina el nivel de rentabilidad de las inversiones de las empresas y su habilidad para sostener esos niveles por encima de los normales. Dependiendo de la intensidad de la competencia, nuevas inversiones pueden bajar el rendimiento de la inversión a niveles de competencia perfecta.

La empresa debe definir la estrategia de competencia a ser aplicada, para lograr una buena definición de esta estrategia, la empresa debe conocer primero la estructura de la industria, por medio del análisis de las cinco fuerzas de la competencia definidas por Porter, a saber: 1) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, 2) Rivalidad de la Competencia, 3) Presión de los Productos Substitutos, 4) Poder de Negociación de los Clientes, y 5) Poder de Negociación de los Proveedores.

En conjunto estas cinco fuerzas determinan la intensidad de competencia y rentabilidad dentro de la industria, sin embargo la fuerza crucial es la ventaja competitiva formulada por la empresa.

Para poder conocer mejor la estructura de la industria de la comida rápida en la ciudad de Cuenca, se procede a realizar un estudio de cada una de los cinco factores de la competencia.

##### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En la industria de comida rápida en la ciudad de Cuenca el ingreso de nuevos rivales al mercado se convierte en una amenaza y genera presiones competitivas. Al entrar nuevas empresas, la competencia aumenta y provoca una bajada en la rentabilidad ya

que por un lado ayuda a bajar los precios y por otro provoca un aumento en los costes ya que si la empresa desea mantener o aumentar su cuota de mercado deberá realizar gastos adicionales (campañas publicitarias, mejora de red de transportes...)

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de:

Barreras para la entrada como la necesidad de grandes inversiones si fuera el caso de obtener una franquicia de locales con renombre en comida rápida o el caso de una inversión media si la empresa a establecer es un negocio de mediano tamaño; la ventaja en costes de las empresas ya instaladas permite que la competencia tenga que realizar algunos esfuerzos adicionales con respecto de su rentabilidad, el hecho de tener experiencia de las empresas ya en funcionamiento a las nuevas empresas que ingresan les tomaran algún tiempo.

La dificultad en el acceso a canales de distribución en la ciudad de Cuenca se dará dependiendo de la demanda que se tenga y para negocios recién establecidos no tendría gran elocuencia, el know-how siempre será un factor a tener en cuenta de gran consideración ya que este se da por el tiempo, capacitación y el día a día, el mercado cuencano tiene una marcada exigencia al momento de elegir un alimento la diferenciación del producto será un factor de peso que se lo debe de estudiar previamente.

Por otro lado, una de la barreras más fuerte es la de establecer y posicionar un negocio de comida rápida es la credibilidad a los consumidores, sin embargo como anteriormente se mencionó, algunos realizan la compra de franquicias de marcas que ya cuentan con cierta posición tal es el caso de KFC, Burger King, entre otras.

## **2. Rivalidad de la competencia.**

Según Porter (2003) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en

los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

Al analizar el mercado de la comida rápida en la ciudad de Cuenca se observa que existen varios lugares de comida rápida en los diferentes sectores, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta ya que ofrecen productos y servicios muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado, para obtener una ventaja competitiva utilizan variables como su infraestructura, variedad en el menú, atención al cliente.

Se presenta una breve descripción de algunas de las empresas, en sus distintos espacios, para tener una idea de la rivalidad de la competencia:

**KFC:** Es una marca icónica global construida alrededor de la receta secreta del Coronel Sanders, con un único sabor de pollo frito, con muchos restaurantes a nivel mundial.

Presente en la ciudad de Cuenca con cuatro locales ubicados de forma estratégica en el Milenium Plaza, Mall del Río, Centro Comercial Miraflores y Monay Shopping, sus locales con un ambiente adecuado para el deleite de toda su clientela y con espacios amplios brindando comodidad. Superando los cien empleados que han sido preparados y entrenados con normas altas de calidad, en sus locales que muestran su infraestructura muy robusta y equipada con tecnología de primer nivel, ponen a disposición diferentes tipos de platos entre los que se podría diferenciar el menú fijo y los menús especiales.

Manteniendo una constante innovación en nuevos productos así como en sus instalaciones. Con respecto a sus precios no son muy asequibles ya que son un tanto altos.

**McDonald's Ecuador:** Es la empresa líder en el segmento de servicio rápido de la alimentación, y es reconocida universalmente por su atención y la calidad de sus productos. La fórmula de su éxito descansa sobre la Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Con un local de gran magnitud, ubicado en el sector del parque de la Madre, cuenta con estacionamiento para su clientela. Su infraestructura tanto en la edificación y su equipamiento con tecnología de punta, presenta un lugar innovador. Su variedad en el menú de productos fijos como los del menú especial. Sus colaboradores superan las cincuenta personas, con una excelente atención al cliente y calidad en el servicio. Los precios de sus productos son altos.

Según lo indica uno de sus directivos el éxito de McDonald's está sustentado en los valores, comportamiento y en la capacidad de sus empleados, además de la lealtad de los clientes, proveedores, socios y el apoyo de diversas instituciones.

**Burger King:** En el año 1.982 llegó BURGER KING® al Ecuador, abriendo su primer restaurante el 19 de Julio en el centro de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente BURGER KING® cuenta con 17 restaurantes a nivel nacional: 9 en Guayaquil, 5 en Quito y 3 en Cuenca.

Con los tres locales ubicados en centros comerciales y adecuados para las exigencias del cliente cuencano, ofrece menú ya conocido y preestablecido; y además su menú de especiales. La robustez en la infraestructura de los locales, lo llevan a tener tecnología de punta y mantener una constante innovación. Ofrece menú fijo y además menú de platos especiales. Sus colaboradores superan las sesenta personas entre administración y servicio. En cuanto a sus precios mantienen un alto precio.

**California Burrito Company:** es una cadena de restaurantes Tex-Mex, dedicada a brindar un buen servicio y excelente calidad de productos a un precio accesible.

Ubicado en la ciudad de Cuenca en un centro comercial con un local, franquicia que la maneja una familia de la localidad. Su local adecuado con estándares de locales de comida, se muestra su infraestructura robusta, en cuanto a tecnología se presenta con la adecuada para este tipo de empresas, es aceptable. Su menú presenta opciones entre los platos predefinidos y los especiales. Sus colaboradores superan los treinta en todas las áreas. Los precios son altos. Presenta innovación en sus locales y además en los productos que ofrece.

**Doña Menestra:** Presente en la ciudad de Cuenca con tres locales ubicados de forma estratégica, en R. Muñoz D. S-N P. Berroeta, Felipe II S-N y Circunvalación Sur y González Suárez - E. Zapata. Locales propios y ubicados en sectores de gran afluencia de personas. La infraestructura con respecto a sus locales se presenta robusta. Y con respecto a tecnología es aceptable. Entre sus colaboradores superan los sesenta empleados entre administradores y personal de servicio. Presenta una esporádica innovación tanto en sus productos como en avances tecnológicos. Su menú es fijo y además platos a la carta. Mantiene los precios en un nivel medio.

**Subway:** En todos los locales SUBWAY®, el menú principal permanece relativamente igual con la excepción de algunas variedades culturales y/o religiosas. Presente en la ciudad de Cuenca con cinco locales ubicados en centros comerciales. Son locales de tamaño medio y con una infraestructura robusta en cuanto a equipamiento. La tecnología utilizada es aceptable. Con una innovación de forma constante en lo que respecta a locales y productos ofertados. Su menú está compuesto por menú fijo y menú a la carta. Mantiene en precios un nivel alto. Los colaboradores superan los sesenta en sus locales.

**Tutto Freddo:** Empresa ecuatoriana, empezó sus operaciones en el año 2000, revolucionando el mercado de helados en nuestro país por su amplia variedad de aromas y sabores importados desde Italia. En la ciudad de Cuenca cuenta con once locales ubicados en los diferentes sectores comerciales. Sus locales propios y también algunos ubicados en centros comerciales presentan una infraestructura robusta. La tecnología presentada es aceptable, y con innovación de forma esporádica. Los precios se mantienen en un nivel medio. Los menús que presenta son fijo y platos a la carta. Personal que trabaja en los diferentes locales supera las cien personas.

**Pizza Hut:** Con presencia en la ciudad de Cuenca con dos establecimientos ubicados de forma estratégica, en Avenida Remigio Crespo y también en la Paseo de Los Cañarís.

Su infraestructura es muy robusta y adecuada para brindar comodidad y calidad para su clientela. Su infraestructura tecnológica e muy buena. Con respecto a innovación

es constante tanto en sus productos como en la adecuación de sus locales. El menú ofertado contiene productos fijos y también platos especiales. Mantiene precios a un nivel medio con respecto a su mercado. Personal de colaboración supera las setenta personas.

**Hamburguesa de Jhon's:** Las mejores hamburguesas de Cuenca, las únicas en el mundo que no utilizan carne congelada.

Presente en la ciudad de Cuenca con un local ubicado en un sector de gran afluencia de personas, en la Ave. Loja. Con un personal que supera las treinta personas. Y con una infraestructura mediana presenta una tecnología buena. Con respecto a innovación es esporádica tanto en productos como en su local. Su menú es un menú fijo y predefinido. Sus precios en los productos mantienen un nivel medio.

**Klever Hot Dog:** Harman Cabrera propietario del local de comida rápida “Klever” comenta que la idea de vender este producto fue suya desde hace algún tiempo que trajo desde los estados unidos. En la actualidad cuenta con cuatro locales de tamaño medio, en los cuales emplea a un número de entre treinta y cuarenta personas. Cuenta con una infraestructura de nivel medio y en cuanto a tecnología no se ve gran inversión. Su menú es fijo, los productos ofertados se han mantenido durante todo el tiempo. En cuanto a innovación es esporádica, con los productos han variado su presentación y en cuanto a locales no presenta mayores mejoras. Los precios son medio – bajos.

**Monte Bianco Heladería Y Pastelería:** Tortas para todo Compromiso Social, Helados por Mayor y Menor, Pastas, Brazos Gitano Etc.

Mantiene tres amplios locales, ubicados de manera estratégica distribuidos en la ciudad de Cuenca, lo cual permite dar trabajo a entre cuarenta y cincuenta personas de manera directa. Con respecto a su infraestructura es muy robusta y con tecnología muy aceptable. Ofrece un menú fijo y además platos especiales. La innovación es constante en sus productos y en sus locales. Sus precios los mantienen en un nivel medio, con una clientela fiel y en constante incremento.

**Pity's:** Cuenta con un local ubicado en Remigio Crespo y Alfonso Borrero (Esq), lugar muy comercial en la ciudad de Cuenca. Brindando ofertas de trabajo a un numero de entre veinte y treinta personas. Su infraestructura en el local es mediana y la inversión en tecnología es aceptable. Referente a innovación no se observa una gran atención a este tema. Sus precios se mantienen en un nivel medio.

**Sandwich Place:** Los más deliciosos Sándwich de la Ciudad, especialistas en, Hamburguesas Completas, Cubanos, Hot Dogs, Salchipapas, Jugos y mucho más. Con presencia en la ciudad de Cuenca con dos locales medianos. Ofreciendo trabajo para unas diez o veinte personas. Según lo indicado previamente podemos observar que el menú se mantiene fijo. No existiendo mayor aporte con respecto a infraestructura y también con respecto a tecnología es aceptable. La innovación es esporádica tanto para los productos como para su infraestructura.

**Pronto Pizza:** Te brindamos las mejores pizzas de la ciudad, visítanos y compruébalo. Con su local ubicado en el sector del estadio, y con una infraestructura mediana. Ofrece trabajo para unas veinte a treinta personas. Su menú es fijo y mantiene precios a un nivel medio. En cuanto a tecnología es aceptable su infraestructura.

**Carritos, locales pequeños:** Se ha agrupado este tipo de negocios debido a su homogeneidad, tanto a infraestructura como al producto que se ofrece. Su infraestructura se desarrolla en locales pequeños, sin mayor inversión e innovación. Ofrecen un menú fijo y con precios bajos. Con respecto a tecnología es deficiente, debido a lo débil de su infraestructura e inversión. Este tipo de negocios ha proliferado en toda la ciudad, encontrando al menos uno en cada barrio. Mantienen personal de entre dos y cinco empleados. La gran mayoría de estos negocios son de tipo familiar.

Empresas de la industria de comida rápida en la ciudad de Cuenca.										
Tamaño	Nombre	#Locales	Ambiente	#Empleados	Infraestructura	Menu	Tecnología	Innovación	Precios	Ubicación
	KFC	4 Locales	Amplios	>70	Robusta	Fijo - A la carta	Muy buena	Constante	Alto	Centros Comerciales
	McDonalds	1 Locales	Amplios	>40	Robusta	Fijo - A la carta	Muy buena	Constante	Alto	Centros Comerciales
	Burger King	3 Locales	Amplios	>60	Robusta	Fijo - A la carta	Muy buena	Constante	Alto	Centros Comerciales
<b>Grandes</b>	California Burritos	1 Locales	Amplios	>30	Mediana	Fijo - A la carta	Aceptable	Constante	Alto	Centros Comerciales
	Doña Menestra	3 Locales	Amplios	>60	Robusta	Fijo - A la carta	Aceptable	Esporadica	Medio	Local propio
	Subway	5 Locales	Medianos	>60	Robusta	Fijo - A la carta	Aceptable	Constante	Alto	Centros Comerciales
	Tutto Freddo	11 Locales	Amplios	>80	Robusta	Fijo - A la carta	Aceptable	Esporadica	Medio	Local propio
	Pizza Hut	2 Locales	Amplios	>60	Robusta	Fijo - A la carta	Muy buena	Constante	Medio	Local propio
	Hamburguesa de Jhon's	1 Local	Amplio	30 - 40	Mediana	Fijo - A la carta	Buena	Esporadica	Medio	Local propio
	Klever Hot Dog	4 Locales	Medianos	30 - 40	Mediana	Fijo	Deficiente	Esporadica	Medio - Bajo	Local propio
<b>Medianas</b>	Monte Bianco	3 Locales	Amplios	40 - 50	Robusta	Fijo	Aceptable	Esporadica	Medio	Local propio
	Pity's	1 Local	Mediano	20 - 30	Mediana	Fijo	Aceptable	Esporadica	Medio	Local propio
	Sandwich Place	2 Locales	Medianos	10 - 20	Mediana	Fijo	Buena	Esporadica	Medio	Local propio
	Pronto Pizza	1 Local	Mediano	20 - 30	Mediana	Fijo	Aceptable	Esporadica	Medio	Local propio
	Carritos de la UDA	1 Local	Pequeño	<5	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio
	Carritos de la UPS	1 Local	Pequeño	<5	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio
<b>Pequeñas</b>	Locales aledaños U Católica	1 Local	Pequeño	<5	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio
	Locales aledaños U Cuenca	1 Local	Pequeño	<5	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio
	Locales aledaños Colegios	4 Locales	Pequeños	<2	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio
	Locales de barrios	2 Locales	Pequeños	<2	Debil	Fijo	Deficiente	Esporadica	Bajo	Local propio

Fuente: Páginas web de las diferentes empresas y preguntas directas con los dueños.

Elaboración: El Autor.

En la industria de comida rápida, en la ciudad de Cuenca, las empresas se las ha categorizado por su tamaño y además por su inversión.

Se observa en las empresas de tamaño grande que se ubican en centros comerciales con gran afluencia de personas, con locales que además de estar bien adecuados para una atención esmerada, presentan una infraestructura muy robusta con innovación constante en los productos que ofrecen como en el ambiente de sus locales, son empresas en la cual la tecnología juega un papel muy importante al momento de atender con tiempos mínimos. Cuentan con un gran equipo de colaboradores que conocen el negocio y en constante entrenamiento, varias de ellas al ser franquicias adoptan estándares establecidos por la empresa dueña de la franquicia. Mantienen un menú fijo y además platos a la carta, brindando una variedad al momento de elegir.

Los costos en de sus productos se ven elevados, debido a la inversión y constante cambio que deben adoptar con lo cual sus precios son altos. Las empresas que se ubican en este grupo, ya tienen un buen tiempo en el mercado, contando con la experiencia y una fuerte inversión económica.

Las empresas de tamaño mediano se ubican en locales propios con una inversión alta. Son empresas de ámbito local que a esfuerzo de varios años se han posesionado como líderes en el mercado local. La innovación no es muy constante debido a la inversión que esta requiere, así mismo la inversión en tecnología es limitada. Su grupo de colaboradores son personas que tienen una amplia experiencia de buen nivel y lo han hecho por el tiempo que se mantienen en el negocio y con respecto a la capacitación no es muy constante. Sus locales al ser propios se mantienen por algún tiempo sin mayores adecuaciones. El menú que ofrecen más bien es fijo y sin mayores ofertas al momento de elección ya que se han prefijado el menú a ser ofrecido y con productos conocidos para su cliente.

Las empresas de tamaño pequeño y de toque familiar, se ubican cerca de centros escolares e instituciones de gran afluencia de personas

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten, suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, la demanda de los productos de la industria de comida rápida disminuye y la reducción de precios resulta común y corriente.

La competitividad es mucho más intensa en la industria de comida rápida en la que prevalecen las siguientes condiciones.

1. Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.
2. El sector industrial está creciendo muy lentamente.
3. Las empresas tienen costos fijos elevados.
4. Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados.
5. Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.

6. El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.
7. La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.
8. Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más.
9. Las barreras de salida son altas.

### **3. Presión de los Productos Sustitutos.**

La industria de comida rápida en Cuenca se ve amenazado de productos sustitutos debido a que hay ya industrias que ofrecen productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos, como son: locales de venta de morocho acompañado con empanadas de carne, de queso, empanadas de verde o empanadas chilenas; cafeterías que ofrecen café o aguas aromáticas acompañadas de tamales, humitas, quimbolitos, etc. Estos locales los podemos ubicar en sectores tradicionales de la ciudad, como son la Ave. Loja, Calle de las Herrerías, San Blas, Mirador de Turi; y que de a poco van ganando aceptación y clientela día tras día, convirtiéndose en parte de la tradición gastronómica de los cuencanos.

La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado. Los precios de estos productos sustitutos van a la par con los de la industria de comida rápida en la ciudad de Cuenca.

### **4. Poder de Negociación de los Clientes.**

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de

esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos nos afecte directamente.

El mercado de comida rápida en la ciudad de Cuenca, el poder de negociación de los clientes es bastante elevado, esto se atribuye a que los precios en la comida rápida son puestos por el mercado mismo y la industria adopta de cierta manera con un margen de rentabilidad moderado. Sin embargo y gracias a la competencia que existe en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un producto que satisfaga sus necesidades de buena comida con un precio razonable.

El poder de los clientes es alto ya que el producto que ofrece la industria de la comida rápida la pueden fabricar ellos mismos y por tanto exigen precios menores para que al menos sea igual al coste de elaborarlo uno mismo. Además como los productos que ofrecen otras empresas son similares exigirán también un mejor servicio. Es necesario también que los clientes confíen en los ingredientes utilizados para elaborar los productos ya que la calidad de los componentes que utilizan las empresas de comida rápida es continuamente cuestionada.

Los clientes introducen competitividad en un sector mediante sus requerimientos y expectativas.

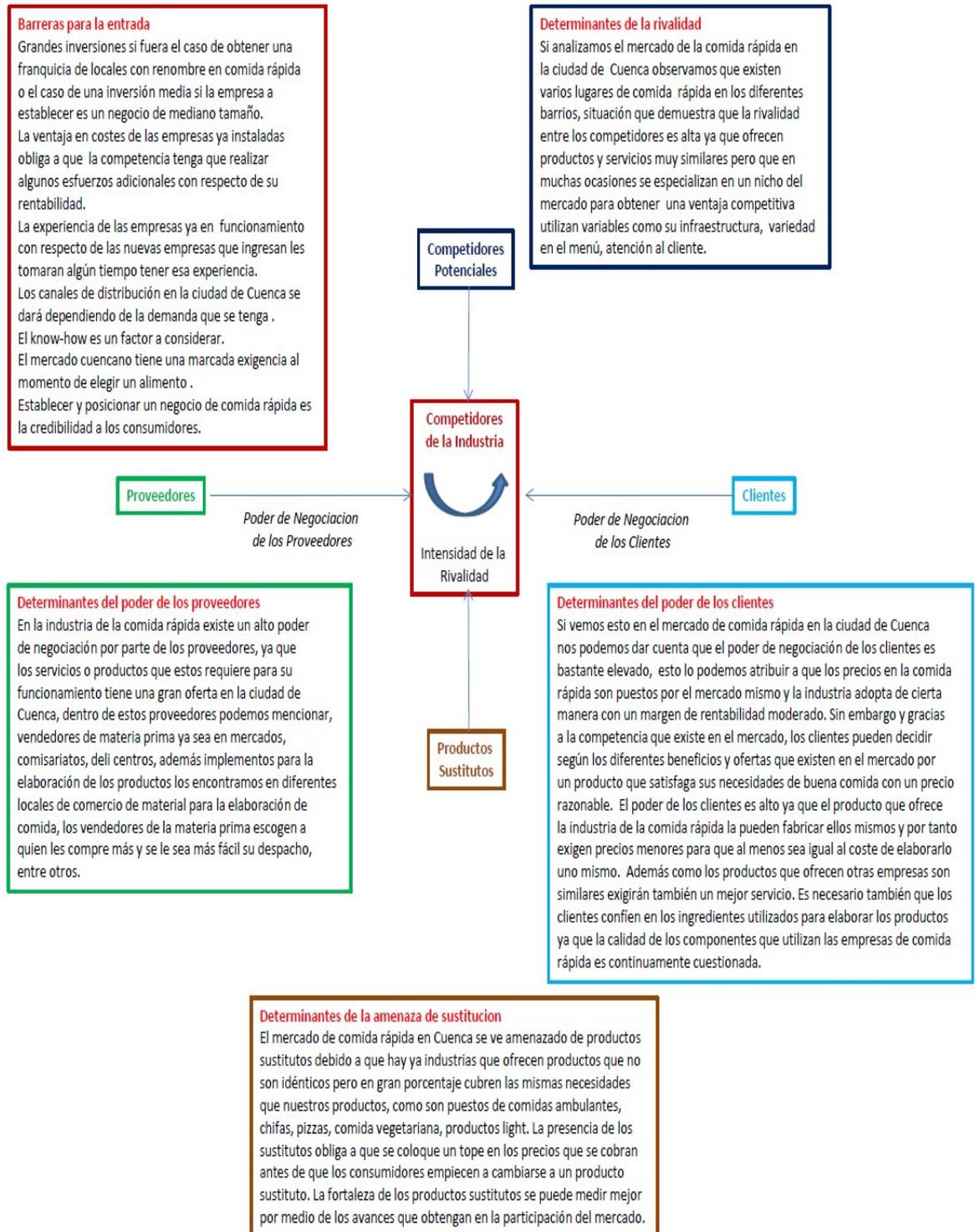
## **5. Poder de Negociación de los Proveedores.**

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

En la industria de la comida rápida existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en la ciudad de Cuenca, como proveedores se tiene: vendedores de materia prima ya sea en mercados, comisariatos, deli centros, además implementos para la elaboración de los productos existen en diferentes locales de comercio de material para la elaboración de comida, los vendedores de la

materia prima escogen a quien les compre más y se le sea más fácil su despacho, entre otros.

## Fuerzas de la competitividad de la industria de comida rápida en la ciudad de Cuenca.



Elaboración: El Autor.

## **VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS.**

Quien compite mejor logra una ventaja, que si es sostenible en el tiempo lleva una mayor rentabilidad que los competidores.

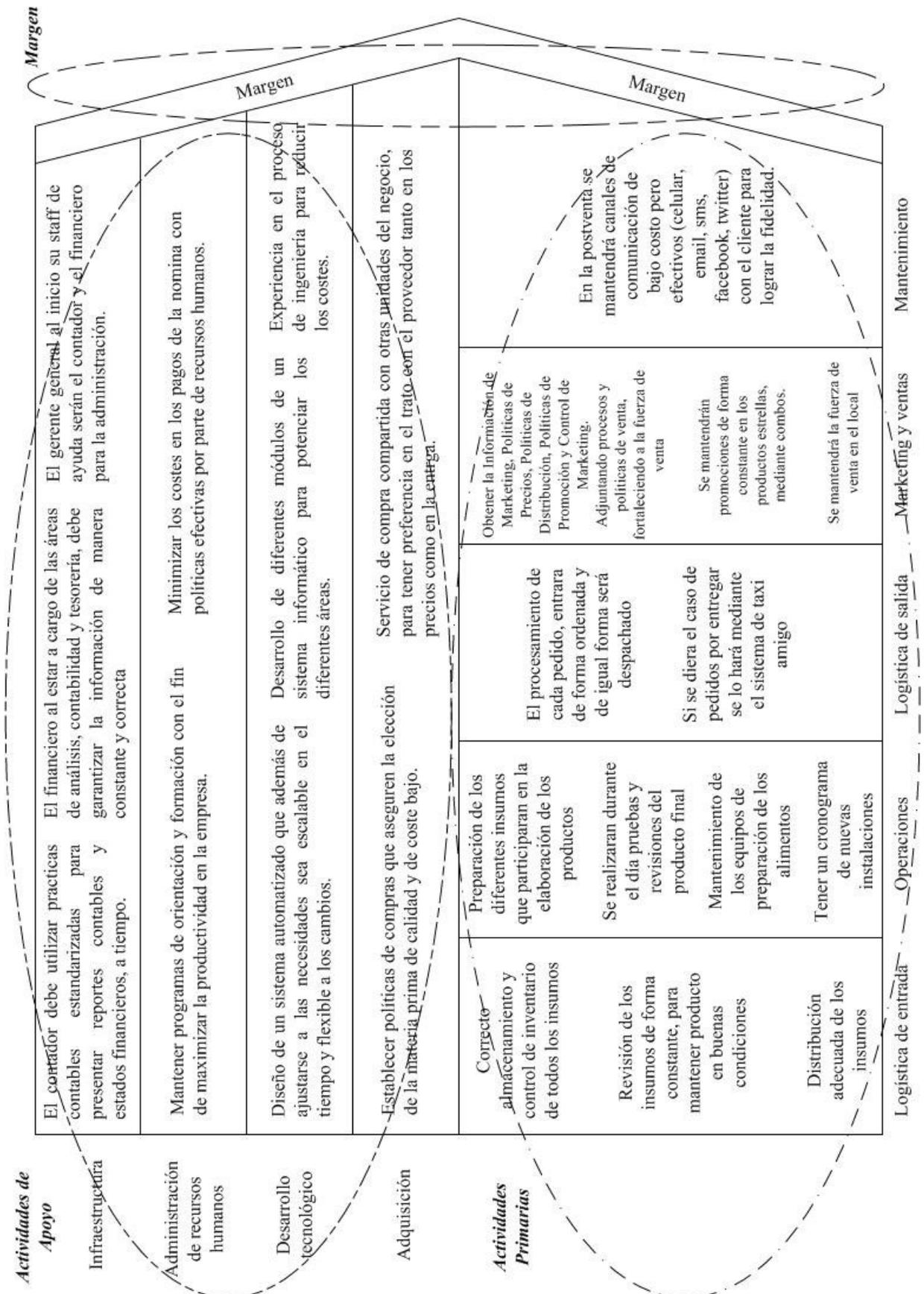
Para poder conseguir que nuestra empresa consiga la ventaja en costes se configuro la cadena de valor y teniendo en cuenta el control de los factores de costes.

## **CONFIGURANDO LA CADENA DE VALOR.**

### **Identificación de los macroprocesos.**

Son las áreas en las que podemos descomponer la actividad de una empresa. Un posible buen comienzo es el que utilizaba Porter en su modelo, refiriéndose a las actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios) aunque, por supuesto, cada empresa es un caso único.

La cadena de valor permite ver dónde están los mayores impactos para que podamos enfocar nuestros esfuerzos



Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior  
Elaboración: El Autor.

## Actividades Primarias

**Logística de entrada:** La encargada de la sección de cocina mantiene un correcto almacenamiento y control de inventario de todos los insumos necesarios para la elaboración del producto, como son: papas, pan de hot dog, pan de hamburguesa, embutidos, salsa de tomate, mayonesa, sal, aceite, lechuga, tomate. Efectúa la revisión de los insumos de forma constante, para mantener producto en buenas condiciones. Además distribuye de manera adecuada los insumos para el proceso de elaboración.

Seccion	Cocina								
Insumos	Control Inventario (Semanal)					Correcto almacenamiento			
	Stock Minimo	Stock Maximo	Ingresos	Egresos	Existencia	Fecha Caduca	Refrigeracion	Lugar fresco seco ventilacion	Limpieza desinfeccion
Papas	1 Quintal	5 Quintales	3	2	1	20/02/2014		Si	Si
Pan HotDog	5	15	12	10	2	15/02/2014		Si	Si
Pan Hamburguesas	5	15	12	10	2	15/02/2014		Si	Si
Bienesas	10 libras	60 libras	45	40	5	20/02/2014	Si		Si
Carne Molida	2 libras	12 libras	6	5	1	15/02/2014	Si		Si
Salsa tomate	1 galon	4 galon	3	2	1	20/03/2014	Si		Si
Mayonesa	1 galon	4 galon	3	2	1	20/03/2014	Si		Si
Sal	1 libra	3 libra	3	1	2	20/02/2015		Si	Si
Aceite	3 litros	20 litros	15	10	5	20/02/2015		Si	Si
Lechuga	1	8	4	2	2	15/02/2014	Si		Si
Tomate	2 libras	20 libras	8	4	4	15/02/2014	Si		Si
					Encargado:	EFPS		Fecha:	11/02/2014

Elaboración: El Autor.

**Operaciones:** Dos personas encargadas de la preparación de los diferentes insumos que participaran en la elaboración de los productos, aceite hirviendo, salsas en su correcto orden y consistencia, lavado y selección de lechugas y tomates. Se realizaran durante el día pruebas y revisiones del producto final, por parte de la administración. Mantenimiento de los equipos de preparación de los alimentos de una forma periódica, como son: cocina industrial, refrigeradora, congelador, licuadora, batidora, cañerías de gas, sistema eléctrico. Tener un cronograma para nuevas instalaciones, tal como: sistemas de refrigeración, sistemas de aire acondicionado, sistemas de tv cable.

Seccion	Preparacion Insumos			
	Tarea			
Aceite	Mantener caliente 160°C - 180°C. Filtrar residuos			
Salsa Tomate	Lavado y selección de tomates. Precocinar los tomates. Lavado selección del cilantro.			
Salsa Mayonesa	Selección de huevos. Aceite puro. Lavado selección perejil y albaca.			
Lechuga	Lavado y selección de las hojas de la lechuga			
Tomate	Lavado y selección de los tomates			
.....				
.....				
	<b>Encargados:</b>	LEPS, SCPS	<b>Fecha:</b>	11/02/2014

Seccion	Preparacion Insumos				
	Mantenimiento				
	FechaCompra	F. Mantenimiento Preventivo	F. Mantenimiento Correctivo	Estado	Ampliacion
Cocina industrial	01/01/2013	01/06/2013		Bueno	Si
Refrigeradora	01/02/2013	01/07/2013		Bueno	
Congelador	01/02/2013	01/07/2013		Bueno	
Liquidadora	15/01/2013	01/09/2013		Bueno	
Batidora	15/01/2013	01/09/2013		Bueno	
Cañeria gas	01/08/2012	01/07/2012	01/08/2013	Bueno	Si
Sistema electrico	01/05/2012	01/01/2013		Bueno	Si
	<b>Encargados:</b>	LEPS, SCPS	<b>Fecha:</b>	11/02/2014	

Elaboración: El Autor.

**Logística de Salida:** Al ser un producto de rápida preparación y consumo la distribución se la realizara en el propio local. El procesamiento de cada pedido, entrara de forma ordenada y de igual forma será despachado, con sistema de ticket. Si se diera el caso de pedidos por entregar se lo hará mediante el sistema de taxi amigo.

Seccion	Procesamiento pedido			Fecha: 11/02/2014	
No. Ticket	Descripcion	Cantidad	Costo	Total	
00000001	Papa frita	1	1,75	1,75	
	Hamburguesa	2	2	4	
	Hotdog	2	1,75	3,5	
	Cola	4	0,6	2,4	
			<b>Total:</b>	<b>11,65</b>	
<b>Entrega:</b>	<u>Domicilio</u>				
	Jose Perez				
	Ave. Americas y Luis Cordero 9-34				

Elaboración: El Autor.

**Marketing y Ventas:** En esta área se trabajara con un especialista, el mismo que deberá obtener la Información de Marketing, Políticas de Precios, Políticas de Distribución, Políticas de Promoción y Control de Marketing.

Adjuntando procesos y políticas de venta, fortaleciendo a la fuerza de venta con capacitaciones de manera constante.

Seccion	Marketing			
Tarea	Subtareas	Fecha Ejecucion	Duracion (Semanas)	Encargado
<b>Información de Marketing</b>	Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.	20/02/2014	2	EFPS
	Observar y analizar el comportamiento del consumidor	15/02/2014	3	LEPS
	Elaborar encuestas	15/02/2014	3	JJPG
	Análisis de la información	20/02/2014	2	RATC
	Realización de test de mercado	15/02/2014	2	ERPS
	Evaluación de las posibilidades de un mercado	20/03/2014	2	SVBN
	Políticas de Producto	20/03/2014	2	FXPB
	Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos	20/02/2015	2	KVPB
	Modificar o eliminar productos	20/02/2015	2	EWVS
	Creación de nombres y marcas comerciales	15/02/2014	2	ADFT
	Planear envases, diseños, formas, colores y diseños	15/02/2014	3	URTY
<b>Políticas de Precios</b>	Análisis de precios de la competencia	15/02/2014	3	JJPG
	Determinar estrategias de precios	20/02/2014	2	RATC
	Fijar precios	15/02/2014	2	ERPS
	Políticas de descuentos, márgenes, comisiones	20/03/2014	2	SVBN
	Establecer términos y condiciones de venta	20/03/2014	2	FXPB
<b>Políticas de distribución</b>	Analizar canales de distribución	20/03/2014	2	FXPB
	Seleccionar canales	20/02/2015	2	KVPB
	Establecer centros de distribución	20/02/2015	2	EWVS
	Analizar los sistemas de transporte y entrega	15/02/2014	2	ADFT
	Determinar localizaciones de plantas	15/02/2014	2	ERPS
<b>Políticas de Promoción</b>	Fijar objetivos promocionales	15/02/2014	3	JJPG
	Determinar los tipos de promociones a realizar	20/02/2014	2	RATC
	Seleccionar y programas medios de publicidad	15/02/2014	2	ERPS
	Desarrollar anuncios publicitarios	20/03/2014	2	SVBN
	Medir la eficacia de las campañas	20/03/2014	2	FXPB
	Determinar territorios y zonas de venta	20/02/2015	2	KVPB
	Llevar a cabo promociones	20/02/2015	2	EWVS
	Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda	15/02/2014	2	ADFT
<b>Control de Marketing</b>	Establecer metas y objetivos	20/02/2014	2	EFPS
	Planear las actividades de marketing	15/02/2014	3	LEPS
	Evaluar y controlar todas las actividades de marketing	15/02/2014	3	JJPG

Elaboración: El Autor.

**Mantenimiento:** En la postventa se mantendrá canales de comunicación de bajo costo pero efectivos (celular, email, sms, facebook, twitter) con el cliente para lograr la fidelidad.

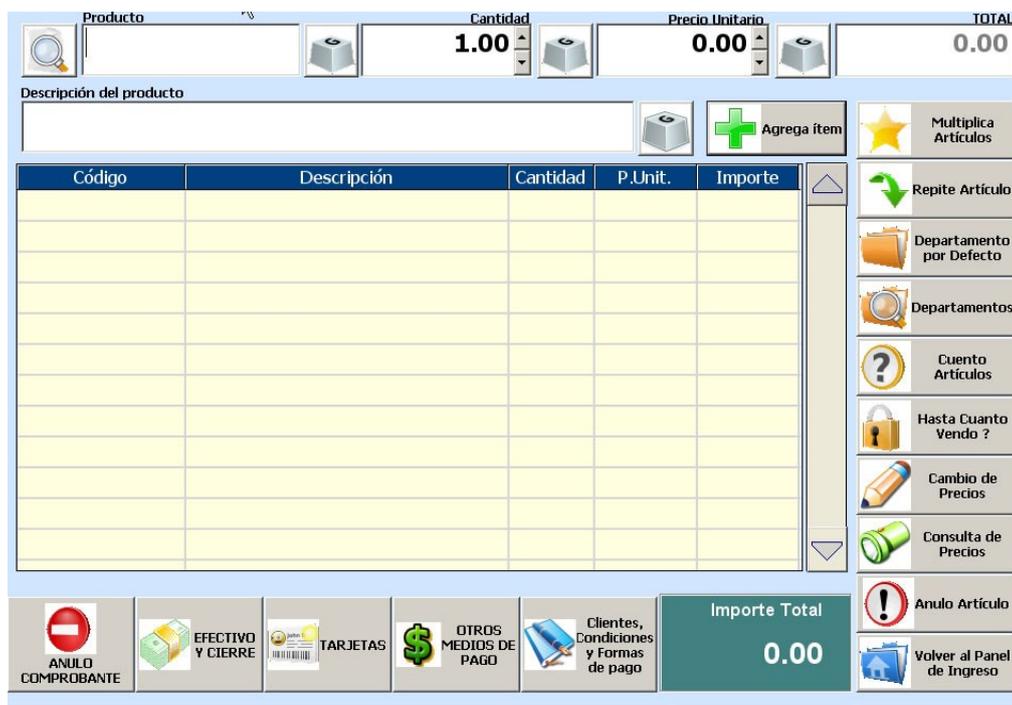
### Actividades Secundarias o de Apoyo

**Adquisición:** Establecer políticas de compras que aseguren la elección de materia prima de calidad y de bajo coste. Servicio de compra compartida con otras unidades del negocio para tener preferencia en el trato con el proveedor tanto en los precios como en la entrega.

Sección	Políticas de Compras	
	Descripción	Revisión
	Comprar a proveedores locales	LEPS
	Adquisiciones oportunas	LEPS
	Tres cotizaciones de diferentes proveedores	LEPS
	Revisión de compras a proveedores exclusivos	LEPS
	Pago a proveedores bajo la directriz 40 - 60	LEPS

Elaboración: El Autor.

**Desarrollo Tecnológico:** Diseño de un sistema automatizado bajo normas de buenas prácticas, que además de ajustarse a las necesidades sea escalable en el tiempo y flexible a los cambios. Desarrollo de diferentes módulos de un sistema informático para potenciar las diferentes áreas del negocio. Experiencia en el proceso de ingeniería para reducir los costes.



Elaboración: El Autor.

**Administración de Recursos Humanos:** Mantener programas de orientación y formación con el fin de maximizar la productividad en la empresa. Minimizar los costes en los pagos de la nómina con políticas efectivas por parte de recursos humanos.

**Infraestructura:** El gerente general al inicio su staff de ayuda será el contador y el financiero para la administración. El financiero al estar a cargo de las áreas de análisis, contabilidad y tesorería, debe garantizar la información de manera constante y correcta, para la toma de decisiones de forma efectiva. El contador debe utilizar prácticas contables estandarizadas para presentar reportes contables y estados financieros, a tiempo.

### Identificar cada uno de los procesos de la empresa.

Teniendo en cuenta que cada uno de ellos ha de tener unas entradas, recursos, controles y salidas, clasificándolos en función de lo siguiente:

**Procesos estratégicos:** que son los que normalmente desarrolla la dirección y le permiten fijar la estrategia y la dirección hacia la que se dirige la misma.

**Procesos clave:** los que están directamente relacionados con el producto o servicio que finalmente recibe el cliente.

**Procesos de apoyo:** los que aportan recursos o apoyo a los procesos clave.

Cada uno de los procesos, debería de contar con su propia cadena de valor, de tal manera que podamos identificar los diferentes subprocesos de cada proceso, y poder gestionar de mejor manera los factores de costos.

Identificación de Procesos		
Proceso	Descripción	Responsable
<b>Estratégicos</b>	Elaboración Plan Estratégico	Gerente General
	Elaboración Planificación Presupuestaria	Gerente General
	Elaboración de Diseño de los Productos	Gerente General
	Manual de Calidad en Elaboración de Productos	Gerente General
<b>Clave</b>	Almacenamiento de Insumos	Gerente Administrativo
	Control de Insumos	Gerente Administrativo
	Revisión de Insumos	Gerente Administrativo
	Distribución de Insumos	Gerente Administrativo
	Preparación de Insumos	Gerente Administrativo
	Pruebas de Producto Final	Gerente Administrativo
	Plan de Mantenimiento de Equipos	Gerente Administrativo
	Elaboración de cronograma de nuevas instalaciones	Gerente Administrativo
	Ingreso de Pedidos	Gerente Administrativo
	Despacho de Pedidos	Gerente Administrativo
	Desarrollo de Publicidad	Gerente Administrativo
	Elaboración de Plan de Promociones	Gerente Administrativo
	Plan de Capacitación Fuerza de Ventas	Gerente Administrativo
	Plan de Seguimiento en la Postventa	Gerente Administrativo
<b>Apoyo</b>	Elaboración de Estados Financieros	Gerente Financiero
	Elaboración de Balances Generales	Gerente Financiero
	Elaboración de Reportes Contables	Gerente Financiero
	Elaboración de Plan de Formación para el personal	Gerente Financiero
	Elaboración de Políticas de Pago de Nomina	Gerente Financiero
	Elaboración de un Sistema Modular Informático	Gerente Financiero
	Elaboración de Manual de Políticas de Compras	Gerente Financiero
	Elaboración de Plan de Compras Masivas	Gerente Financiero

Elaboración: El Autor.

## CONTROLANDO LOS FACTORES DE COSTES.

El comportamiento de los costes depende de varios factores estructurales que influyen en ellos y que son los factores de costes.

Se presenta una aplicación de los factores de costes, en la industria de la comida rápida en la ciudad de Cuenca:

### Economías y des economías de escala.

La industria de comida rápida en la ciudad de Cuenca es adecuada para alcanzar niveles óptimos de producción, en cada uno de los segmentos de tamaño de empresa.

Se puede producir más a menor coste. Cuanto más se produzca, menos será el costo por producir cada unidad.

El producir una porción de papa frita de 500 gr tiene un costo de 0,513, y producir 100 porciones de 500 gr de papa frita con un coste de 0,308 por porción, podemos decir que se tiene economía de escala. Vemos que el reparto de los costes fijos entre las unidades producidas, se genera una distribución del coste medio.

<b>Papa frita</b>	Porcion 500 gr	
	1	100
Comprar	0,45	0,27
Lavar	0,01	0,008
Pelar	0,01	0,008
Cocinar	0,04	0,02
Enfundar	0,003	0,002
	<b>0,513</b>	<b>0,308</b>

Elaboración: El Autor.

Así como se podría generar una economía de escala, de igual forma se podría presentar deseconomía de escala.

Presentando costes por sobre la media promedio de producción.

El producir una porción de papa frita, de 500 gr tiene un costo de 0,513, y producir 200 porciones de 500 gr de papa frita con un coste de 0,361 por porción, y con dos personas.

Podemos decir que se tiene des economía de escala. Vemos que el reparto de los costes fijos entre las unidades producidas, se genera una distribución del coste medio.

<b>Papa frita</b>	Porcion 500 gr	
	1	200
Comprar	0,45	0,28
Lavar	0,01	0,016
Pelar	0,01	0,016
Cocinar	0,04	0,045
Enfundar	0,003	0,004
	<b>0,513</b>	<b>0,361</b>

Elaboración: El Autor.

### **Aprendizaje y transferencia.**

El equipo de trabajo del local de comida rápida, previo a realizar sus labores recibe inducción, capacitación y adiestramiento, con respecto a la empresa, sus productos y las tareas a ser ejecutadas en los distintos cargos.

Adicional se mantienen capacitación por parte de los proveedores de los productos ofertados, para su mejor manejo y utilización.

Además el entrenamiento de nuevos empleados, lo realizan los empleados de mayor antigüedad dentro de la empresa de comida rápida, así aprovechamos la experiencia transferida de forma directa.

Se elabora una lista de verificación para que el proceso de inducción sea correcto y que se cumpla con el proceso de forma total.

### **Proceso de inducción a la empresa**

	Si	No
Recibió la bienvenida a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibió información general de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibió información sobre las políticas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce las condiciones de su contratación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce los planes de beneficios que tiene la empresa para los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe cuales son los días de descanso que tendrá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce las funciones y tareas que desempeñara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibió información sobre la forma de pago, de su salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaboración: El Autor.

Se debe llevar un registro para el plan de capacitación, para tener un control del personal capacitado y de los encargados de la capacitación, con fechas, hora y duración.

### **Plan de capacitación**

Nombre de la persona a capacitar: .....

Quien es el capacitador: .....

Tema de la capacitación: .....

Lugar de la capacitación: .....

Fecha de la capacitación: .....

Hora de la capacitación: .....

Duración de la capacitación: .....

Indicar objetivo de la capacitación: .....

Elaboración: El Autor.

Para el plan de adiestramiento se elabora una lista de verificación para controlar que los procesos dentro de este plan se cumplan de forma ordenada y adecuada.

### **Plan de adiestramiento**

#### ***Preparacion del trabajador***

- Aseo personal
- Ropa y calzado
- Manos aseadas
- No joyas
- No enfermedad
- No malos habitos
- Malla de pelo
- Uso de guantes
- Uso de delantal
- Mascarilla autofiltrante

#### ***Indicar el trabajo para***

- Lavar
- Pelar
- Cocinar
- Enfundar

#### ***Evaluacion mediante pruebas***

- Preparar alimentos
- Servir alimentos
- Atender cliente
- Limpiar local

#### ***Revision de las tareas asignadas***

- Lavar
- Pelar
- Cocinar
- Preparar
- Servir
- Limpiar

Elaboración: El Autor.

### **Patrón de utilización de la capacidad.**

Se han logrado algunas acuerdos con instituciones y empresas a las que se les vende la comida rápida, para que los productos a ser entregados sean retirados de nuestro local previa al pedido con un tiempo de anticipación que va de acuerdo a la cantidad solicitada, ofreciendo además un descuento especial por este tipo de acuerdo. Logrando que nuestra fuerza de ventas no genere un costo adicional en la entrega a domicilio.

Otra estrategia planteada para que nuestros equipos no estén subutilizados, en determinados días que no tienen mayor afluencia de clientela, se crearon las ofertas



## **Nexos.**

### **Nexos con la cadena de valor.**

En la actividad de apoyo Adquisiciones una de las actividades es: servicio de compra compartida con otras unidades del negocio, para tener preferencia en el trato con el proveedor tanto en los precios como en la entrega. Y esto combinado con la una de las actividades primarias que es marketing y ventas: se mantendrán promociones de forma constante en los productos estrellas, mediante combos. La compra de embutidos a la empresa La Italiana al ser un comprador de cantidades considerables se ha podido lograr descuentos y ofertas con los precios y además mantener constante publicidad y apoyo en la promoción de nuestro local a nivel local.

### **Nexos verticales.**

Nuestro proveedor de pan mantiene dentro de su cadena de valor entre una de sus actividades la entrega del pan a domicilio y con pedidos extraordinarios, permitiendo mantener un stock real y de ser necesario poder hacer pedidos de forma extraordinaria. Al coordinar nuestra actividad de pedido de materia prima como lo es el pan con una actividad de nuestro proveedor como lo es la venta extraordinaria, ha permitido bajar costos en el inventario y evitar mantener productos caducos.

### **Interrelaciones.**

El correcto almacenamiento y control de inventario de todos los insumos en la actividad primaria de la logística de entrada, genera experiencia con lo referente a inventario, esta experiencia bien será de gran utilidad en la revisión de los insumos de forma constante de la actividad primaria de la logística de entrada, para mantener producto en buenas condiciones y ordenados nuestros insumos.

## INSUMOS DE COMIDA RAPIDA

### PAPAS FRITAS

<i>Cantidad</i>	<i>Fecha Compra</i>	<i>Fecha Caduca</i>
20 libras	05/04/2014	07/04/2014
30 libras	06/04/2014	10/04/2014
40 libras	08/04/2014	14/04/2014



### CARNES

<i>Cantidad</i>	<i>Fecha Compra</i>	<i>Fecha Caduca</i>
5 libras	05/04/2014	08/04/2014
7 libras	06/04/2014	09/04/2014
10 libras	08/04/2014	10/04/2014



### SALSA DE TOMATE

<i>Cantidad</i>	<i>Fecha Compra</i>	<i>Fecha Caduca</i>
2 galon	05/04/2014	15/04/2014
3 galon	10/04/2014	20/04/2014



Elaboración: El Autor.

## Oportunidad.

En la ciudad de Ambato una empresa de comida rápida estaba cerrando sus actividades, por lo tanto realizo una venta y liquidación de sus maquinarias. Se mantuvo contacto y averiguaciones sobre los artículos que estaban en venta, de lo cual se logró comprar: un frigorífico, una cocina industrial a gas de 6 quemadores, dos picadoras de papas, bandejas de acero inoxidable de 120x80x25; todo esto por un precio de \$600. Cabe anotar que lo adquirido estaba en perfectas condiciones.

Se ofreció trabajo a personal joven, con un salario por horas y con rotación de horario. Manteniendo 6 jóvenes al momento, estos son jóvenes que estudian en colegio o universidad que necesitan un ingreso adicional y con horario únicamente por horas. Este tipo de contrato permite mantener fuerza de trabajo joven.

## Ubicación.

La ubicación en la que se pretende establecer el local es netamente zona comercial, en las Ave. Don Bosco y Ave. Loja las mismas que están copadas de locales comerciales sobre todo restaurantes de comida, presentan ventajas y desventajas desde el punto de vista de los costos.

Entre las ventajas tenemos: al tener una gran cantidad de locales de la misma industria de la comida, existe gran cantidad de oferta por parte de los proveedores, generando que los precios bajen y las ofertas por parte de los proveedores sean constantes. Existe además mucha oferta de mano de obra joven, ya que por los alrededores viven muchos estudiantes tanto de colegio como de universidad de otras ciudades que necesitan de empleo. Estamos cerca de locales comerciales, mercados,

abarrotes, lo cual da la facilidad de tener insumos para la elaboración de nuestros productos, de manera permanente y con precios bajos.

Entre las desventajas: al estar junto a varios locales de comida, existe competencia más marcada y además una gran variedad para el cliente de donde escoger. Los arriendos de los locales son altos por el mismo hecho de ser un lugar de además de comercial es turístico.

### **Factores institucionales.**

Se ve como un factor importante el transporte publica que recorre toda la Ave. Don Bosco, generando una gran afluencia de personas, con sus recorridos desde muy temprano por la mañana hasta altas horas de la noche, con unidades relativamente nuevas.

Otro factor importante es la presencia de la policía nacional, con sus rondas constantes, las mismas han terminado con actividades delictivas que pululaba el lugar y lo convertían en un lugar no grato y de poca frecuencia de personas.

El Servicio de Rentas Internas ha normado y formalizado en cierta forma la venta informal, lo que repercute de forma positiva para las empresas que funcionamos en cumplimiento de las leyes y normas establecidas para la industria de la comida.

Sin olvidar la gestión de la institución de la alcaldía, que presenta mejoras en la infraestructura de las Ave. Don Bosco, agua potable de calidad, recolección de basura y barrido de forma periódica. Presentando un lugar agradable para los cuencanos y visitantes de otros lugares, que como se mencionaba anteriormente es un lugar turístico de la ciudad.

### **FACTORES DE COSTE ELEGIDOS DE LA CADENA DE VALOR PARA EL ESTUDIO.**

Luego de culminar el estudio de la cadena de valor y de los factores de costes que la afectan esto sumado a la experiencia de años de trabajo en esta industria de la comida

rápida, se escoge dos factores los cuales son de alto impacto financiero y administrativo, para el caso de poner en práctica el presente caso de estudio, los casos escogidos son:

### **Interrelaciones.**

El correcto almacenamiento y control de inventario de todos los insumos en la actividad primaria de la logística de entrada, genera experiencia con lo referente a inventario, esta experiencia bien será de gran utilidad en la revisión de los insumos de forma constante de la actividad primaria de la logística de entrada, para mantener producto en buenas condiciones y ordenados nuestros insumos.

### **Patrón de utilización de la capacidad.**

Se han logrado algunas acuerdos con instituciones y empresas a las que se les venderá la comida rápida, para que los productos a ser entregados sean retirados de nuestro local previa al pedido con un tiempo de anticipación que va de acuerdo a la cantidad solicitada, ofreciendo además un descuento especial por este tipo de acuerdo. Logrando que nuestra fuerza de ventas no genere un costo adicional en la entrega a domicilio.

Otra estrategia planteada para que nuestros equipos no estén subutilizados, en determinados días que no tienen mayor afluencia de clientela, se crearon las ofertas del “lleva 5 y 1 va gratis en todos nuestros productos”, con lo cual nuestros recursos no tienen tiempos muertos demasiados largos.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES.

El consumo de comida rápida en el Ecuador ha tenido un notable incremento en las últimas dos décadas, según informes de INEC 2010. Al igual que en la ciudad de Cuenca se ha visto notorio este incremento, proliferando gran variedad de locales de venta de comida rápida, que han logrado calar en los consumidores y clientes de este tipo de comida.

La gran variedad ofertada por parte de los locales de comida rápida en la ciudad de Cuenca, son fundamentales para el comportamiento por parte del consumidor, ya que debido al tiempo y exceso de actividades durante su jornada de labores, han orientado al cliente al consumo de este tipo de alimentación; de la mano con los precios, promociones, facilidad, etc. que presenta, han originado una tendencia y fortalecido el crecimiento de esta industria.

Según la información recabada en la encuesta realizada, se observa que los adolescentes y adultos, son las personas que consumen con mayor frecuencia comida rápida. Y los fines de semana son los preferidos para salir y comprarla.

La preferencia en productos de comida rápida está las hamburguesas, papas fritas, hotdog, helados, etc. Dejando en claro que para la compra, el sabor y el precio son parámetros fundamentales al momento de adquirir.

Los locales con marcas registradas o franquicias han logrado posesionarse en el mercado cuencano con un alto grado de aceptación por parte de la gente, ubicándolos como preferidos del consumo local.

Una vez que se tiene clara y definida la cadena de valor y diagnosticado el coste de los factores de cada una de las actividades; la ventaja en costos se torna en una herramienta muy poderosa para controlar los factores de costos, por lo tanto competir en mejor posición que la competencia.

Las herramientas de la cadena de valor permiten analizar, diagnosticar y establecer o mejora la ventaja competitiva en costes. Y permite dividir a la industria de la comida rápida en actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus productos.

Al haber aplicado la estrategia de la ventaja competitiva en costes, se determina que puede la empresa operar con los costes más bajos del sector. Y tener la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Teniendo en cuenta que el producto no necesariamente es el mejor en calidad pero si con un precio muy atractivo para el comprador.

Del presente caso de estudio basado en la teoría y la experiencia en la práctica los dos factores de costos, que afectan a la cadena de valor con gran impacto en la industria de la comida rápida en la ciudad de Cuenca son las interrelaciones y el patrón de utilización de la capacidad.

## RECOMENDACIONES.

Al terminar la realización del presente caso de estudio “**Análisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca**”, no quedaría más que algunas recomendaciones puntuales para apoyo del tema y mejor aplicación de esta herramienta.

En lo referente a las interrelaciones:

- Negociar con los proveedores el día de entrega de los productos.
- Que los productos al momento de ser entregados queden ubicados en las estanterías.
- Al momento de ubicarlos se revise la fecha de caducidad de los productos existentes y si se diera el caso de productos caducos sean reemplazados.
- Mantener una constante información de parte del proveedor de las promociones en sus productos.
- Bajar costos en estas actividades que las puede realizar el proveedor e incrementar el control del inventario.

En lo referente a la capacidad de utilización.

- Determinar los porcentajes de descuento u ofertas cuando empresas o instituciones retiran su pedido de nuestro local.
- Determinar los días que se ofrecerán los descuentos u ofertas.
- Elaborar manual de funciones y procedimientos para los empleados, para no tener tiempos muertos.

## **GLOSARIO.**

**Coste:** En economía el coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien.

**Rentabilidad:** La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, ejército, y agein, conducir, guiar.

**Cliente:** Un cliente (del Latín cliens, -entis) es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Rendimiento:** Resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad económica.

**Proveedor:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

**Oferta:** En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

**Demanda:** La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

**Ventaja Competitiva:** Se denomina ventaja competitiva a una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

**Logística:** La logística (del inglés Logistic) es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

**Marketing:** En Administración el término mercadotecnia o mercadología (en inglés marketing) tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

**Postventa:** Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

**Inflación:** La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado en el transcurso de un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios.

**Mercado:** En economía, son cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros.

**Comida rápida:** El concepto de comida rápida (en inglés: fast food) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle.

**EAE Business School:** La Escuela de Administración de Empresas es una Institución de Formación Superior en gestión de empresas y de ámbito internacional con 56 años de trayectoria como Escuela de Negocios especializada en management.

**Benchmarking:** Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

**Microsoft Access:** Es un sistema de gestión de bases de datos incluido en el paquete de programas de Microsoft Office. Es igualmente un gestor de datos que recopila información relativa a un asunto o propósito particular, como el seguimiento de pedidos de clientes o el mantenimiento de una colección de música. Access es un completo y demandado programa informático en entornos de empresa, que permite la creación y gestión de bases de datos, así como su modificación, control y mantenimiento.

**Estadística:** Es una ciencia formal y una herramienta que estudia el uso y los análisis provenientes de una muestra representativa de datos, busca explicar las correlaciones y dependencias de un fenómeno físico o natural, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional. Sin embargo, la estadística es más que eso, es decir, es la herramienta fundamental que permite llevar a cabo el proceso relacionado con la investigación científica.

**Moda:** Es el puntaje que ocurre con mayor frecuencia en una distribución de datos

**Mediana:** Es la sumatoria de un conjunto de puntajes dividida por el número total de datos.

**Tex-Mex:** Es un estilo musicalailable originario de la región que forman el estado de Texas (EE. UU.) y los estados del noreste de México.

**Proceso:** Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados.

Macro proceso: Proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones de una unidad o área de trabajo.

Micro proceso: Un proceso más definido compuesto de una serie de pasos y actividades detalladas. Podría ser llevado a cabo por una sola persona.

## BIBLIOGRAFÍA.

- PORTER, Michael E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. (Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior). Ediciones Pirámide. (Grupo Anaya S. A.). Edición. Madrid, 2010.
- SHANK, John K. Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Barcelona. Norma. 1995.
- GOVINDARAJAN Vijay.
- HAIR, Joseph; Investigación de mercados, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.
- BUSH, Robert;
- ORTINAU, David;
- STANTON, William; Marketing. Decimocuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2007.
- ETZEL, Michael;
- WALKER, Bruce;

### Páginas Web:

<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/>

<http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>

<http://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>

<http://www.slideshare.net/isiv/presentacion-de-costos>

<http://smallbusiness.chron.com/advantages-opening-fastfood-restaurant-rural-places-34152.html>

<http://www.youtube.com/watch?v=A-eL3FihcWc>

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zamacona\\_s\\_r/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/capitulo3.pdf)

<http://cdjbv.ucuenca.edu.ec/ebooks/tad958.pdf>