



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
“ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

TEMA:

“Análisis de la cadena valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

AUTOR:

Vidal Cordero José Fernando

DIRECTOR:

Ing. Maldonado Matute Juan Manuel

Cuenca, Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi familia, de manera especial a mis padres, quienes me han apoyado durante toda la carrera y han estado conmigo en cada momento ayudándome a solventar de la mejor manera las adversidades. También la dedico a mis hermanos y amigos que de alguna manera se relacionaron conmigo y fueron parte importante dentro de este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, a mis padres que fueron un apoyo incondicional tanto emocional como económico durante todo el proceso, a mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo compartiendo aulas y vivimos gratos momentos en esta etapa que esta por culminar.

A los dueños de los tres restaurantes, que gentilmente me brindaron la apertura necesaria para la obtención de la información.

Agradezco a la Universidad del Azuay por abrirme las puertas permitiéndome formar parte de su comunidad, a mi tutor Ing. Juan Manuel Maldonado por brindarme su apoyo y la asesoría para la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I.....	13
Teoría de la cadena de valor.....	13
1.1 Análisis bibliométrico	13
1.1.1. Cadena de valor.....	13
1.1.2 Ventaja Competitiva.....	17
1.1.3 Estrategia competitiva	19
1.1.4 Síntesis de referencias a utilizar para la investigación	21
1.2 Ventaja competitiva	22
1.2.1 Fuentes y elementos de la ventaja competitiva	23
1.2.2 Ventajas competitivas difíciles de imitar	25
1.3 Cadena de valor.....	26
1.3.1 Cadena de valor de Michael Porter	26
1.3.2 Tipos de actividad y la ventaja competitiva	30
1.3.3 Sistema de valor	31
1.3.4 Cadena de valor de Kaplan y Norton	32
1.3.5 Cadena de valor según Mckinsey	33
1.3.6 Cadenas de valor globales	35
1.3.7 Cadena de valor extendida	35
1.3.8 Cadena de valor del sector de servicios	36
1.4 Estrategia competitiva.....	38
1.4.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter	40
1.4.2 Estrategias competitivas de Miles y Snow	41
1.4.3 Estrategias genéricas de Michael Porter.....	42
1.4.4 Estrategias competitivas de Miller	44
1.4.5 Análisis de la matriz FODA	45
1.4.6 Análisis PESTEL	46
CAPÍTULO II	48
Cadena de valor de Papi Pollo, Papi Broster y Rancho Dorado	48

2.1 Análisis del sector	48
2.1.1 Industria de servicios de alimentos	48
2.1.2 Industria de servicios.....	49
2.2 Análisis PESTEL aplicado al sector	50
2.2.1 Factores políticos	50
2.2.2 Factores económicos	54
2.2.3 Factores sociales.....	61
2.2.4 Factores tecnológicos	64
2.2.5 Factores ecológicos	67
2.2.6 Factores legales	67
2.3 Análisis FODA aplicado	68
2.3.1 Fortalezas:	68
2.3.2 Oportunidades:	69
2.3.3 Debilidades.....	69
2.3.4 Amenazas	69
2.4 Análisis CAME	70
2.5 Cinco fuerzas de Porter	75
2.5.1 Poder de negociación de proveedores:	75
2.5.2 Poder de negociación de los clientes.....	75
2.5.3 Amenaza de productos sustitutos	76
2.5.4 Entrada de nuevos competidores:.....	76
2.5.5 Rivalidad de competidores existentes	76
2.6 Cadena de valor de los tres restaurantes	77
2.6.1 Información general	77
2.6.2 Infraestructura	80
2.6.3 Recursos humanos.....	84
2.6.4 Tecnología.....	87
2.6.5 Compras	91
2.6.6 Logística interna.....	93
2.6.7 Operaciones.....	95
2.6.8 Logística externa	98
2.6.9 Marketing y ventas	99
2.6.10 Servicio	103
2.6.11 Responsabilidad social	104
CAPÍTULO III.....	105
Desarrollo de estrategias	105
3.1 Análisis de la ventaja competitiva y acciones de mejora	105

3.2 Plan de mejora.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	126
Herramienta cadena de valor.....	126

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1 Resumen de análisis bibliométrico "Cadena de Valor"	15
Tabla 2 Resumen de análisis bibliométrico "Value Chain"	16
Tabla 3 Resumen de análisis bibliométrico "Ventaja competitiva"	17
Tabla 4 Resumen de análisis bibliométrico "Competitive Advantage"	18
Tabla 5 Resumen de análisis bibliométrico "Estrategia competitiva"	19
Tabla 6 Resumen de análisis bibliométrico "Estrategy competitive"	20
Tabla 7 Bibliografía a utilizar en la investigación después del análisis.....	21
Tabla 8. Riesgos de las estrategias genéricas de Michael Porter	43

Figura 1 Cadena de Valor de Michael Porter.....	27
Figura 2 Sistema de valor.....	31
Figura 3 Cadena de Valor McKinsey.....	34
Figura 4 Cadena de valor extendida.....	36
Figura 5 Cadena de Valor de servicios	37
Figura 6 Cinco fuerzas competitivas de Porter	40
Figura 7 Clasificación industrial uniforme	48
Figura 8 Número de empresas por sectores en Ecuador	49
Figura 9 Ventas en dólares por sector	50
Figura 10 Evolución de la balanza de pagos.....	51
Figura 11 Evolución del superávit o déficit fiscal	54
Figura 12 Variaciones porcentuales históricas de inflación.....	55
Figura 13 Variación del PIB	56
Figura 14 PIB Alojamiento y servicios de comida	57
Figura 15 PIB PER CÁPITA	58
Figura 16 Tasas de interés Pasiva y Activa.....	60
Figura 17 Composición del empleo en Ecuador	62
Figura 18 Evolución de la Remuneración Básica Unificada	63
Figura 19 Acceso a internet.....	64
Figura 20 Lugar de conexión a internet	65
Figura 21 Personas con teléfonos inteligentes	66
Figura 22 Personas que utilizan redes sociales	66
Figura 23 Cantidad de empleados por restaurante	77
Figura 24 Ventas promedio del último año.....	78
Figura 25 Entrega del producto.....	79
Figura 26 Infraestructura.....	80
Figura 27 Frecuencia del seguimiento de objetivos	82
Figura 28 Inversiones	83
Figura 29 Recursos Humanos	84
Figura 30 Comunicación interna.....	85
Figura 31 Políticas de Recursos Humanos.....	86
Figura 32 Función del internet	87
Figura 33 Tecnología	88
Figura 34 Funcionalidades de la página web	88

Figura 35 Software para gestionar pedidos y facturación.....	89
Figura 36 Maquinaria especializada.....	90
Figura 37 Eslabón compras.....	91
Figura 38 Canales de comunicación con proveedores	92
Figura 39 Logística interna (extensión 1 de 2).....	93
Figura 40 Logística interna (extensión 2 de 2).....	94
Figura 41 Operaciones (extensión 1 de 2).....	95
Figura 42 Operaciones (extensión 2 de 2).....	96
Figura 43 27Material de recipientes desechables.....	97
Figura 44 Logística externa.....	98
Figura 45 Marketing y ventas	99
Figura 46 Canales de comunicación	100
Figura 47 Redes sociales más utilizadas	101
Figura 48 Medios para realizar publicidad.....	102
Figura 49 Servicio	103
Figura 50 Responsabilidad social.....	104

RESUMEN

La presente investigación analiza la cadena de valor de tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos, permitiendo encontrar fortalezas y debilidades en común para cada eslabón, mismas que ayudaron a generar estrategias para el sector. Se aplicó un estudio bibliométrico para establecer las bases del estudio, y un cuestionario validado por el Observatorio Empresarial de la UDA conjuntamente con visitas personales a las empresas para la obtención de la información. Se determinó que la ventaja competitiva del sector se encuentra en el proceso compras y el manejo de la logística interna, y, por otro lado, la principal debilidad es el inadecuado manejo de recursos humanos, finalmente en función de los hallazgos se propusieron planes de mejora para gestionar los inconvenientes identificados.

Palabras clave: Cadena de valor, ventaja competitiva, restaurantes.

ABSTRACT

This research analyzes the value chain of three restaurants dedicated to chicken preparation to find common strengths and weaknesses for each link, which helped to generate strategies for the sector. A bibliometric study was applied to establish the bases of the study, and a questionnaire validated by the Business Observatory of the UDA together with personal visits to companies to obtain the information. It was determined that the competitive advantage of the sector lies in the purchasing process and the management of internal logistics, and, on the other hand, the main weakness is the inadequate management of human resources. Finally, based on the findings, improvement plans were proposed to manage the identified inconveniences.

Keywords: Value chain, competitive advantage, restaurants.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Los mercados son cada vez más complejos, las empresas tienen una lucha constante por mejorar su competitividad, las nuevas exigencias, gustos y preferencias del consumidor hacen que sea necesario una constante investigación e innovación en todos los ámbitos de un negocio para lograr una ventaja competitiva que ayude a mejorar el posicionamiento de una organización dentro del mercado, para esto existen varias herramientas de gestión estratégica que las empresas pueden utilizar para identificar su posición actual y generar estrategias de mejoramiento.

En el presente trabajo se realiza un levantamiento de la cadena de valor de tres empresas reconocidas en la ciudad de Cuenca que se dedican a la preparación de pollos, con el afán de conocer sus fortalezas y debilidades, y de esa manera poder proponer estrategias que ayuden a generar una ventaja competitiva.

Se comienza con un análisis bibliométrico que permitirá obtener información teórica acerca de los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación, además, de conocer cuáles son los autores más citados en artículos científicos de alto impacto referentes al tema realizados en los últimos años.

Luego, se realiza un breve análisis situacional del entorno de mercado al que pertenecen las tres empresas, considerando las condiciones económicas, gubernamentales, políticas, sociales y legales que tienen relación con el giro del negocio.

En una siguiente etapa se realiza el levantamiento de la cadena de valor de los tres restaurantes para conocer los principales procesos que llevan a cabo en cada eslabón para ofrecer su producto final, para esto se aplica un cuestionario validado por el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay adaptado al estudio.

Finalmente, con la información obtenida se realizará un análisis de la situación actual de las tres empresas en conjunto y mediante una comparación entre las mismas, se realiza la propuesta de estrategias que ayuden a mejorar y aumentar la competitividad empresarial para generar una ventaja competitiva.

CAPÍTULO I

Teoría de la cadena de valor

1.1 Análisis bibliométrico

Para realizar el análisis bibliométrico se utilizará el programa informático Harzing's Publish or Perish, desarrollado por la empresa Tarma Software Research, el cual sirve como buscador de información científica académica en plataformas reconocidas como: Scopus, Google académico, etc. El software utiliza filtros para encontrar información más precisa, basándose en tres criterios principales: citas por autor, citas en una revista y búsqueda de referencias concretas.

De esta manera el programa brinda la información de aquellos documentos que más han sido citados en la elaboración de artículos científicos y a su vez permite establecer una comparación de entre aquellos que se consideran más relevantes.

Para el fundamento teórico de la presente investigación se utilizará dos grandes plataformas, como son Google académico y Scopus.

En la presente investigación se estudiará los autores más citados en los temas de: Cadena de valor, ventaja competitiva y estrategias competitivas, de esta manera, se conocerá el fundamento teórico necesario para llevar a cabo la aplicación e interpretación de la información.

La información se buscará mediante el uso de palabras clave como: Ventaja competitiva, Cadena de valor, Estrategia competitiva, Administración estratégica, competitividad empresarial y términos en inglés como; Value chain, competitive advantage, strategy competitive. Al final después de un análisis comparativo se utilizará los artículos y libros que por un lado posean la mayor cantidad de citas y por otro, que sean actuales y relevantes en concordancia con el tema tratado.

1.1.1. Cadena de valor

Para la base teórica sobre la cadena de valor se utilizó un filtro de 100 documentos tanto para Google Académico, como para Scopus, sin embargo, no se utilizó un filtro sobre años de publicación debido a que, en caso de haber documentos con un elevado

número de citas, estos sean tomados en cuenta. Posterior a los resultados obtenidos mediante el programa, se procedió a elaborar una tabla de clasificación con los documentos más importantes con base en los criterios explicados anteriormente, las tablas que se presentan a continuación son un extracto de los 15 primeros datos obtenidos de cada biblioteca en el sistema.

Tabla 1 Resumen de análisis bibliométrico “Cadena de Valor”

No.Cita	Autores	Título	Año de publicación
213	G Alonso	Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor	2008
268	J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	2006
83	M Porter	Cadena de valor	2004
69	MC Morillo	Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias	2005
48	PB Felipa	La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial	2015
37	JV Canto	La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios	2013
32	M Sandra, M Boscán	La cadena de valor del sector confección	2004
36	P Laguna, Z Cáceres, A Carimetrans	Del altiplano sur boliviano hasta el mercado global: coordinación y estructuras de gobernanza en la cadena de valor de la quinua orgánica y del comercio justo	2006
26	J Suárez-Tirado	Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana	2013
23	JAO Castro, CAC Calderón, ME Calderón	Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital	2008
22	S González Andrade	Cadena de valor económico del vino de Baja California, México	2015
20	MT Hansen, J Birkinshaw	La cadena de valor de la innovación	2007
15	A Emprende, FP Andaluza	Cadena de valor	2015
27	Jl Pulido-Fernández, Y López-Sánchez	La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España	2016
24	I Albornoz, R Bisang, G Anlló	La cadena de valor de la maquinaria agrícola argentina: estructura y evolución del sector a la salida de la	2010

Fuente: Harzing’s Publish o Perish recopilación de datos Google académico.

Elaborado por: El autor

Tabla 2 Resumen de análisis bibliométrico "Value Chain"

No.Citas	No.Citas	No.Citas	Año de publicación
438	B. Kogut	DESIGNING GLOBAL STRATEGIES: COMPARATIVE AND COMPETITIVE VALUE-ADDED CHAINS.	1985
405	P. Gibbon	Trading down: Africa, value chains, and the global economy	2005
400	R. Kaplinsky	Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis?	2000
333	J. Peppard	From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators	2006
280	G. Gereffi	Global value chains in a post-Washington Consensus world	2014
222	S. Barrientos	A gendered value chain approach to codes of conduct in African horticulture	2003
204	F. Saliola	Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer	2009
203	A. Baldauf	Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain	2003
191	F. Li	Deconstruction of the telecommunications industry: From value chains to value networks	2002
148	T. Sturgeon	How do we define value chains and production networks?	2001
127	W. Milberg	Shifting sources and uses of profits: Sustaining US financialization with global value chains	2008
124	G. Gereffi	Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters	2016
122	J. Swinnen	Globalization, privatization, and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries	2007
120	B. Los	How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation	2015
104	P. Perez-Aleman	Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships	2008

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Scopus.

Elaborado por: El autor

1.1.2 Ventaja Competitiva

En el análisis de la ventaja competitiva, se tomó información de los 100 artículos con mayor relevancia, de igual manera, no se utilizó un filtro de años para conservar información relevante, y las búsquedas se realizaron tanto en la plataforma de Google académico como en la de Scopus, para de forma posterior elaborar una tabla con aquellos que resulten significativos para la investigación. De igual manera las tablas presentadas a continuación son un extracto de los 15 primeros datos presentados por cada una de las dos bibliotecas.

Tabla 3 Resumen de análisis bibliométrico "Ventaja competitiva"

No.Citas	Autores	Título	Año de publicación
5244	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1900
3825	ME Porter	La ventaja competitiva de las naciones	1991
489	ME Porter	Estrategia y ventaja competitiva	2005
417	RB Chase, FR Jacobs, NJ Aquilano, JY Milanés	Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva	2005
414	A Cornella, AM Vega	Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas	1995
294	M Porter	La ventaja competitiva de las naciones	2007
283	JJ Tarí	Calidad total: fuente de ventaja competitiva	2000
229	JK Shank, V Govindarajan	Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva	1995
221	EJ Hay, M Cárdenas	Justo a Tiempo (Just in Time): la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva	1989
214	EJ Arnoletto	Administración de la producción como ventaja competitiva	2000
154	N Fernández Losa	El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas	2002
149	GS Yip	Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional	1993
143	EAB Rice	El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países	2013
133	RP Brito, LAL Brito	Ventaja competitiva, creación de valor y sus efectos sobre el desempeño	2012
121	F Velásquez Vásquez	La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas	2004

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Google Académico.

Elaborado por: El autor

Tabla 4 Resumen de análisis bibliométrico "Competitive Advantage"

No.Citas	Autores	Título	Año de publicación
2066	R. Woodruff	Customer value: The next source for competitive advantage	1997
337	J. Dyer	Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as	1996
290	M. Porter	Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy	1996
163	D. Li	Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China	2014
121	E. Hill	A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: The foundation of regional competitive	2000
120	D. Phan	E-business development for competitive advantages: A case study	2003
117	M. Betts	Strategic planning for competitive advantage in construction	1992
113	C. Lengnick-Hall	The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems	2004
106	A. Goldman	The persistent competitive advantage of traditional food retailers in Asia: Wet markets' continued dominance in Hong Kong	1999
105	F. Betz	Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change: Third Edition	2011
94	J. Li	How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation	2010
92	H. Davies	Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgement?	2000
83	H.W.C. Yeung	The internationalization of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: Strategies, processes and competitive advantage	1999
78	R. Reed	How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention	2012
74	R. Agarwal	First-mover advantage and the speed of competitive entry, 1887-1986	2001

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Scopus.

Elaborado por: El autor

1.1.3 Estrategia competitiva

De igual manera que en los casos anteriores para la búsqueda de información acerca de las estrategias competitivas, se ha realizado una búsqueda de los 100 documentos más relevantes tanto de Google Académico como Scopus, en donde se seleccionaron los artículos y libros que mayor impacto pueden generar en el presente trabajo.

Tabla 5 Resumen de análisis bibliométrico "Estrategia competitiva"

No.Citas	Autores	Titulo	Año de publicación
12152	M Porter	Estrategia competitiva	2004
2695	ME Porter	Competição: estratégias competitivas essenciais	1999
1769	ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo	2009
576	AC Hax	Estrategias para el liderazgo competitivo	2004
391	JL Munuera Alemán...	Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección	2012
304	N López, JEYLAG MARTÍN	La dirección estratégica de la empresa	2007
295	ACC Fleury, MTL Fleury	Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil	2003
280	SP Schnaars	Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor	1993
253	P Michael	Estrategia competitiva	2001
219	JL Ramírez Rojas	Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas	2017
151	EC Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas	2010
149	GS Yip	Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional	1993
122	JG Castellanos	Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos	2003
117	ME Porter	Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia	1992
99	L Quero	Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo	2008

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Google Académico.

Elaborado por: El autor

Tabla 6 Resumen de análisis bibliométrico "Estrategy competitive"

No.Citas	Autores	Título	Año de publicación
460	A. Gunasekaran	Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy	2008
438	B. Kogut	DESIGNING GLOBAL STRATEGIES: COMPARATIVE AND COMPETITIVE VALUE-ADDED CHAINS.	1985
242	R. Garud	Changing competitive dynamics in network industries: An exploration of sun microsystems' open systems strategy	1993
134	K. Amoako-Gyampah	Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment	2008
111	B. Nalebuff	Co opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy	1997
92	S. Salunke	Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms	2011
83	H.W.C. Yeung	The internationalization of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: Strategies, processes and competitive advantage	1999
72	M. Acquaah	Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa	2008
52	P. Panayides	Competitive strategies and organizational performance in ship management	2003
41	F. Parola	Market structures and competitive strategies: The carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports	2007
38	Y. Luo	Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: A perspective from subsidiaries seeking host market penetration	2004
37	S. Musterd	The creative knowledge city in Europe: Structural conditions and urban policy strategies for competitive cities	2013
37	M. Acquaah	Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance	2011
36	A. Herzallah	Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SMEs	2014
34	M. Helms	Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry	1997

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Scopus.

Elaborado por: El autor

1.1.4 Síntesis de referencias a utilizar para la investigación

A continuación, se presenta la bibliografía a utilizar en la investigación, previo a un análisis de importancia realizado en los resultados obtenidos del software, basándose en criterios como: número de citas, relación con el tema, año de publicación y tipo de documento, quedando como resultado la tabla que se expone a continuación.

Tabla 7 Bibliografía a utilizar en la investigación después del análisis de importancia

Cadena de Valor		
Autor	Título	Tipo
MC Morillo	Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias	Artículo
J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	Artículo
M Porter	Cadena de valor	Libro
G Gereffi, O Memedovic	The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries	Artículo
G Alonso	Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor	Artículo
R. Kaplinsky	China as a Final Market: The Gabon Timber and Thai Cassava Value Chains	Artículo
F. Li	Deconstruction of the telecommunications industry: From value chains to value networks	Artículo
F. Saliola	Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer	Artículo
Ventaja competitiva		
Autor	Título	Tipo
ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	Libro
M Porter	La ventaja competitiva de las naciones	Artículo
C Bocanegra Gastelum, MÁ Vázquez Ruiz	El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora	Artículo
EAB Rice	El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países	Artículo
ME Porter	Ventaja Competitiva	
Estrategia Competitiva		
Autor	Título	Tipo
ME Porter	Ser competitivo	Revista
Narváez, Mercy; Fernández, Gladys	Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global	Artículo
ME Porter	Estrategia Competitiva	Libro
Edgar Castro Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas	Libro
Carmen Berenice Ynzunza Cortés y Juan Manuel Izar Landeta	Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones	Artículo

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos Google Académico y Scopus

Elaborado por: El autor

1.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva ha sido un tema muy controversial en los últimos tiempos, algunos autores plantean la existencia de nuevas fuentes de ventajas competitivas en la nueva era de la digitalización, y acotan diferentes criterios a los propuestos por el profesor Michael Porter quien es uno de los principales referentes en el tema.

Para definir la ventaja competitiva, (Quintero & Sánchez, 2006) explican que la misma puede definirse como el grado de superioridad que logra un producto o servicio frente a su competencia, a su vez explican que la misma puede provenir de dos bases fundamentales, ya sean los costos o la diferenciación, pero que, para lograr estas ventajas hace falta un profundo conocimiento de la organización y el entorno, es necesario aplicar una serie de estrategias que en su conjunto logren crear una ventaja competitiva. Los autores describen cada una de estas ventajas competitivas como:

- Ventaja competitiva por diferenciación

Ésta se logra cuando las características o atributos pertenecientes a un producto o servicio son percibidos como superiores y únicos por los clientes, es decir, que el grado de satisfacción generado no podrá ser igualado por la competencia.

- Ventaja competitiva por costos

Ésta se cumple cuando se logra optimizar recursos en varias de las actividades relacionadas al producto o servicio final sin afectar la calidad, ahorros en transporte, logística, tiempos y cantidad de producción, que en suma se pueden ver reflejadas en un precio que es inferior al de la competencia pero que genera rentabilidad para la empresa.

Según (Porter, 1991) en su libro ventaja competitiva explica que para crear una ventaja competitiva es necesario entender cada actividad discreta que realiza una empresa, desde la adquisición de su materia prima, hasta el servicio post venta que ofrece a sus clientes, esto para entender en qué parte de la organización se encuentra un factor diferenciador frente a la competencia y a su vez poder convertirlo en una ventaja frente a la competencia.

Una ventaja competitiva se puede lograr a través de la implementación de estrategias, pero para que las mismas tengan efecto es necesario conocer la organización y su entorno, existen varias herramientas que permiten conocer a profundidad estos ámbitos

y que posteriormente sirven de ayuda para construir estrategias de mejora, tal es el caso del cuadro de mando integral, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, Cadena de Valor, Cadena de suministro, entre otras, todas ellas derivan de la administración empresarial y son utilizadas a menudo para generar ventajas competitivas.

1.2.1 Fuentes y elementos de la ventaja competitiva

Existen una serie de elementos que permiten lograr una ventaja competitiva, autores como (Hill et al., 2009) en su libro administración estratégica proponen 4 elementos básicos: calidad, eficiencia, cliente e innovación, que llevados a cabo de manera simultánea permiten obtener una ventaja competitiva.

- **Calidad**

Según (Tarí, 2000) El concepto de calidad continúa evolucionado con el tiempo y ha pasado a tener el nombre de calidad total, explica que la misma no está ligada únicamente a las características o atributos del producto o servicio final con el cumplimiento de especificaciones técnicas, por otra parte, enfatiza que dentro de la empresa todas sus actividades deben ser realizadas con calidad desde la obtención de la materia prima, hasta el servicio al cliente, sin descuidar el manejo de personal y la gestión de producción, estas acciones se verían reflejadas en el grado de satisfacción de las necesidades que perciben los clientes, si sus expectativas han sido superadas, pues se está ofreciendo un producto o servicio de calidad total lo que se puede convertir en una ventaja competitiva.

- **Eficiencia**

En este ámbito se busca optimizar el manejo de los recursos de la empresa, tanto físicos, monetarios, tecnológicos, y humanos, con el fin de obtener una eficiencia integral dentro de la organización y generar un ahorro de recursos mediante una estrategia de reducción de costes para lograr una ventaja competitiva en el precio.

- **Cliente**

Básicamente hace referencia a la capacidad de respuesta que se tiene hacia el cliente, el servicio que el cliente percibe desde que entra a la tienda, hasta el que

recibe el después de haber adquirido un producto, se puede lograr una ventaja competitiva manteniendo una relación estrecha con los clientes y solventando sus necesidades en el menor tiempo posible.

- Innovación

Por los constantes y acelerados cambios que suceden en el entorno, la empresa debe invertir en investigación y desarrollo para innovar antes que la competencia, una empresa que se mantiene a la vanguardia en innovación de cualquier ámbito, logra anteponerse al mercado, generando una estrategia de diferenciación y posicionándose por delante de las demás.

Existen otros autores que a continuación proponen nuevos elementos como fuentes de ventajas competitivas en el mercado actual, basan sus análisis en nuevas tendencias de mercado y la globalización.

- Tecnología de información

Según (Gastelum & Ruiz, 2010) las Tic's se han vuelto una fuente de ventaja competitiva para las empresas actuales, el desarrollo tecnológico ha hecho que la manera de ofrecer productos al consumidor final sea más fácil, el uso de códigos de barras, sistemas informáticos de manejo de inventarios, programas de facturación digital, tarjetas de crédito o debito, han simplificado la manera en la que se controla y vende insumos, esta tecnología debería ser aprovechada no únicamente por las grandes industrias sino también por las Pymes de cada país, pues significa un ahorro notable en gestión de inventarios, tiempos muertos y mano de obra, además que se mejora la imagen y servicio que reciben los clientes.

- Economías de escala

Las economías de escala son otro factor que genera una ventaja competitiva en las empresas, sin embargo, resulta complicado para una Pyme querer implementarlo ya que se necesita altas cantidades de capital, sin embargo, según (Manriquez, 2010) las empresas que logren construir una economía de escala en el mercado, habrán logrado construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo difícil de imitar, pero hace falta una constante actualización de estrategias para no perder la cuota de mercado, ya que, las empresas que han logrado una economía de escala y pierden parte de su cuota de mercado, experimentan grandes pérdidas en costos.

- **Gestión del conocimiento**

En la gestión del conocimiento juega un papel fundamental el talento humano y la dirección empresarial, según (Manriquez, 2010) es fundamental la presencia de políticas y estrategias formuladas desde la dirección empresarial y que estén dirigidas a la selección, organización, procesamiento y comunicación de la información dentro de la organización, los conocimientos importantes alineados al modelo de negocio deben ser transmitidos entre trabajadores mediante una cultura organizacional bien construida, para de esa manera garantizar la transmisión de conocimientos valiosos entre los miembros de la organización.

1.2.2 Ventajas competitivas difíciles de imitar

En el siglo XXI se ha visto que las tradicionales empresas multimillonarias como las de bebidas gaseosas o venta de vehículos (Ford, Toyota) han ido perdiendo su cuota de mercado debido a las resurgentes empresas que ya no basan su ventaja competitiva en marketing o mejoras relacionadas solamente al producto, sino van más allá con una serie de estrategias enfocadas en la innovación en las Tics, servicios y factor humano. Empresas como Amazon.com dominaron el mercado en poco tiempo, pero cambiaron la manera en la que las personas acostumbraban a realizar las compras, aprovecharon las tecnologías de la información y lograron generar cambios en el comportamiento de los consumidores, otra empresa reconocida y que está ganando cada vez más presencia en el mercado es Tesla, una empresa de vehículos que innovó en tecnología eléctrica para crear coches más veloces que generan menos contaminación ambiental y son competitivos en precios a comparación con marcas tradicionales, en fin, una serie de empresas que en la actualidad han sabido hacer uso de las tecnologías de la información y la innovación en general, han logrado una ventaja competitiva en el mercado difícil de imitar para la competencia.

1.3 Cadena de valor

Una de las herramientas más utilizadas en la gestión empresarial es la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, considerada como la herramienta básica para encontrar ventajas competitivas.

Dentro de la cadena de valor según (Olmedo, 2002), hay que entender tres principales aspectos que se manejan y se obtienen tras su levantamiento, estos son:

- Comportamiento de los costos:

Cuando se levanta una cadena de valor se obtiene los datos sobre los costos en los que se incurre desde la obtención de insumos, hasta el servicio post-venta prestado a los clientes, es importante determinar su comportamiento para implementar estrategias de costos que permitan crear una ventaja competitiva.

- Fortalezas diferenciadoras:

En esta parte de la cadena de valor, se examina minuciosamente todas aquellas actividades que comprenden el giro de negocio, para determinar cuál de ellas puede ser una fuente estratégica de diferenciación, para a su vez potenciarla y ganar ventaja frente a la competencia.

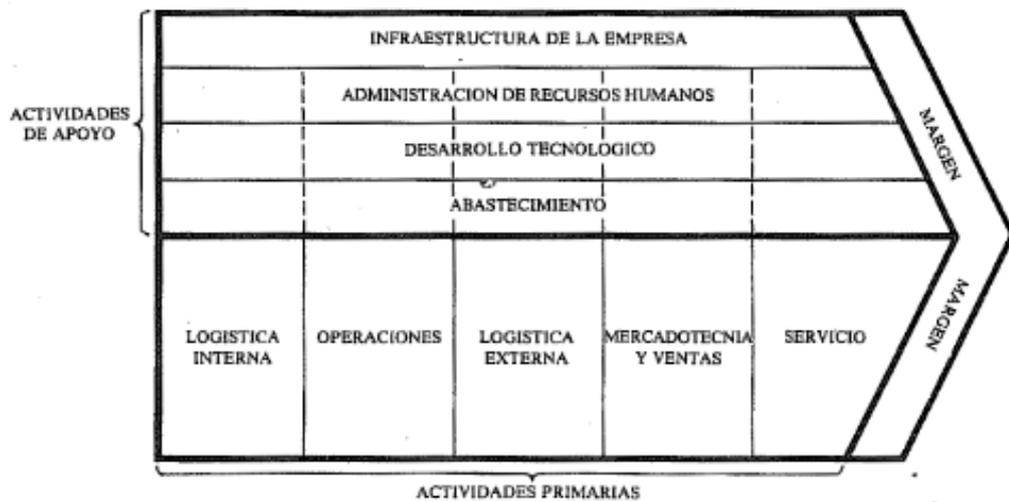
- Valor:

Cuando se habla de valor en la herramienta se hace referencia a la diferencia entre el costo real monetario de producir un bien o servicio y el valor percibido por el cliente al adquirirlo, es decir el costo que el comprador está dispuesto a pagar por el bien.

1.3.1 Cadena de valor de Michael Porter

La cadena de valor propuesta por el profesor Michael Porter, es una herramienta de gestión que sirve para encontrar y desarrollar una ventaja competitiva dentro de una organización, la misma sirve para la aplicación a nivel de empresa y descompone a la organización en una serie de actividades para encontrar fortalezas y debilidades en cada una de ellas.

Figura 1 Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (Porter, 2008)

La herramienta divide a las actividades de la organización en 3 grupos generales: Actividades primarias, Actividades de apoyo y el Margen.

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Según, (Porter, 1991) Las actividades primarias o también denominadas principales, son todas aquellas actividades indispensablemente necesarias para lograr crear el bien o servicio final, es decir, aquellas que están directamente relacionadas con el producto o servicio que se ofrece, las mismas se subdividen en grupos que obtienen el nombre de:

- ✓ Logística interna
- ✓ Operaciones
- ✓ Logística externa
- ✓ Mercadotecnia y ventas
- ✓ Servicio

Logística interna: Es el primer eslabón de la cadena de valor de las actividades primarias, en esta parte se encuentran todas las actividades que una empresa tiene que desarrollar para abastecerse de insumos o materia prima, se detalla cuál es la manera en la que una empresa adquiere materiales para posteriormente trabajarlos, entre algunos ejemplos se puede encontrar: relación con proveedores, transporte

de materia prima a las bodegas, manejo de inventarios, abastecimiento de materiales a las plantas productoras, etc. Estas actividades van a depender del modelo de negocio que maneje cada organización, ya que incluso varias de las actividades podrían estar tercerizadas.

Operaciones: Este sería el segundo eslabón de la cadena de valor en donde se encuentran agrupadas las actividades relacionadas a la transformación del producto o servicio, es decir, el proceso productivo, este punto comienza con la recepción de materia prima y posteriormente dependiendo del modelo de negocio se puede encontrar diferentes tipos de actividades a seguir para convertir materia prima en producto final, con la elaboración del mismo se daría por terminado este subgrupo de actividades.

Logística externa: En este punto de la cadena de valor, se encuentran todas aquellas actividades que la empresa tiene que realizar para distribuir su producto final al consumidor, esto dependerá nuevamente del modelo de negocio de cada empresa, se puede encontrar actividades como, transporte de producto terminado, almacenamiento de producto terminado, etc.

Mercadotecnia y ventas: En este eslabón de la cadena están las actividades que la empresa realiza para dar a conocer y vender el producto o servicio que ofrece a los consumidores, la fuerza de ventas, publicidad, campañas solidarias, donaciones, entre otras actividades que hace la empresa para mejorar su imagen corporativa.

Servicio: Aquí se encuentran agrupadas todas aquellas actividades relacionadas al servicio que la empresa realiza para sí misma y la que ofrece a sus clientes, por ejemplo: reparaciones de maquinaria, mantenimientos, la atención personal, servicios de entrega al consumidor, políticas de trabajadores, cultura organizacional, también se incluyen servicios post-venta como: atención de reclamos y garantías.

- **ACTIVIDADES DE APOYO**

Las actividades de apoyo son el conjunto de eslabones de la cadena de valor en las que se incluyen todas aquellas actividades que son necesarias para que la empresa pueda ofrecer un producto o servicio, sin embargo éstas no están directamente relacionadas con el bien o servicio final (Porter, 1991).

Entre las mismas podemos encontrar cuatro subgrupos de actividades propuestas por Michael Porter, que se enumeran a continuación:

- ✓ Infraestructura de la empresa
- ✓ Administración de recursos humanos
- ✓ Desarrollo tecnológico
- ✓ Abastecimiento

Infraestructura de la empresa: En este subgrupo se puede encontrar actividades gerenciales de administración como: planificación estratégica, gestión de calidad, contabilidad, finanzas, inversiones, normativa legal entre otras que son necesarias para el desarrollo de la actividad, pero no están directamente relacionadas al producto.

Administración de Recursos Humanos: Esta clasificación alberga el manejo del capital humano, procesos de búsqueda, selección, contratación, capacitación de personal, pacto de salarios y bonificaciones, entre otras, cabe destacar que los recursos humanos son fuentes importantes de la ventaja competitiva; según, (Velasco, 2014) la contratación y capacitación del personal han logrado que empresas tomen ventajas competitivas difíciles de imitar, debido a que logran potenciar las habilidades técnicas y competencias en los trabajadores, haciendo que su rendimiento laboral sea superior.

Desarrollo tecnológico: En el desarrollo tecnológico se toma en cuenta la tecnología utilizada en todas las áreas de la organización, no es un enfoque únicamente en el área de producción, sino es un enfoque integral incluida la gestión del conocimiento que juntas agregan valor dentro de la organización, por ejemplo: facturación, sistemas de manejo de inventarios, maquinaria y equipos.

Abastecimiento: En este punto se encuentran las compras que realiza la empresa para las diferentes actividades de la cadena de valor, sean estas primarias como de apoyo, en general la adquisición de bienes, por ejemplo: materia prima, artículos de oficina, maquinaria y equipo, insumos para cada departamento, no se lo llama “compras” debido a que al utilizar ese término podría confundirse y relacionarse únicamente con el departamento de producción.

- EL MARGEN

Finalmente, como último elemento de la cadena de valor, el margen es la diferencia entre el costo real en el que incurre la empresa para brindar un producto o servicio final después de haber agregado valor en cada una de sus etapas, y el valor de satisfacción percibido y dispuesto a pagar por el cliente al adquirirlo en términos monetarios(Quintero & Sánchez, 2006).

1.3.2 Tipos de actividad y la ventaja competitiva

Directas: Son todas las actividades ya sean primarias o de apoyo, que tienen una estrecha relación con la creación de valor, es decir puede ser tanto las actividades del proceso productivo, como la fuerza de ventas.

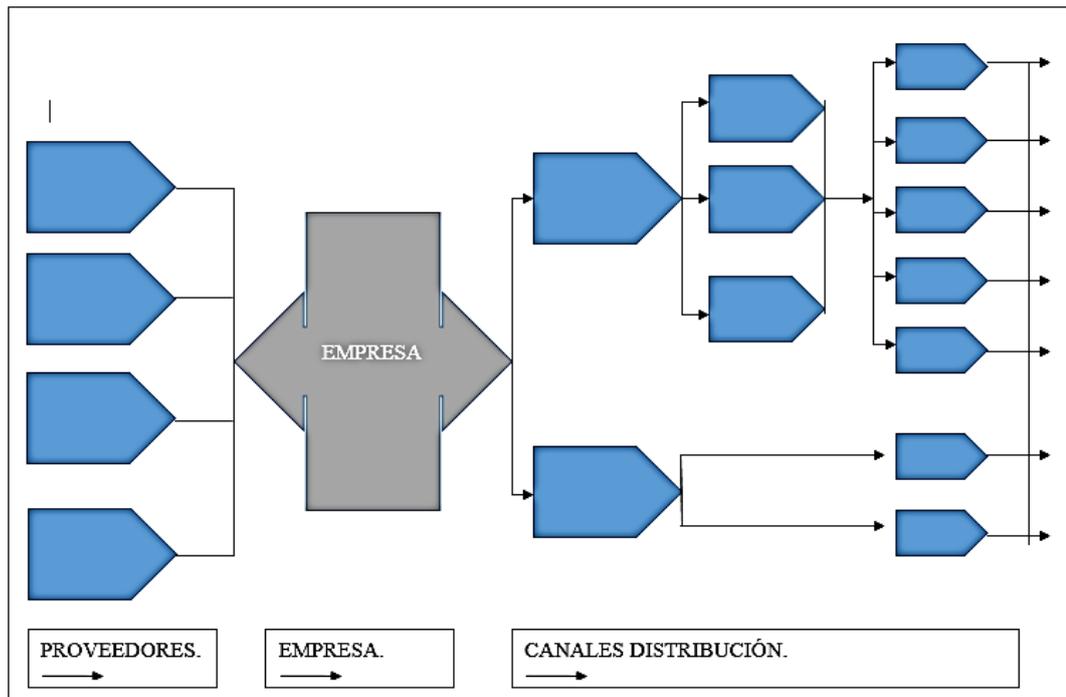
Indirectas: Son aquellas que sirven de apoyo a las actividades directas, no están directamente relacionadas con la creación de valor, por ejemplo: mantenimiento, limpieza, etc.

Seguro de calidad: Son aquellas actividades que aseguran la calidad del producto o servicio final, por ejemplo: la inspección, pruebas de seguridad, aplicación de controles, etc.

Para lograr la ventaja competitiva es importante poder diferenciar cada una de ellas, ya que, dependiendo del modelo de negocio pueden existir actividades que son indirectas, pero afectan significativamente los costos, pudiendo detectar este tipo de situaciones, se puede mejorar las estrategias de costos para encontrar una ventaja (Rice & Alejandro, 2013).

1.3.3 Sistema de valor

Figura 2 Sistema de valor



Fuente: La cadena de valor de Porter (Velasco, 2014)

Elaborado por: El autor

Según (Porter, 1991) la cadena de valor de una empresa al estar dentro de un sector determinado, forma parte del sistema de valor, lo que significa que los colaboradores relacionados también tienen diferentes cadenas de valor que se encuentran interconectadas con la empresa, formando un gran sistema.

Cadena de valor de proveedores: Los proveedores de la empresa son los encargados de trabajar con el abastecimiento de insumos que la cadena de valor de la empresa requiere, los mismos al realizar estas actividades están incurriendo en costos, al momento de entregar la mercadería a la organización transfieren ese costo a la empresa el cual no es posible controlar y en algunos casos dificultaría la capacidad de competir.

Cadena de valor de canales: Los canales son los mecanismos por los cuales la empresa hace llegar su producto al consumidor final, estas acciones generan un costo

inevitable para la empresa, al final este costo es transferido al consumidor final y dependerá de la percepción de sus necesidades la facultad de cubrirlo para adquirirlo.

1.3.4 Cadena de valor de Kaplan y Norton

Los autores plantean la herramienta llamada “Cuadro de Mando Integral” como una herramienta de gestión estratégica para el manejo de negocios, basado en 4 perspectivas: perspectiva cliente, perspectiva financiera, perspectiva interna y perspectiva aprendizaje y conocimiento.

Dentro de la perspectiva interna, los autores plantean los procesos internos, en donde plantean una cadena de valor genérica misma que dividen en tres grandes procesos: Innovación, operatividad y servicios post venta, los cuales van estructurados de manera secuencial.

Proceso de innovación: En esta parte de la cadena de valor genérica, se realiza investigación y desarrollo que permite crear o aumentar el valor, dentro de este proceso se encuentra dos subdivisiones: Identificación de mercado y creación del producto.

- **Identificación de mercado:** En este punto se busca analizar las necesidades del consumidor, se realizan investigaciones de mercado para identificar gustos y preferencias, nuevas tendencias de consumo, etc. Lo importante en este proceso es poder adelantarse a las necesidades emergentes de los clientes para satisfacer la demanda antes que la competencia y de esa manera ganar posicionamiento de mercado.
- **Creación del producto:** Una vez ya realizados los análisis de identificación de mercado, se busca la manera de materializar los productos que la empresa investigó, por lo que se analiza la factibilidad de lanzarlos al mercado, si la tecnología con la que cuenta la empresa es la óptima o hace falta renovar, y la inversión de capital para lanzar productos preferentemente nuevos al mercado.

Operatividad: El proceso operativo comienza desde que se ha receptado una orden de pedido hasta cuando se entrega el producto final al cliente, durante este proceso se evalúa varios aspectos relacionados a la producción como: la eficiencia de la mano de obra, maquinaria, tiempos, control de calidad, etc. Además, se hace la verificación de pedidos entregados de manera oportuna a los clientes.

Servicio Post-venta: Considerado por los autores como un proceso crítico en la cadena de valor genérica, en este punto se encuentran todas aquellas actividades que la empresa realiza después de la venta del producto, se puede encontrar aquellas como: atención de reclamos, garantías, tiempo de respuesta, asesoramiento, reparaciones, entre otros.

1.3.5 Cadena de valor según Mckinsey

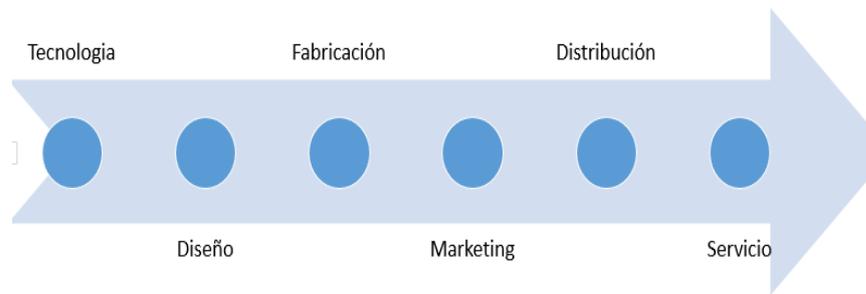
En el año de 1980 surge la denominada “Cadena de valor de McKinsey” realizada por una empresa consultora Mckinsey & Company, esta herramienta ha logrado un alto nivel de popularidad en el uso de la gestión empresarial. La consultora define la herramienta como, el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa de manera secuencial con la finalidad de fabricar y comercializar un producto o servicio en el mercado (Arnedo, 2012).

Esta cadena de valor toma en consideración dos aspectos importantes, ambiente interno de la empresa y el entorno, haciendo referencia a que existe varias empresas que delegan ciertas actividades internas de la empresa a organizaciones de terceros, es decir las terceriza o subcontrata.

Según (Alonso, 2008) la subcontratación de actividades primarias podría ocasionar pérdida de valor, debido a que se pierde el control sobre las mismas, además esto puede afectar el valor generado por las demás actividades primarias dentro de la organización destruyendo el valor total.

Esta herramienta toma en consideración la división de la empresa en 6 grupos principales de actividades: tecnología, diseño de producto, fabricación, marketing, distribución y servicio.

Figura 3 Cadena de Valor McKinsey



Fuente: *La cadena de valor como eje competitivo frente a los desafíos del mercado global*, 2012.

Elaborado por: El autor.

Tecnología: Es el primer eslabón de la cadena de McKinsey, la tecnología es la base para la producción de un bien o servicio, en este punto se encuentra toda la infraestructura tecnológica que posee la organización para laborar como maquinaria y equipo; se considera también permisos, patentes, y se evalúa la sofisticación del proceso.

Diseño de producto: Aquí se tiene en cuenta la funcionalidad del producto, que cumpla con las necesidades de los clientes; las características físicas, la estética y la calidad del producto, son aspectos que se evalúan dentro de este eslabón de la cadena.

Fabricación: En este proceso están incluidas todas las actividades del proceso productivo, se toma en consideración la recepción de materias primas, el manejo de inventarios, la capacidad de almacenar y producir, la localización de la planta y el aprovisionamiento.

Marketing: Todas las actividades relacionadas a la venta del producto, la forma de dar a conocer la organización y lo que ofrece, investigación de mercados, promociones, imagen corporativa y la fuerza de ventas que la empresa maneja.

Distribución: Hace referencia a los canales mediante los cuales la empresa hace llegar su producto al consumidor final, los autores plantean que esta actividad de la cadena podría ser subcontratada dependiendo del modelo de negocio, de igual manera se maneja inventarios de producto terminado, almacenamiento y transporte.

Servicio: Al igual que en las cadenas de valor que proponen otros autores, aquí van las actividades relacionadas al servicio post-venta, las garantías, reparaciones, atención de reclamos que la empresa realiza después de vender su producto al consumidor final.

1.3.6 Cadenas de valor globales

Son aquellas cadenas vistas de manera macro en un mercado, el intercambio económico entre proveedores, empresa y consumidores que demuestran el control y traslado de los costos.

Cadena de valor mercados; Según (Gereffi et al., 2005) la cadena de valor de mercados es la más simple, un intercambio de un producto que cumple especificaciones mínimas entre la empresa y proveedores, no se agrega valor al producto y únicamente se hace la labor de intermediario con el cliente final.

Cadena de valor modular; En este caso las transacciones en mercado continúan siendo sencillas, lo que cambia es la alteración del producto en busca de mejorar sus atributos, de esta manera, la empresa que actúa de intermediaria tiene la facultad de añadir valor al producto final.

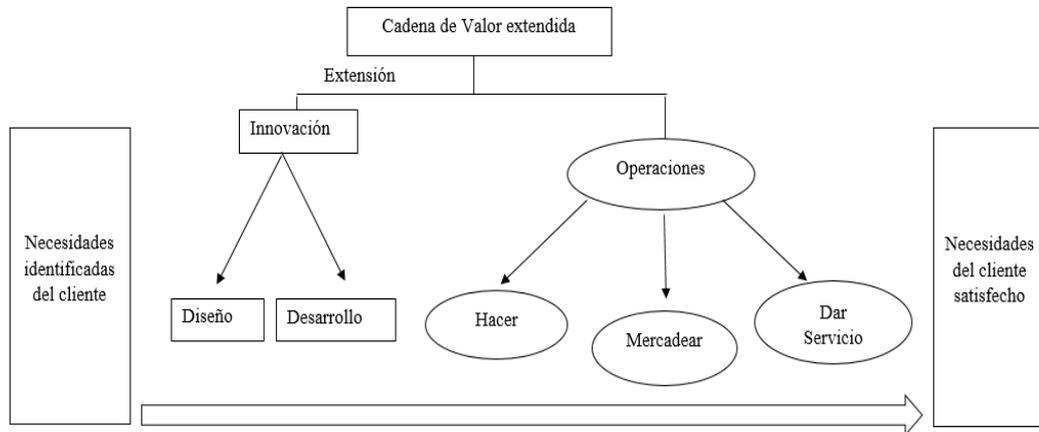
Cadena de valor cautiva; En este caso las especificaciones de un producto como instrucciones de uso y más, son altamente modificables por la empresa la cual a pesar de ser intermediaria, es la generadora total del valor añadido, entonces, adquiere un mayor poder de negociación frente al proveedor, ya que únicamente compra materia prima (Gereffi et al., 2005).

1.3.7 Cadena de valor extendida

La herramienta más utilizada es la cadena de valor de Michael Porter, sin embargo, ésta no contempla la innovación dentro de su estructura, a lo cual los autores Kaplan y Norton sugieren hacer una extensión para agregar este eslabón, que resulta tan importante para mejorar la competitividad empresarial, por lo que, rediseñan una cadena y la dividen en dos conjuntos, al primero lo llaman innovación y al segundo

operaciones, mediante la innovación se logra una larga onda de valor, y con las operaciones una onda corta de valor.

Figura 4 Cadena de valor extendida



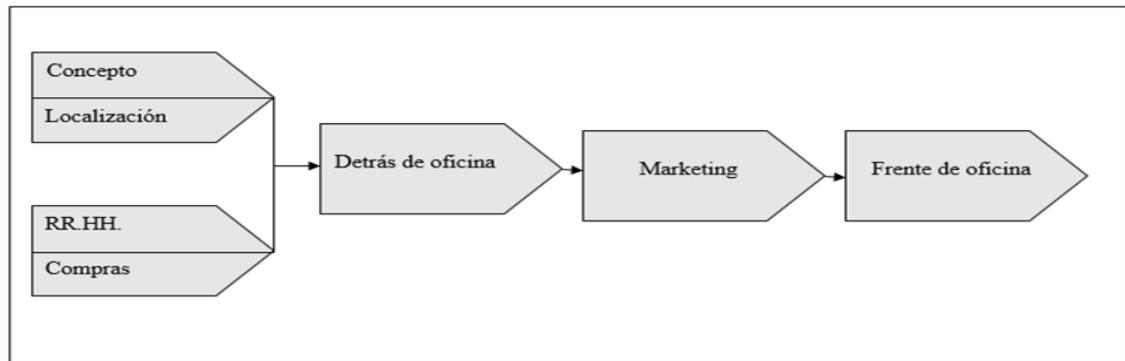
Fuente: Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral (Frances, 2006)

Elaborado por: El autor

1.3.8 Cadena de valor del sector de servicios

En ocasiones resulta complicado utilizar las herramientas antes propuestas para el sector de servicios, por lo que, según (Velasco, 2014) existe una variante de la cadena que ayudará a aplicar la herramienta con mayor facilidad, y determinar una ventaja competitiva para estas empresas.

Figura 5 Cadena de Valor de servicios



Fuente: La cadena de valor de Porter (Velasco, 2014)

Elaborado por: El autor

Esta cadena destaca por su secuencia no lineal, los dos primeros eslabones son críticos en una empresa de servicios, el primero cuenta con el conjunto Concepto/Localización que es muy importante para encontrar una ventaja competitiva en una empresa de servicios, pues tanto la actividad que realiza como el lugar donde se encuentra ubicada resultan un factor crítico en este tipo de empresas, debido a que, por lo general el cliente acudirá donde encuentre más fácil y rápido lo que necesita, haciendo de la ubicación geográfica de la prestación del servicio una fuente de ventaja competitiva.

El siguiente eslabón que destaca en esta cadena es el del conjunto RR.HH./ Compras, es importante para una empresa de servicios contratar personal altamente preparado y calificado, pues tienen una relación directa con el cliente y su grado de satisfacción, de ellos dependerá en gran medida el éxito que logra alcanzar la empresa, por otro lado, las compras son importantes, para tener a disposición inmediata los materiales o herramientas necesarias para satisfacer las necesidades al instante en el que se presentan.

Siguiente a los dos eslabones se encuentra el denominado; detrás de oficina, aquí se encontrarán todas aquellas partes del servicio que no están relacionadas al contacto con el cliente, preparación de insumos, herramientas, capacitaciones, entre otras, que el cliente no las puede ver, pero que son esenciales para prestar el servicio.

Luego se encuentra el eslabón de Marketing, aquí se encuentran planes de marketing, dirigidos a promocionar el servicio prestado y mejorar la imagen corporativa, una

actividad que es necesaria para que el cliente pueda conocer datos relacionados al mismo y pueda acudir a recibir el servicio.

Finalmente, la cadena tiene el eslabón llamado frente de oficina, estas son todas actividades relacionadas directamente al contacto con el cliente, es decir, la prestación del servicio al momento de la venta, la percepción del cliente en el instante en el que se lo realiza. Es un eslabón importante, ya que de estas actividades dependerá la fidelización de clientes y posterior rentabilidad de la misma (Velasco, 2014).

1.4 Estrategia competitiva

La estrategia como tal no tiene un significado universalmente adaptado, según sea la rama de estudio, tendrá diferentes connotaciones adaptadas a las mismas, en general algunos autores enfocados a los negocios y economía definen la estrategia como la manera en que una empresa se prepara para enfrentar el largo plazo, consiguiendo ventajas frente a otras similares, empleando una correcta gestión de sus recursos y adaptando las necesidades de la organización a un entorno cambiante (Johnson & Scholes, 1993).

Para (Hatten, 1987), la estrategia es la manera como una organización logra cumplir con sus objetivos, basándose en la comprensión interna de la empresa, las habilidades y conocimientos que poseen los miembros que las elaboran en la dirección estratégica, para dirigir la compañía hacia el futuro.

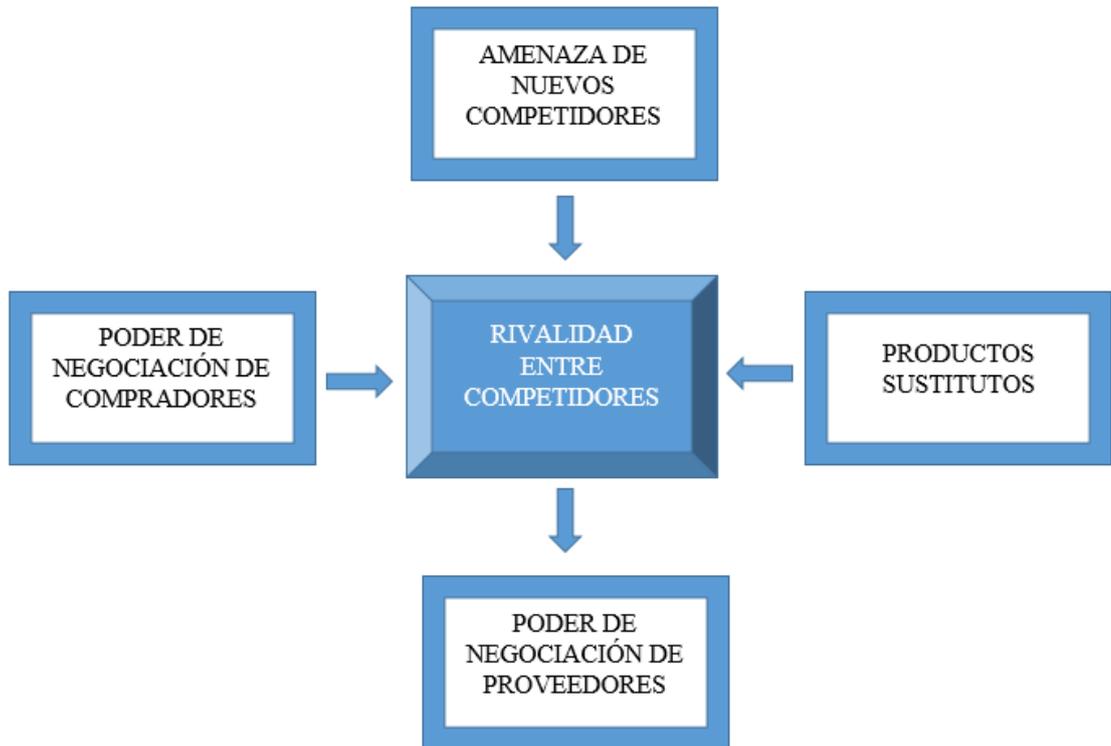
Para (Mintzberg, 1978) la estrategia puede resultar de una estructura poco planeada, es decir, aparece como un flujo de pensamientos y acciones tomadas por una o varias personas en determinados momentos, los quienes en conjunto forman una estrategia para lograr un objetivo.

En cuanto a las estrategias competitivas, según (Porter, 1991) van a depender de cinco fuerzas presentes en el mercado a las cuales se debe hacer frente, las mismas pueden ser tanto ofensivas como defensivas, son ofensivas cuando las acciones llevadas a cabo afectan directamente a la competencia y mejoran la posición de la empresa, por otro lado, son defensivas cuando las estrategias buscan frenar el impacto negativo de las operaciones tomadas por la competencia y que afectan directamente a la organización.

Las estrategias siempre deberán buscar obtener una posición ventajosa superior al promedio de la competencia dentro del sector industrial.

1.4.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Figura 6 Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (Porter, 2008)

Elaborado por: El autor.

Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza hace referencia a las facilidades o dificultades que pueden tener nuevas empresas que deseen entrar al mismo mercado, además se debe considerar qué acciones debe tomar la empresa ante esta situación dependiendo de la naturaleza de la misma.

Poder de negociación de compradores: Qué posición tiene la empresa respecto a sus clientes, es decir, que tan complicado o fácil le resulta a una empresa imponer un precio en función de la cantidad de ofertantes, las regulaciones gubernamentales, el tipo de bien o servicio y de la elasticidad de la demanda del bien o producto ofrecido.

Poder de negociación de proveedores: Es el lugar que ocupa la empresa con respecto al poder de negociación con proveedores, es decir, qué tan cómodo o arduo es para la empresa adquirir los insumos que necesita para trabajar, poder mercadear el precio de

los materiales en función del número de proveedores existentes, insumos necesarios y la elasticidad de la oferta de colaboradores.

Productos sustitutos: Dependiendo de los productos sustitutos presentes en el mercado, el poder de negociación de la empresa podrá variar, si existen productos diferentes, pero, son capaces de satisfacer la misma necesidad del cliente, la empresa tendrá un limitado poder de negociación en el precio, por el contrario, si no existen productos diferentes que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, el poder sobre el precio de los bienes ofertados por la empresa, será mayor.

Rivalidad entre competidores existentes: Es la competencia generada entre todas las empresas que están presentes dentro del mismo sector industrial y que luchan por tomar una posición ventajosa en el mercado.

1.4.2 Estrategias competitivas de Miles y Snow

A lo largo del tiempo diferentes autores han planteado tipos de estrategias que son aplicables por las empresas dependiendo de los objetivos que se deseen alcanzar. Según (Miles et al., 1978). Para crear una estrategia que resulte efectiva es necesario relacionar la empresa y el entorno, dependiendo de la forma en la que se realiza esta adaptación, las organizaciones se clasificarán de diferentes maneras: exploradoras, defensivas, reactivas y analizadoras.

Exploradoras: Tal como su nombre lo dice, estas empresas son aquellas que basan sus estrategias en la investigación constante del entorno para crear productos y servicios nuevos o mejorados antes que la competencia, para esto realizan altas cantidades de inversión en investigación y desarrollo, conjuntamente necesitan la capacidad técnica y financiera para solventar estos costos de manera constante en la empresa y anticiparse a las tendencias del mercado para lograr tener éxito.

Defensivas: Este tipo de empresas buscan salvaguardar su posición en el mercado, al contrario de las exploradoras, realizan una mínima inversión en innovación y buscan la eficiencia en sus procesos productivos, optimizar el uso de los recursos para elevar su competitividad es su prioridad, por lo general no están en búsqueda de nuevas oportunidades, se centran en hacer cada vez mejor la prestación de un servicio o la elaboración de un bien.

Reactivas: Las empresas reactivas por lo general carecen de estrategias preestablecidas, esto ocasiona que ante alguna circunstancia sorpresa que se pudiese presentar, pierdan fácilmente el control, entonces, se las considera estratégicamente sin éxito. Las empresas que se manejan de esta manera crean estrategias espontáneas para enfrentar una situación que se acaba de presentar.

Analizadoras: En este tipo de empresas se encuentra una combinación de los dos primeros tipos de empresas, cuando el entorno se presenta muy cambiante, estas empresas estarán con altas inversiones en investigación y desarrollo en búsqueda de innovar, pero ante un entorno relativamente estable, buscarán frenar la innovación y centrar sus esfuerzos en mejorar la eficiencia.

1.4.3 Estrategias genéricas de Michael Porter.

Para el diseño de las estrategias genéricas, Porter se basa en su estudio de la ventaja competitiva con base en la aplicación de la Cadena de Valor, Según (Monge, 2010) las estrategias planteadas por Porter se clasifican en tres grupos: diferenciación, costos y enfoque; y para lograr hallar la ventaja competitiva es necesario encontrar en qué parte de la organización se realizan actividades importantes como fuentes para la elaboración de estas estrategias.

Diferenciación: Cuando el producto o servicio que una empresa ofrece es considerado por los consumidores como único y logra satisfacer expectativas de los clientes, se dice que se ha logrado crear una diferenciación frente a la competencia. Si el bien o servicio ofrecido es percibido como superior, este ha traído consigo un incremento en los costos y una mayor inversión en investigación y desarrollo, por lo que, el precio suele estar por encima del promedio de la competencia, la estrategia puede surgir de dos técnicas principales, según (Ventura, 1994), una de ellas consiste en las características o atributos de los productos o servicios ofrecidos, por ejemplo: calidad, tamaño, empaque; por otro lado, la segunda técnica es la imagen de la marca, corresponde a varias características que no solo están relacionadas al producto final, sino a los planes de marketing, logística interna y externa de la organización.

Liderazgo en costos: Básicamente la estrategia consiste en producir con un costo promedio inferior al de la competencia sin deteriorar la calidad, por lo general las empresas que llevan a cabo esta estrategia son estructuradas rígidamente, y los objetivos que perciben son claramente cuantificables, se enfocan en las actividades

internas de la empresa, el mejoramiento del proceso productivo, la logística tanto interna como externa, la eficiencia del uso de recursos y la especialización en los procesos. Comparte cierto grado de similitud con la estrategia de diferenciación, pues es necesario que los atributos percibidos del bien o servicio no sean considerados como inferiores por los consumidores, dado que esto ocasionaría que el plan de liderazgo en costos no tenga éxito.

Enfoque: La última estrategia genérica presentada por Michael Porter, explica que, dentro del sector industrial que atiende una organización, se debe fijar un grupo objetivo de consumidores, un conjunto reducido de clientes que comparten características y necesidades más específicas, para solventar sus necesidades de una manera directa, es decir, se especializan en producir un bien o servicio para un grupo específico de individuos, mismos que no están satisfechos con el producto base general ofrecido en el mercado. Esta estrategia puede tener una combinación de las dos estrategias anteriores, ya que, para la especialización de un nicho, puede ayudarse de las estrategias de: costos y diferenciación, o una combinación de ambas. El grupo objetivo debe ser analizado a profundidad, pues de éste dependerá el éxito de la empresa, dado que, si el conjunto de asiduos no posee la capacidad de compra suficiente, a pesar que se solventen necesidades específicas, la estrategia no llevará éxito.

La aplicación de estas estrategias no garantiza el éxito, existen algunos riesgos que pueden aparecer en un momento determinado, a los cuales la empresa debe estar atenta para enfrentarlos lo más pronto y de una manera eficiente, en la tabla 8 se presentan algunos ejemplos de los riesgos derivados de cada estrategia.

Tabla 8. Riesgos de las estrategias genéricas de Michael Porter

Riesgos de las estrategias genéricas de Michael Porter	
Estrategias	Riesgos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia, copia o imita las estrategias. • Puntos fuertes para la diferenciación mal identificados. • Cliente no satisfecho con las acciones realizadas.

Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes copian o imitan las estrategias. • Surgen nuevas y mejores fuentes de reducción de costos. • Avance tecnológico acelerado.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo objetivo mal identificado. • Las diferencias con otros sectores disminuyen. • Necesidades satisfechas limitadamente.

Fuente: Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas (Monge, 2010)

Elaborado por: El autor.

1.4.4 Estrategias competitivas de Miller

En el año de 1986, Miller propone una serie de estrategias que ayudarían a las empresas a ganar mercado en su sector industrial, nombra cuatro clasificaciones de las mismas, en la siguiente manera: diferenciación en innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costos.

Diferenciación en innovación: El tipo de empresa que aplica estas estrategias, busca la manera de insertar nuevos productos al mercado, realiza constantes investigaciones en tendencias de consumo para lograr presentar bienes o servicios antes que su competencia, realiza altas cantidades de inversión en investigación y desarrollo, además investiga nuevos segmentos de mercado, tipos de clientes y cambios en la tecnología (Miller, 1986).

Diferenciación en marketing: Es un tipo de estrategia dirigida a la psicología del consumidor, la empresa realiza planes de marketing para posicionar su marca y crear una imagen corporativa sólida, no basa sus esfuerzos en el bien o servicio concretamente, sin embargo, ofrece productos de calidad aceptable, realiza una estricta segmentación de mercados para lanzar campañas publicitarias y ganar prestigio.

Amplitud: Estas estrategias sugieren la expansión de mercado mediante un análisis minucioso de los productos demandados, servicios y clientes. A todos se los relaciona con la localidad y se busca satisfacer una necesidad geográfica sin desperdiciar

recursos, ofreciendo solamente productos que realmente representen un ingreso adecuado para mantener financieramente rentable la empresa.

Control de costes: Basa las estrategias en la estandarización y especialización, se invierte una cantidad mínima en innovación y se determinan gastos innecesarios para eliminarlos, se enfocan en el proceso productivo con la elaboración de un producto o servicio base y se realiza un esfuerzo por estandarizar procesos de producción y crear la mayor cantidad de bienes posible en un tiempo determinado, gestionan canales de distribución internos y externos para disminuir el costo del bien al mínimo posible (Miller, 1986).

1.4.5 Análisis de la matriz FODA

La herramienta surge como una necesidad de encontrar fallas en el manejo de la administración corporativa. En el año de 1960 existía una gran cantidad de fracasos en la planificación corporativa, por lo que, la empresa Fortune 500 decidió invertir en un estudio que ayudaría a determinar el origen de estos problemas, en la investigación trabajaron Albert Humphrey, Robert Stewart, Doshier, Benepe y Lie, quienes serían los que para el año 1969 al culminar su investigación aplicada en 1100 empresas, darían a conocer la matriz FODA como una herramienta para identificar posibles errores en la administración de una empresa, a su vez poder generar estrategias y mejorar la gestión empresarial (López, 2008).

La herramienta evalúa dos aspectos en la organización, uno interno y otro externo, en el primero se encuentran fortalezas y debilidades, en el segundo oportunidades y amenazas de ahí surge la abreviatura FODA por las iniciales de cada una de las partes que lo conforman.

Fortalezas: Son aspectos beneficiosos que posee la empresa y que están sólidamente apuntalados, pueden estar relacionados a recursos, manejo de procesos, gestión del personal, objetivos realizables, productos y servicios ofertados, etc.

Oportunidades: Son situaciones externas a la organización que se presentan en un momento dado y pueden ser aprovechadas por la organización para mejorar sus beneficios, están relacionadas con aspectos políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales, entre otros.

Debilidades: Son aspectos poco favorables o desfavorables que posee la organización dentro de su continuo funcionamiento y que generan obstáculos para lograr el

cumplimiento de objetivos y metas, pueden estar relacionados a la falta de recursos, conocimientos, manejo inadecuado de capitales, etc.

Amenazas: Son situaciones externas a la organización que tienen una probabilidad de materializarse, causar pérdidas o impedir el cumplimiento de objetivos en la organización, están relacionadas con aspectos políticos, tecnológicos, legales, relaciones, entre otros.

1.4.6 Análisis PESTEL

Según (Yüksel, 2012), la herramienta fue conocida inicialmente como PEST y estaba dedicada a evaluar el entorno de una organización, su abreviatura eran las letras iniciales de los aspectos que consideraba (político, económico, sociocultural y tecnológico), se evaluaban los cuatro en conjunto y se determinaba el mercado en el que se desarrolla el negocio. En lo posterior surgió la necesidad de agregar dos aspectos más, y se incluyó también ecológico y legal, quedando con un nombre extendido denominado PESTEL (político, económico, sociocultural, tecnológico y legal).

Al igual que la Matriz FODA, la herramienta ayuda a determinar la situación de una empresa, pero en este caso con respecto a su entorno externo, sirve para determinar posibles eventos o situaciones que pudiesen presentarse en un momento determinado y que consiguen ser tanto beneficiosas como perjudiciales, ante esto la organización debe elaborar planes estratégicos para hacer frente a estos sucesos y generar una ventaja en el mercado, aumentar la rentabilidad y asegurar su permanencia. Los aspectos que la conforman se describen a continuación:

Políticos: Todos aquellos aspectos políticos presentes en el entorno, están relacionados a las disposiciones de gobierno, idealismos y decisiones llevadas a cabo por los gobernantes y representantes de cada país.

Económicos: Aquellas situaciones relacionadas al dinero y la economía: tasas de cambio, tasas de interés, tendencias económicas locales e internacionales, estacionalidad de consumo, ciclos de mercado, etc.

Socioculturales: Están relacionadas al comportamiento y relación entre personas, se analizan estilos de vida, situación demográfica, comportamientos del consumidor, empleo, etc.

Tecnológicos: Aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico, maquinaria disponible, telecomunicaciones, velocidad de internet, investigación y más.

Ecológicos: Relacionados a la naturaleza, cambios climáticos, contaminación y regulaciones ambientales.

Legislativos: Todas las leyes, disposiciones legales, obligaciones tributarias que están relacionados con la empresa.

CAPÍTULO II

Cadena de valor de Papi Pollo, Papi Broster y Rancho Dorado

2.1 Análisis del sector

2.1.1 Industria de servicios de alimentos

Los restaurantes que ofrecen el servicio de comida preparada para servirse al instante o para llevar, se encuentran bajo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU): I5610.01

Figura 7 Clasificación industrial uniforme



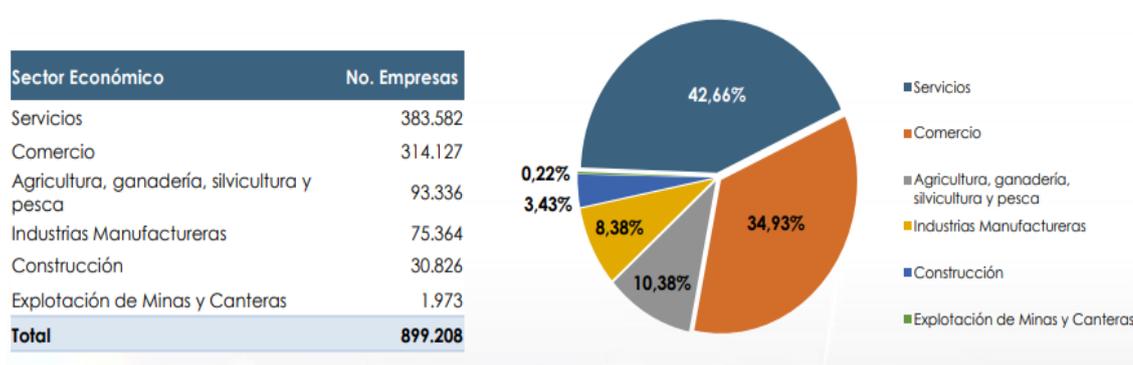
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

Elaborado por: El autor

Dentro de la clasificación antes mencionada, se encuentran también los restaurantes dedicados a la preparación de pollos debido a que venden comida preparada para servirse al instante o para llevar, se excluyen alimentos que no son de consumo inmediato.

2.1.2 Industria de servicios

Figura 8 Número de empresas por sectores en Ecuador



Fuente: Banco central del Ecuador (2020)

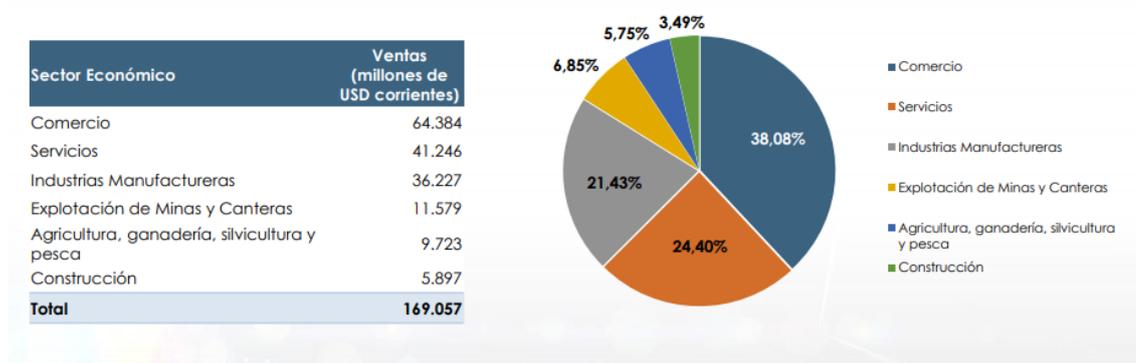
Elaborado por: Banco central del Ecuador

El sector de servicios ha experimentado gran crecimiento en cuanto al número de empresas durante la última década, normalmente se encontraba en segundo lugar dentro de la clasificación, la primera posición estaba conformada por las actividades de comercio, actualmente en los últimos datos proporcionados por el INEC sobre el año 2018, el número de empresas dedicadas a servicios son mayores a las de comercio, para este mismo año existen un total de 899.208 empresas en total de las cuales el 42.66% es decir 383.582 empresas pertenecen al sector de servicios.

En la última encuesta realizada por el INEC en el año 2015 sobre hoteles, restaurantes y servicios, el 29% de las mismas conformaban hoteles y restaurantes, mientras que el restante 71% eran de otros servicios, lo que puede dar una idea general del número de empresas que pertenecen a restaurantes y hoteles dentro del sector de servicios.

Ventas del Sector

Figura 9 Ventas en dólares por sector



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Elaborado por: Banco central del Ecuador

El sector de servicios en cuanto a los ingresos por ventas, se encuentra en segundo lugar dentro de la clasificación, con un porcentaje del 21.43% equivalente a 41.246 millones de dólares en ingresos, siendo una participación significativa en la clasificación general de los sectores.

2.2 Análisis PESTEL aplicado al sector

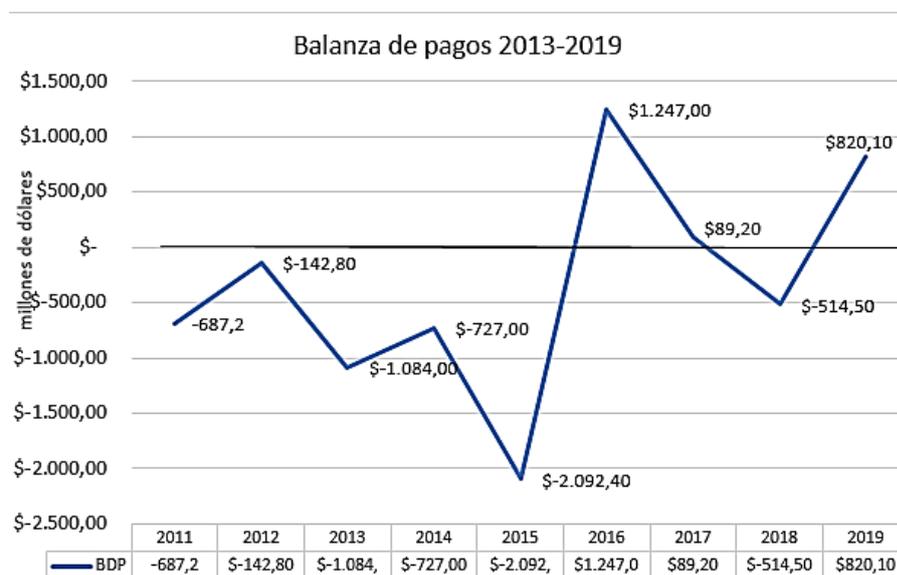
2.2.1 Factores políticos

- **BALANZA DE PAGOS**

La balanza de pagos es la diferencia que existe entre los dólares que entran y salen de la economía mediante la exportación e importación de bienes y servicios, es importante analizar la balanza de pagos puesto que permite visualizar el circulante monetario que existe dentro del país en un momento determinado; si existe déficit, quiere decir que están menos dólares en la economía y por tanto podría darse un menor consumo interno de bienes y servicios. En la figura 10 se puede observar que durante los años 2011-2015 la balanza siempre se mantuvo con saldo negativo, el año más crítico ha sido el 2015, este desplome se debe a la disminución de exportaciones petroleras y la caída internacional de su precio, sin embargo, existe una recuperación considerable para el año 2016, en el que después de un tiempo vuelve a existir un superávit, lo cual según información del Banco Central del Ecuador se debe a una disminución en las importaciones por la implementación de

las salvaguardias, que eran impuestos y restricciones a las importaciones, las mismas estarían presentes hasta el 2017 y ayudarían a mantener un saldo positivo, la balanza vuelve a caer a un punto negativo para el año 2018 y se recupera nuevamente en el 2019.

Figura 10 Evolución de la balanza de pagos



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Elaborado por: El autor

Si bien la implementación de salvaguardias ayudó a mejorar la situación de la balanza de pagos, las consecuencias de su aplicación no resultaron tan beneficiosas para los consumidores y empresas, pues se presentaron algunos problemas, entre los más importantes, el aumento del costo de la canasta básica debido a una producción nacional sin competencia y más costosa, por otro lado, las empresas no lograban adquirir bienes de capital para su giro de negocio, ya que la producción de bienes de capital del país no lograba dar abasto.

- **INESTABILIDAD DE GOBIERNO**

El Ecuador posee una historia de inestabilidad política, algunos de los gobernantes antes elegidos no alcanzaban a terminar su periodo de gobierno, fue hasta el año 2008 en donde con la gobernanza del Expresidente Eco. Rafael Correa Delgado se crearía una estabilidad política prolongada hasta el año de su retirada en 2017

después de dos periodos consecutivos de presidencia. Con el actual gobierno del Lic. Lenin Moreno Garcés, se han presentado situaciones de inestabilidad en intentos fallidos de establecer políticas de gobierno que ayuden a salir de la crisis al país, se han desatado paros de transporte y enfrentamientos violentos entre ciudadanos civiles y autoridades, lo que en consecuencia ha generado una disminución y paralización de las actividades económicas, creando millonarias pérdidas para muchos sectores, sin embargo, los años venideros son aun inciertos, por lo que, no se sabe hasta cuándo se podría extender esta inestabilidad debido a la crisis.

- **ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN**

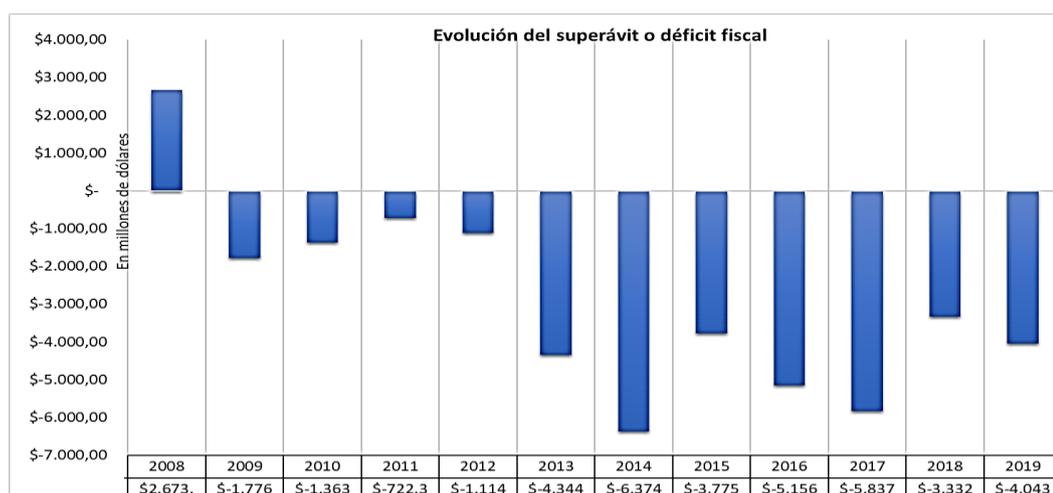
La corrupción en América latina ha sido fuente de varias críticas por medios de comunicación internacionales, particularmente en Ecuador se ha evidenciado prácticas de corrupción en los gobiernos de turno, actividades como: malversación de fondos, obras de infraestructura con sobrepuestos, sobornos por empresas internacionales, tráfico de influencias, cohecho, enriquecimiento ilícito, entre otros, son algunos de los escándalos en los que se han vistos envueltos los mandatarios de los últimos años. Estas prácticas anticonstitucionales además de generar un desperdicio y desviación de recursos económicos, fundan una mala imagen internacional, aumentan el riesgo país y disminuyen las inversiones extranjeras. Existe un organismo internacional encargado de estimar el índice de percepción de corrupción en gran parte del globo, la entidad tiene el nombre de Transparency International y fue fundada en el año 1993, actualmente evalúa la situación de más de 100 países en los que se incluye Ecuador, utiliza una escala de 0 a 100 con intervalos de 10, y mientras más cercano a 0 es el índice, mayor es su nivel de corrupción, por el contrario, mientras más cercano a 100, menor es el índice de percepción de corrupción, Ecuador para el año 2019 según (International Transparency, 2019) obtuvo un indicador de 38/100, posicionándose en el puesto 93 de 180 países ordenados del menos al más corrupto, lo que indica que internacionalmente es considerado un país con altos niveles de corrupción, también se lo puede comparar con países del continente africano que son aquellos que internacionalmente poseen mayores índices de corrupción, como por ejemplo: Angola o Tanzania que también obtuvieron calificaciones de 38/100 en este mismo año. A la larga esta situación puede terminar por ocasionar una crisis económica

que terminaría por golpear a los negocios que funcionan dentro de país, dejándolos sin liquidez y capacidad para continuar su funcionamiento, por lo que, estas malas prácticas son un riesgo macro para la economía.

- **POLÍTICA FISCAL**

En Ecuador la política fiscal ha jugado un papel fundamental desde el año 2000 en el que se pasó a utilizar el dólar estadounidense como moneda oficial dentro del país, desde entonces ha existido una constante lucha por mantener un equilibrio en la balanza de pagos y así preservar la moneda extranjera. Ecuador perdió la autonomía de controlar la devaluación de la moneda para hacer frente a diversas situaciones de crisis, por lo que, se enfocaría principalmente en la política fiscal. La economía ecuatoriana se basa en el ingreso de dólares al país, de esta manera financia las inversiones y el gasto público que se lo hace través del presupuesto general del estado, en la figura 11, se muestra que el año 2008 fue el único en el que este presupuesto presentó un superávit, desde entonces hasta el año 2019 solamente se ha registrado déficits cada vez mayores. Un alto nivel de endeudamiento para la inversión en gasto público realizado por el gobierno del Eco. Rafael Correa ha dejado al Ecuador sin la capacidad de cubrir deudas en la actualidad, debido en gran medida a la caída del precio de petróleo desde el año 2014, puesto que, el ingreso por venta de crudo conforma un tercio del total del presupuesto, actualmente el Ministerio de Finanzas busca disminuir esta brecha con el afán de reducir la deuda externa, puesto que, los intereses que se pagan están directamente relacionados al índice riesgo país que posee el Ecuador, es decir, mientras mayor es el riesgo país, más altas serán las tasas de interés a pagar, entonces, se busca obtener este financiamiento de tributos, disminución de gasto público y focalización de combustibles (Diario Expreso, 2020).

Figura 11 Evolución del superávit o déficit fiscal



Fuente: Ministerio de Finanzas Ecuador

Elaborado por: El autor

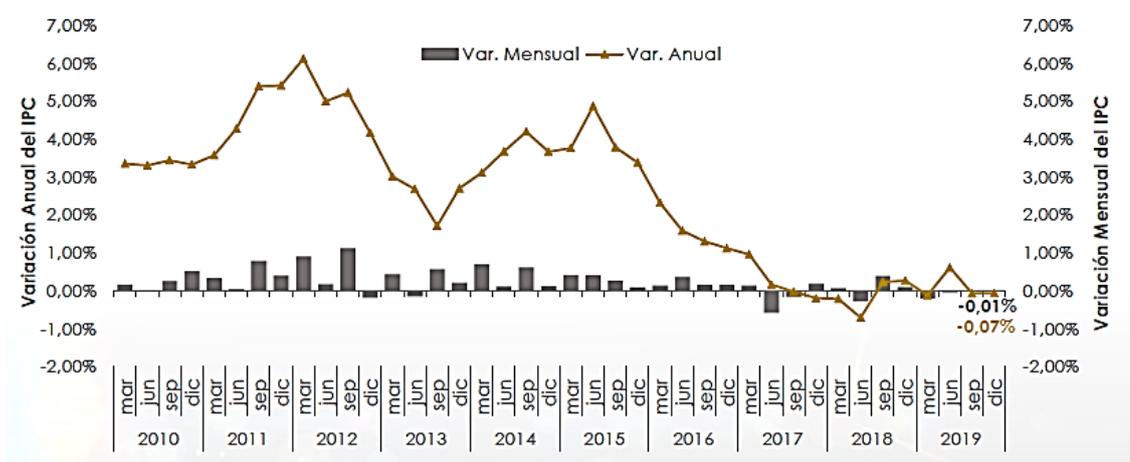
2.2.2 Factores económicos

- INFLACIÓN

Es un factor importante a analizar dentro de la economía de un país, sin embargo, para Ecuador, que desde el año 2000 utiliza el dólar como moneda oficial, no se ha experimentado cambios o variaciones abruptas en el nivel de los precios, el dólar estadounidense al ser una moneda fuerte de presencia internacional, tiene pequeñas variaciones de inflación, la moneda se ve mayormente afectada cuando existe una crisis mundial como fue la crisis hipotecaria del año 2008, sin embargo, dentro del Ecuador se manejan las variaciones pequeñas de inflación de acuerdo a la oferta y demanda presente en el mercado.

En la figura 12, se puede observar las variaciones del índice de precios al consumidor según (INEC, 2019) desde el año 2010 al 2019.

Figura 12 Variaciones porcentuales históricas de inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Se maneja límites máximos de variación entre 7% y -2%, con lo que se evidencia que las fluctuaciones son pequeñas si se las compara con las de los demás países de la región que manejan una moneda diferente, algo que se debe destacar es que, la economía ecuatoriana demuestra una tendencia a la baja en el IPC principalmente desde el año 2015 en adelante, esto se debe a la recesión en la que entró el país a partir de ese año debido a la crisis petrolera, de la cual aún no se ha recuperado, por consiguiente, el índice continua disminuyendo cada año, cabe destacar que un porcentaje con signo negativo indica una caída general del nivel de los precios, lo que a su vez da a entender que las empresas no están vendiendo la cantidad suficiente de su stock, es decir, la demanda de productos es baja y para liberar mercadería almacenada, las compañías disminuyen el precio de los bienes y servicios, evidenciando una economía estancada o en decrecimiento.

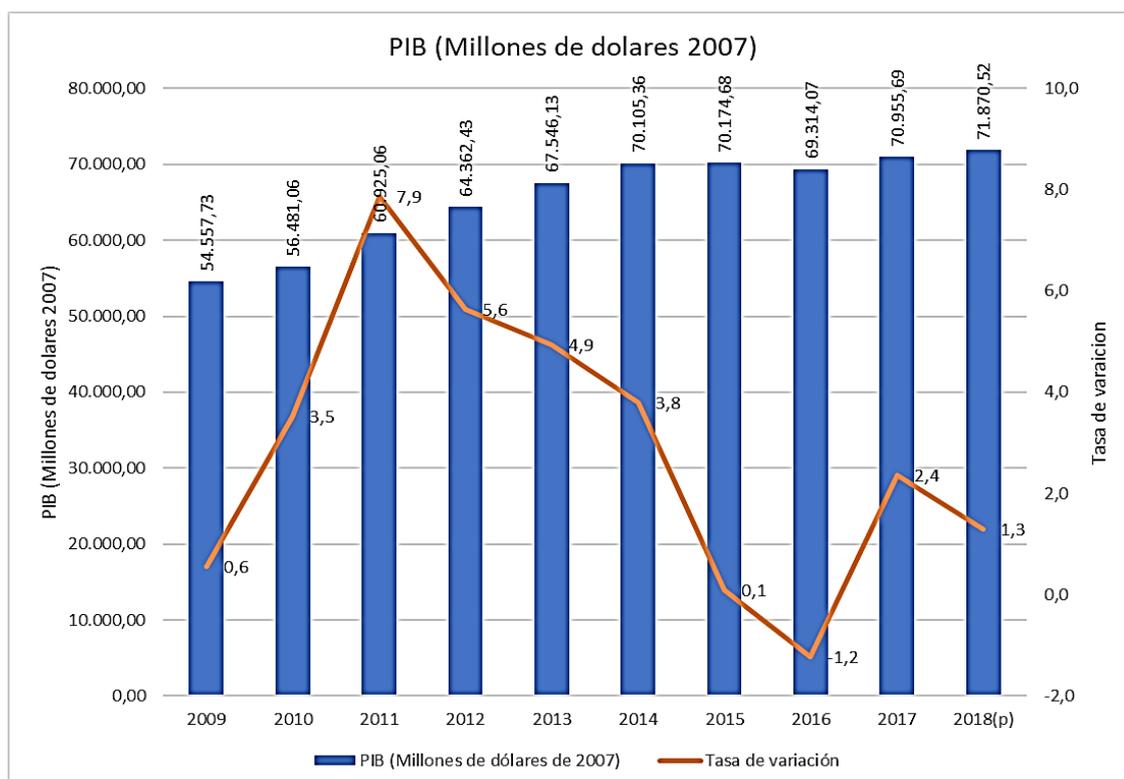
Uno de los puntos positivos de mantener una inflación con pequeños niveles de variación es que los precios de los bienes no tienden a variar demasiado con el paso del tiempo, lo que beneficia a las empresas en la adquisición de maquinaria, ya que podrán recuperar su inversión, además que los valores de sus activos no se deprecian con tanta rapidez debido a la estabilidad de la moneda, otro beneficio que representa una inflación relativamente estable es la posibilidad de acceder a créditos bancarios a plazos extendidos, permitiendo acceder a primas de pago menores en la adquisición

de bienes de capital para el funcionamiento de un negocio, los tiempos de pago de algunos casos podrían llegar hasta 20 años (Miranda, 2015) .

- PIB NACIONAL

Es importante medir este indicador económico, pues muestra la riqueza que se ha logrado en un periodo de tiempo, como se puede observar en la figura 13, el PIB va en crecimiento visto de manera general, sin embargo, la tasa de variación tiene un cambio negativo en el 2016, lo que significa una disminución de la riqueza para ese año, para el 2017 vuelve a crecer y para el 2018 lo hace con una mínima diferencia, con los datos observados se puede comprobar que la economía se encuentra rezagada y que ha dejado de crecer desde el año 2014, nuevamente esto se debe a la crisis que se ha presentado en el país desde aquel año, tampoco existe certeza de que la situación pueda mejorar durante los siguientes años, pues según (FMI, 2020), la economía ecuatoriana será la segunda más golpeada después de Venezuela para el año 2020, producto de la crisis económica mundial ocasionada por la pandemia Covid-19, con un decrecimiento significativo del PIB de un 6.3%.

Figura 13 Variación del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

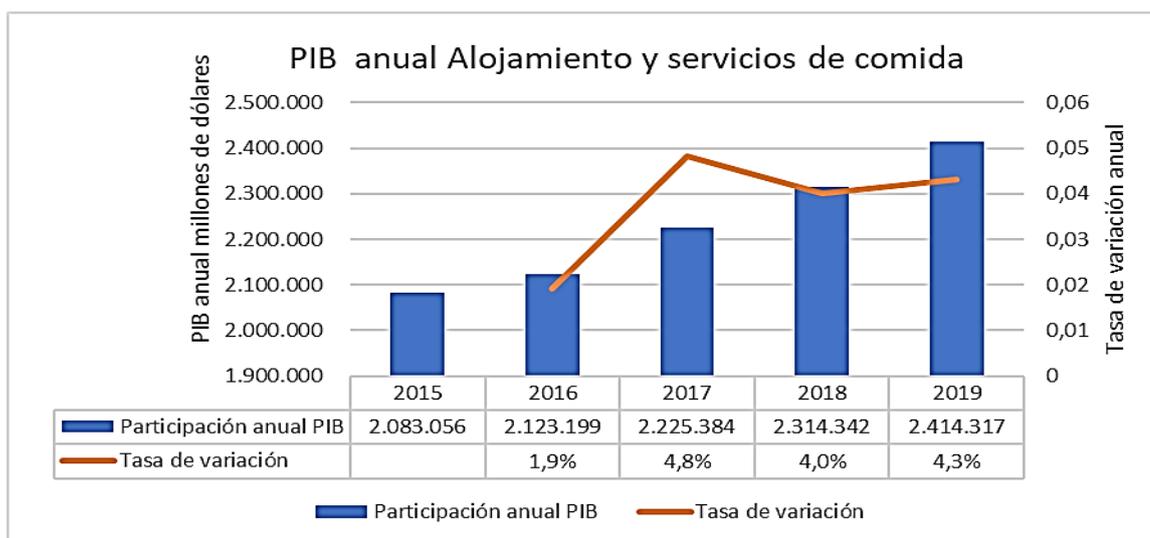
- **PIB DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA**

Es importante analizar concretamente el PIB de alojamiento y servicios de comida para determinar su participación en el PIB nacional y su tendencia de crecimiento, debido a que es donde se sitúa la actividad en la que se enfoca este estudio.

El alojamiento y servicios de comida, muestra una tendencia de crecimiento en el PIB, lo que indica que cada vez existe una mayor presencia de estos servicios a nivel nacional, concretamente según los datos proporcionados por el BCE, la participación promedio anual de estas actividades económicas representan un 2.15% del total del PIB nacional entre los años 2015-2019.

En la figura 14, se puede observar como el PIB de estas actividades crece cada año entre 2015 y 2019 a pesar que, en estos años el país se encontraba en un estancamiento económico, a su vez esto manifiesta que estos sectores de la economía seguían desarrollándose a pesar de la crisis y creciendo a una tasa de variación promedio de 3.8% anual, lo cual es un crecimiento amplio comparado con el crecimiento anual del PIB nacional revisado anteriormente.

Figura 14 PIB Alojamiento y servicios de comida



Fuente: Banco Central del Ecuador

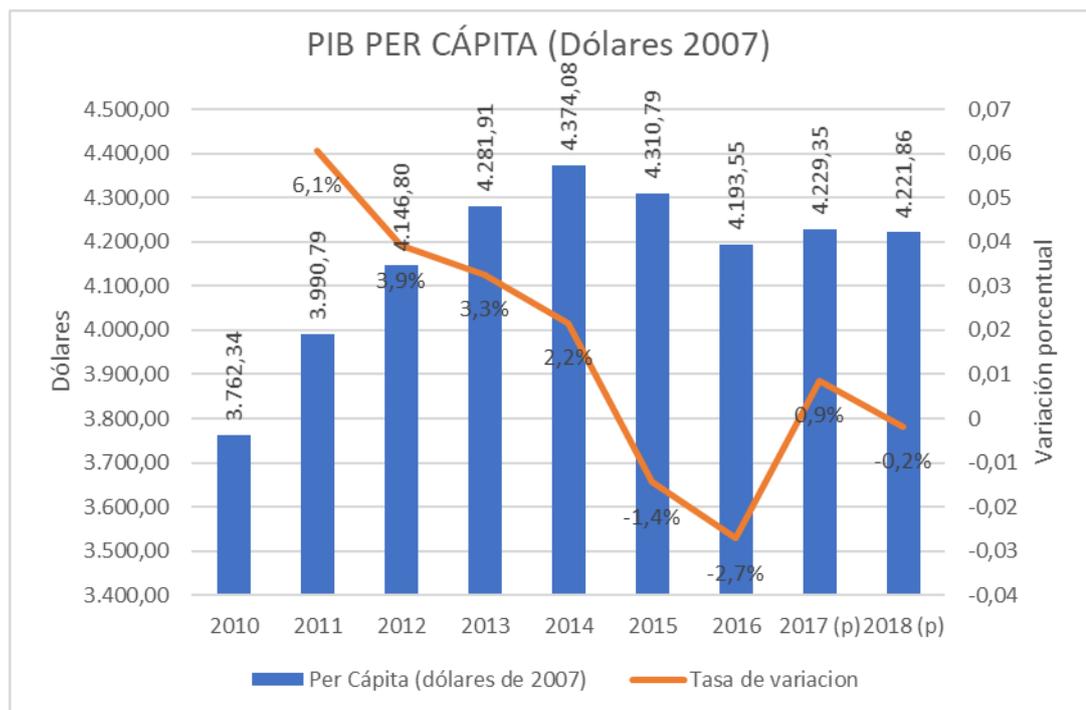
Elaborado por: El autor.

- PIB PER CÁPITA

Este indicador económico relaciona el PIB con el número de habitantes en el País, de manera que, permite divisar de modo general la calidad de vida en los habitantes, mientras mayor sea este indicador, más riqueza tendrán los individuos y podrán acceder a realizar adquisiciones que mejoren su comodidad, es importante dado que de las personas que consumen en restaurantes, algunos de ellos lo hacen por comodidad y posibilidad económica, mientras más dinero posean, más abiertos serán a concurrir a estos lugares.

En la figura 15, se puede ver que el PIB por habitante crece de manera general, sin embargo cada año lo hace en menor proporción, el más alto logrado se registra en 2014 con 4.374,08 dólares por habitante , luego decrece drásticamente hasta el 2016 a un valor de 4.193,55, es decir 180,53 dólares menos, posterior se mantiene sin mayores variaciones, nuevamente es observable como la crisis petrolera que comenzó a finales de 2014, ha afectado considerablemente el desarrollo económico durante los siguientes años disminuyendo la riqueza de la población.

Figura 15 PIB PER CÁPITA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor.

- **TASAS DE INTERÉS**

Las tasas referenciales activas son variadas dependiendo de la finalidad en la adquisición de un préstamo, existen diferentes tipos de necesidades por las que los habitantes acuden a pedir un préstamo en una entidad financiera, de esa manera, las tasas de interés tienen variantes y parten del 4.77 % anual en créditos de vivienda de interés público, hasta unos más altos con tasas del 25.57% anual en microcréditos para negociantes minoristas. A continuación, se explica brevemente los tipos de créditos enfocados a empresas y negocios en Ecuador.

Crédito comercial ordinario: Este crédito se otorga cuando las ventas superan los 100.000 dólares, y los solicitantes son personas naturales obligadas a llevar contabilidad, el crédito puede ser destinado para la producción o comercialización dentro de su actividad.

Crédito comercial prioritario: En este segmento se encuentran las personas naturales y sociedades obligadas a llevar contabilidad que tengan ventas mayores a 100.000 dólares y que no se hayan considerado dentro del crédito ordinario, de igual manera el destino del préstamo puede ser utilizado para la producción o comercialización dentro de su actividad, se subdivide en tres categorías:

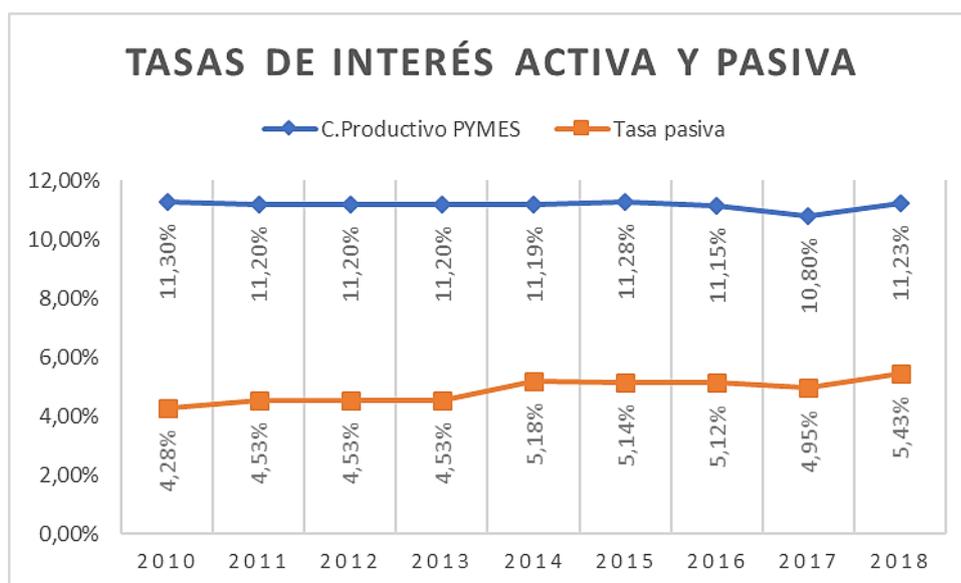
Corporativo: Cuando las ventas anuales superan los 5'000.000 de dólares.

Empresarial: Cuando las ventas anuales se encuentran en un rango de entre 1'000.000 y 5'000.000 millones de dólares.

PYMES: Cuando las ventas anuales se encuentran en un rango de 100.000 y 1'000.000 de dólares.

Con esta información y considerando que los restaurantes se encuentran en el rango de las PYMES, se analizará el comportamiento de la tasa activa para este segmento.

Figura 16 Tasas de interés Pasiva y Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

En la figura 16, se puede observar como la tasa de interés activa se mantiene conforme pasa el tiempo, las variaciones son muy pequeñas y esto se debe también a la estabilización de la variación del dólar estadounidense, esta situación resulta beneficiosa ya que los préstamos están disponibles a tasas de interés similares conforme pasa el tiempo y permite que las PYMES puedan realizar inversiones. La tasa de interés pasiva desde el 2010 al 2019 ha aumentado aproximadamente un punto porcentual, es una pequeña variación, sin embargo, ha aumentado más que la tasa activa en el mismo periodo de tiempo, cabe destacar que la tasa activa disminuye su porcentaje en el año 2017, lo cual puede significar un incentivo por parte del gobierno a realizar préstamos en búsqueda de incrementar la inversión privada y dinamizar la economía, por otro lado, cuando el gobierno decide subir el interés en la tasa pasiva, fomenta el ahorro monetario y existen más depósitos en las entidades financieras.

- **TRIBUTOS**

El Ecuador tiene implementado algunos tributos a las empresas y consumidores, que sirven de ingresos para el estado, los más importantes se nombran a continuación:

Impuesto a la renta (IR): Aplica para todos los ciudadanos mayores de edad que sean personas naturales o sociedades y posean ingresos por alguna actividad económica durante un año, descontando costos y gastos incurridos para la obtención de beneficios.

Impuesto a la salida de divisas (ISD): Es un impuesto que tiene como finalidad retener el dinero dentro del país, las personas que realicen compras o transferencias de dinero hacia el exterior, deberán pagar un impuesto siempre que exceden el límite de 5.000 dólares al año.

Impuesto al valor agregado (IVA): Es un impuesto de naturaleza indirecta que se paga por la comercialización de un bien o servicio, el gobierno ha establecido un porcentaje de 12% al 2020 de manera general, sin embargo, existe ciertos productos que tienen gravado tarifa 0% y otros exentos de pago.

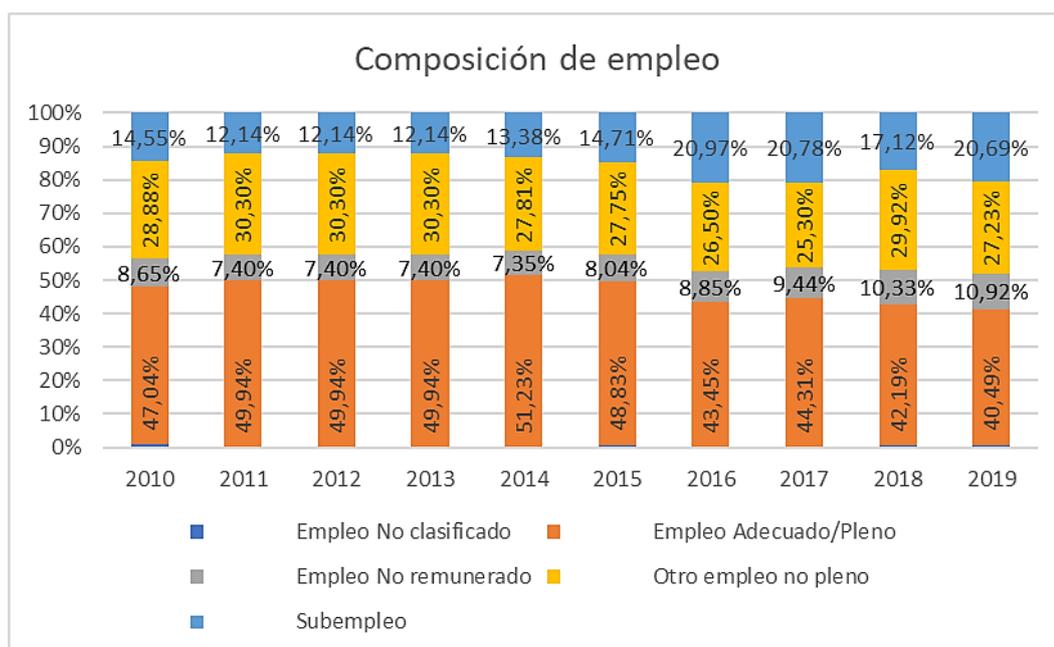
Impuesto a consumos especiales (ICE): Es un impuesto de consumo social, es decir, este impuesto lo tienen bienes o servicios que por un lado son considerados de lujo para la sociedad o por otro, bienes que son considerados perjudiciales para la salud.

2.2.3 Factores sociales

- EMPLEO

El empleo es un indicador importante de desarrollo económico dentro de un país, mientras mayor sea el empleo pleno, mejores son las condiciones de vida de la sociedad dado que los trabajadores poseen un empleo estable y están ganando una remuneración adecuada y justa por su trabajo, siendo ésta igual o mayor a la remuneración básica unificada dispuesta por el gobierno cada año, por otro lado, el subempleo y empleo no pleno indica que la población no trabaja en una jornada estable y que la remuneración percibida es menor a una remuneración básica unificada, por ende, su condición de vida es inferior, en tanto, mientras mayor sea el empleo pleno y menor el subempleo y empleo no pleno, mejor será la calidad de vida de la población.

Figura 17 Composición del empleo en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

En la figura 17, se puede observar cómo según pasan los años, desde el 2010 al 2014 el empleo pleno se encontraba en crecimiento, llegando inclusive en este último año a ser mayor al 50% de la composición total, sin embargo, a partir del 2015 se comienza a notar una disminución y para el 2019 ya ha perdido aproximadamente 10 puntos porcentuales, además se comienza a notar en este mismo periodo un aumento considerable de personas en subempleo y empleo no pleno, lo que demuestra que la economía se encuentra rezagada y la población comienza a perder empleo y disminuir sus ingresos, haciendo inferiores las condiciones de vida. Esta situación es poco favorable para los restaurantes, puesto que, mientras más disminuyan las condiciones de vida de los ciudadanos, menor será el consumo en estos establecimientos.

- **CANASTA BÁSICA FAMILIAR**

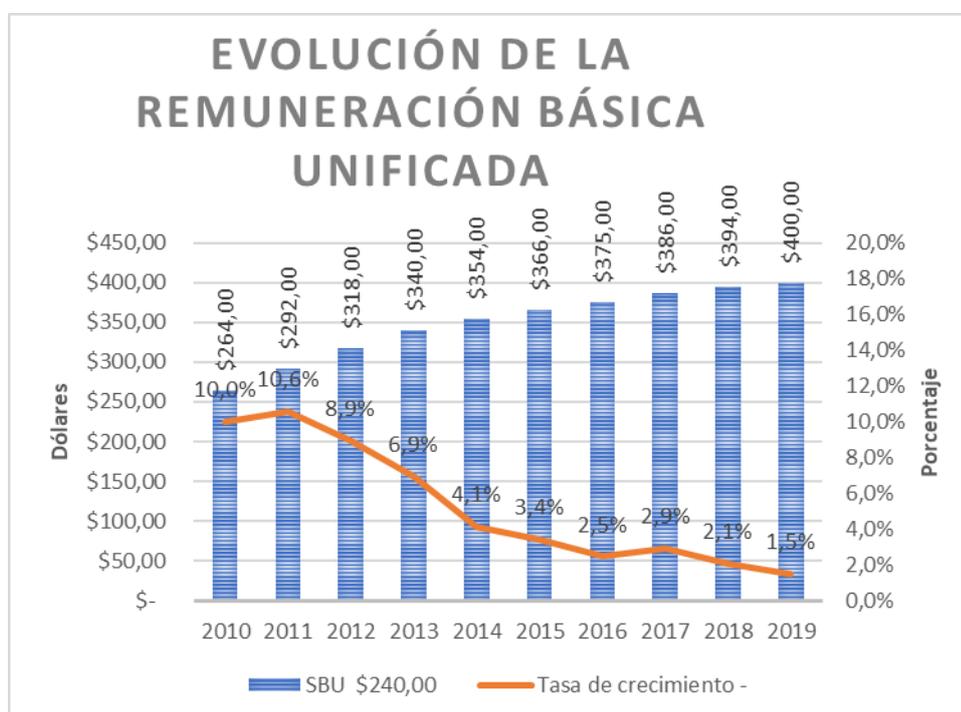
La canasta familiar básica es el grupo de 75 productos (73 de la canasta de la canasta mínima vital) que las familias necesitan adquirir para mantener una buena calidad de vida, el cálculo se hace sobre una familia de 4 miembros, en los que para calcular los ingresos se utiliza 1.6 percentiles de la remuneración básica unificada, y para determinar el costo de la canasta se utiliza un análisis de la inflación que ha afectado

al precio de los productos, según (INEC, 2019) el valor de la canasta básica familiar, en un análisis llevado a cabo en enero de 2019 fue de 719.88 dólares y el ingreso de las familia fue de 735.47, lo que da entender que las familias que posean un empleo pleno, podrán acceder a la canasta básica en un 102.17%.

- **REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA**

Los salarios han ido en crecimiento año a año, desde el 2010 el Ecuador año tras año ha aumentado los salarios de los trabajadores con el afán de precautelar sus derechos y mejorar su situación económica, para establecer los salarios, el gobierno toma en cuenta el crecimiento en el PIB del país de cada año y los porcentajes de inflación que afectan el precio de los insumos.

Figura 18 Evolución de la Remuneración Básica Unificada



Fuente: Ministerios de Trabajo del Ecuador

Elaborado por: El autor

En la figura 18, se puede observar la evolución de la remuneración con el paso de los años, el crecimiento porcentual es mayor desde el año 2010 hasta el 2014, luego comienza a incrementar en cantidades menores, la crisis en la que entró el país desde el año 2014, hasta la fecha ha hecho que se disminuyera el PIB nacional lo que afectó

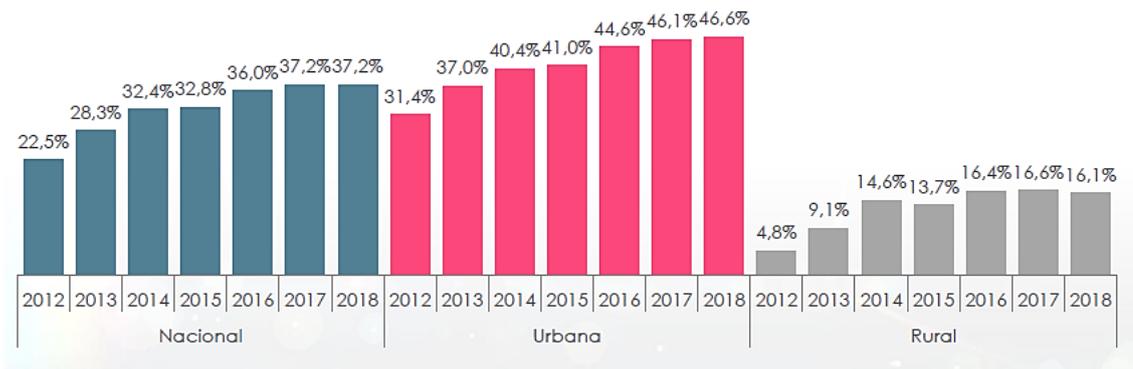
directamente a los salarios de los trabajadores, haciendo que desde entonces sea difícil incrementarlos en mayor proporción como se lo ha hecho en años pasados, actualmente según (Ministerio de trabajo, 2020) el salario básico unificado establecido para el 2020 es de 400\$.

2.2.4 Factores tecnológicos

ACCESO A INTERNET:

El acceso a internet se ha vuelto una necesidad en las personas, permite mantener una comunicación a tiempo real entre las mismas desde distintos puntos de la tierra, además permite realizar otras acciones como ventas, publicidad, educación, etc. Hoy en día es indispensable lanzar publicidad de negocios por internet, a más de poder implementar tiendas online para realizar compras de productos directamente, se sabe que el costo de realizar marketing por redes sociales no resulta tan alto como los métodos tradicionales existentes. Cada vez son más las personas que tienen acceso a internet.

Figura 19 Acceso a internet



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

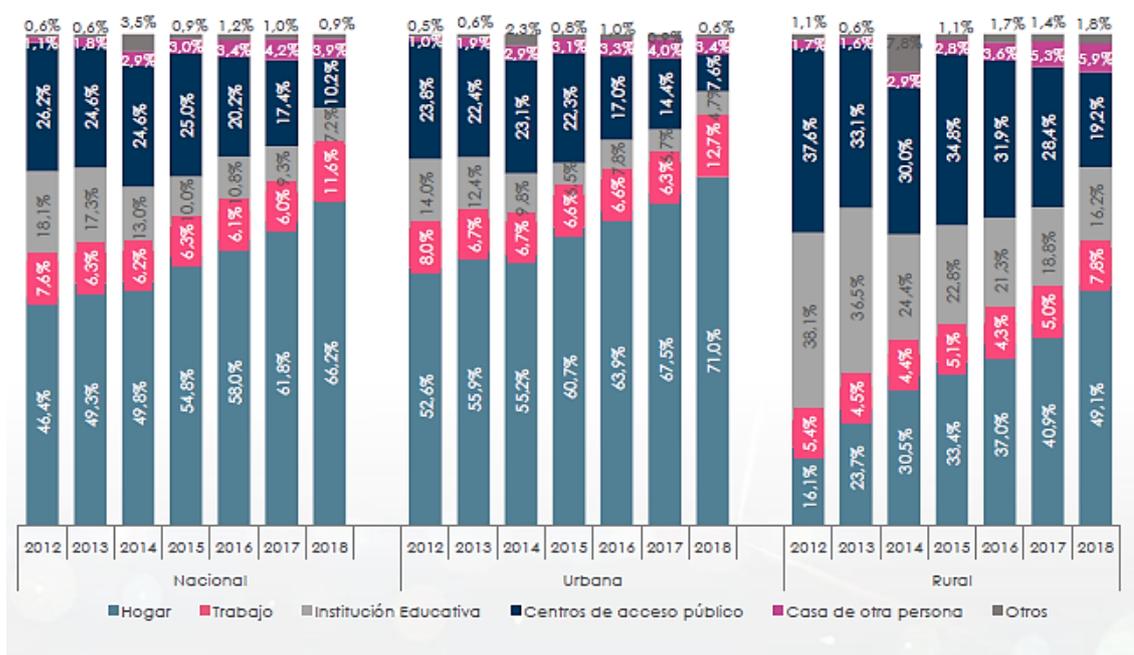
En la figura 19, se puede observar que desde el año 2012 al año 2018, las familias ecuatorianas con acceso a internet se han incrementado de una media del 22.5% a un 37.2%, alrededor de 15 puntos porcentuales, esta cifra aumenta cada año y las zonas con mayor acceso son las áreas urbanas, existe una gran brecha entre los hogares urbanos y rurales, pues la diferencia es del 30% aproximadamente, además según otras fuentes como Hootsuite, afirma que en Latinoamérica, para enero de 2019 Ecuador

lidera el puesto de países con mayor penetración de internet según el número de habitantes, con un 79% de la población con acceso a internet en su mayoría a través de teléfonos inteligentes (El Universo, 2019).

- **LUGAR DE USO DE INTERNET**

Para realizar publicidad por internet, es importante saber desde que lugar se conectan las personas, según datos del INEC en la figura 20, para 2018 en el área urbana la mayoría de usuarios se conectaban desde sus hogares y trabajos, mientras que en el área rural ocupaba un espacio considerable las conexiones mediante instituciones educativas y centros de acceso público.

Figura 20 Lugar de conexión a internet



Fuente: INEC

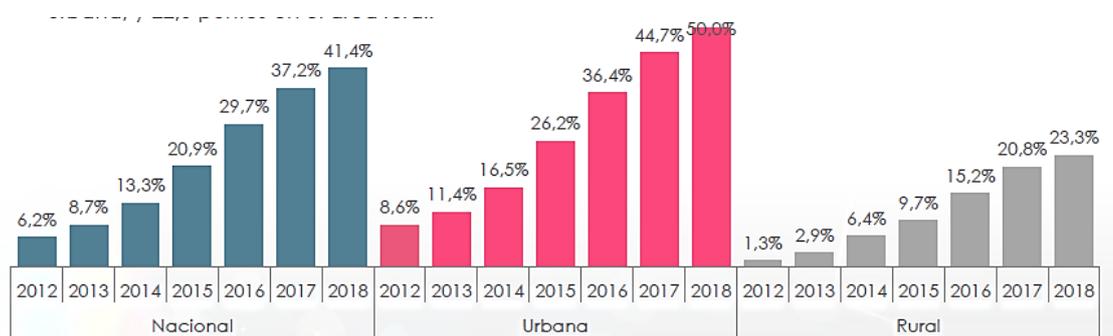
Elaborado por: INEC

- **PERSONAS CON TELÉFONOS INTELIGENTES**

El uso de teléfonos celulares inteligentes es cada vez más común, según datos del INEC en la figura 21, desde el 2012 al 2018 el crecimiento de personas que utilizan estos dispositivos ha ido creciendo con gran rapidez, llegando a ser 6 veces más que en sus inicios, del 6.2% al 41.4% en todo el territorio, las personas utilizan este medio

para comunicarse, informarse y utilizar redes sociales. El crecimiento mayor se da en el área urbana, sin embargo, el crecimiento en la zona rural también es acelerada.

Figura 21 Personas con teléfonos inteligentes

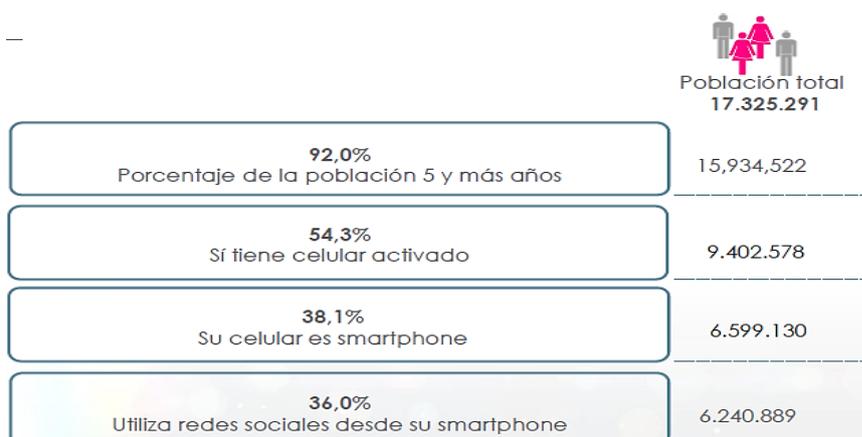


Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Un gran porcentaje de la población además de tener un teléfono inteligente con acceso a internet, cuenta con redes sociales, lo que es importante para focalizar y realizar publicidad por este medio.

Figura 22 Personas que utilizan redes sociales



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

En la figura 22, se observa que el 36% de la población nacional tiene redes sociales, lo cual es una cifra alta para dirigir publicidad a este segmento de usuarios.

2.2.5 Factores ecológicos

Ecuador es un país mega diverso, con una flora y fauna de las más diversas del planeta, actualmente existe una conciencia internacional sobre la contaminación ambiental, por lo que, las personas prefieren visitar lugares ecológicos, con gran diversidad de recursos naturales.

Los derechos de la naturaleza están amparados en la constitución del Ecuador, de esa manera existe un estricto cuidado por la preservación de ecosistemas naturales, además existe un control sobre las empresas para disminuir los niveles de contaminación, la entidad encargada de todas las regulaciones ambientales es la Comisión de Gestión Ambiental (CGA).

Según el ministerio de ambiente, todas las empresas que deseen laborar en el país necesitan un permiso ambiental, en algunos casos dependiendo de la naturaleza del negocio será indispensable contar con una licencia ambiental, misma que es emitida por el ministerio del ambiente. En el caso de existir actividades que generen contaminación será obligatorio la elaboración de un plan de mitigación ambiental.

Según el ministerio de turismo, en el año 2018, se ha implementado un plan para atraer el turismo y la inversión extranjera al país, bajo el nombre de “Ecuador, de oportunidad a realidad”, mismo que consta de tres grandes proyectos denominados: Circuito turístico, Pueblos mágicos y Rivera del pacífico. En estos proyectos se publicita de manera internacional al Ecuador como un destino de turismo natural, en donde los extranjeros podrán visitar y conocer lugares con gran cantidad de flora y fauna, además de culturas propias de la región.

Esto resulta beneficioso para restaurantes, pues los extranjeros que visitan el Ecuador hacen uso de estos servicios para alimentarse.

2.2.6 Factores legales

Para el establecimiento de un negocio es necesario que se cumplan algunos requisitos: **Permiso de funcionamiento:** Este permiso se tramita con el afán de conocer si el negocio que se va a realizar es lícito, posee un lugar físico y qué actividad es la que se va a realizar.

El decreto ejecutivo número 623, señala que el ministerio rector de la seguridad ciudadana, será el encargado de brindar este permiso a negocios con servicios de hoteles y restaurantes.

Permiso de bomberos: Este permiso se lo tiene que tramitar con el Cuerpo de bomberos de cada ciudad, en donde se verifica según el giro del negocio, que las instalaciones cuenten con seguridades adecuadas, tengan las debidas medidas y equipamientos de seguridad, salidas de emergencia para evitar posibles accidentes.

Permiso sanitario: En el caso de negocios que realicen actividades con la manipulación de alimentos, es necesario contar con un permiso sanitario, en el caso de restaurantes la entidad sanitaria realizará inspecciones para controlar el aseo y conservación de productos que se ofrecen al público, solamente mediante inspección se podrá solicitar este permiso, además se establecerá una calificación sanitaria con las letras A y B según sean las condiciones en las que se encontró el lugar del negocio, estas calificaciones serán exhibidas a los clientes.

Permiso ambiental: Este permiso se lo hace para identificar dentro del negocio si existen medidas de seguridad para evitar la contaminación, después de una inspección la autoridad emitirá una resolución con las medidas que deben adoptarse para que el permiso pueda ser aprobado.

2.3 Análisis FODA aplicado

Se ha aplicado un análisis FODA al grupo de estudio, mismo que consiste de tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos, se ha extraído características similares que comparten las tres para su elaboración.

2.3.1 Fortalezas:

- F1. Precios económicos para el consumidor.
- F2. Recetas propias de la casa para elaborar el caldo, las salsas y adobar el pollo.
- F3. Capacidad instalada para preparar hasta 60 pollos por local al día.
- F4. Capacidad de negociación directa con proveedores primarios.
- F5. Los pollos a utilizar se mantienen frescos para conservar un buen sabor.
- F6. Ubicación en zonas estratégicas de la ciudad.
- F7. Servicio propio de entrega a domicilio.
- F8. Ambiente acondicionado para aumentar la comodidad de los clientes.
- F9. Zona de juegos para niños pequeños.
- F10. Amplios parqueaderos en los locales.

2.3.2 Oportunidades:

- O1. Alimento de consumo cotidiano por las familias ecuatorianas.
- O2. Su consumo no es perjudicial para la salud.
- O3. Derivación de negocios paralelos a la actividad principal.
- O4. Plataformas en línea dedicadas a entregar comida a domicilio.
- O5. Gran alcance de redes sociales para realizar publicidad.
- O6. Eventos masivos donde se necesita gran cantidad de comida preparada.
- O7. Crecimiento poblacional de la ciudad que deja a ciertas zonas poco atendidas.
- O8. Negociar directamente con proveedores de pollos a gran escala.
- O9: Nuevas empresas dedicadas a la evaluación de riesgos.

2.3.3 Debilidades

- D1. Alta rotación de personal.
- D2. Consumo de espacio para almacenar aceites, carbón y manteca.
- D3. Uso de gas industrial encarece el producto.
- D4. Necesidad de espacio para depositar residuos de alimentos
- D5. Limitada diversidad de platos ofrecidos.
- D6. Necesidad de pequeños espacios para almacenar cajas de cartón, y utensilios desechables.
- D7. Proceso de monitoreo continuo en el asado del pollo
- D8. Dificultad para instalar estructura para desfogar el humo del horno en locales rentados.
- D9. El horno puede generar exceso calor dentro del local.
- D10. Cambio de color y deterioro rápido en los tumbados debido a la combustión y calor generado por el horno.
- D11. Mano de obra costosa debido a los días y horarios de trabajo.
- D12. Falta de programa para tratar los residuos de alimentos.
- D13. Acceso a recetas de preparación que podrían ser imitadas por trabajadores.
- D14. Tiempo elevado en la preparación de platos especiales.

2.3.4 Amenazas

- A1. Intermitencias en la comercialización de gas industrial.

- A2. Cortes de luz por periodos prolongados que afectan la refrigeración.
- A3. Accidentes de incendios por falta de mantenimiento.
- A4. Cierre de vías que conectan las ciudades, impiden adquirir el pollo.
- A5. Enfermedades por mal manejo de productos.
- A6. Incremento de negocios informales que venden pollos a un precio muy económico.
- A7. Surgimiento de alguna enfermedad causada por las aves.
- A8. Asaltos en locales por atender en horarios nocturnos.
- A9. Crecimiento de la competencia en lugares cercanos.
- A10. Mercado con pocas barreras de entrada
- A11. Limitación de movilidad en horarios de atención por situaciones ajenas al manejo de la empresa
- A12. Limitación del aforo físico de los restaurantes debido a condiciones externas.

2.4 Análisis CAME

		ANÁLISIS EXTERNO	
A		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
N	F	(Explotar oportunidades)	(Mantener fortalezas)
Á	O	ESTRATEGIA: Ofensiva	ESTRATEGIA: Defensiva
L	R	POTENCIAR	EVALUAR RIESGO
I	T	F106: Elaboración de planes	F7A11: Incrementar personal de
S	A	promocionales para eventos	entrega a domicilio: Para hacer frente a
I	L	masivos: Siendo el pollo asado una	posibles restricciones o miedo de los
S	E	alternativa económica dentro del	clientes a acudir a de lugares cerrados,
Z		sector de comidas preparadas, se	dadas las condiciones actuales de la
I	A	podría brindar planes promocionales	pandemia covid-19, se debe
N	S	de descuento sobre el pedido a	incrementar ya sea personal propio o
T		clientes que necesiten alimento para	subcontratado para mejorar el servicio
E		20 o más personas, de esa manera se	de entrega a domicilio, haciéndolo
R		incentivaría el consumo de pollo en	menos costoso y más veloz.
N		reuniones o eventos familiares	F5A6: Aumentar la confianza de
O		eventuales como una alternativa	consumir en un restaurante legalmente
		económica y rápida para las	establecido: Dar a conocer el origen y
		personas.	

	<p>F7O7: Ampliar la cobertura de servicio a domicilio en zonas de crecimiento poblacional de la ciudad: Existe gran cantidad de nuevas urbanizaciones en la vía Ricaurte-Ochoa León, mismas que, por la distancia con la ciudad no son atendidas por la cobertura a domicilio, incluso servicios como Globo y Ubereats no ofrecen atención a esta parte de la ciudad, a pesar que existe un crecimiento notable en los últimos años.</p> <p>F1O8: Buscar la negociación directa con productores a gran escala: Empresas como Pronaca, exigen un mínimo monto de pedidos al mes para negociar directamente con ellos, con lo que, aumentar las ventas para adquirir pollo a precios más bajos, ayudaría a disminuir el precio de venta al consumidor final y se incrementaría la competitividad.</p> <p>F8O5: Publicidad de gran alcance a bajo costo: Utilizar las redes sociales y otras plataformas digitales de uso cotidiano que permitan llegar con publicidad del negocio para posicionarse en los consumidores, buscar la manera de establecerse en plataformas de servicios a domicilio como Globo y Ubereats, mismos que actualmente se están volviendo más populares,</p>	<p>tratamiento de los pollos que son utilizados en los locales para informar acerca de la conservación fresca del producto, utilizar implementos necesarios para no contaminar los alimentos y brindar un producto bien tratado, generando confianza en los clientes.</p> <p>F4A1: Rentar espacios para embodegar gas: Siendo el gas un insumo estrictamente necesario para el funcionamiento del negocio, se debe mantener una cantidad almacenada para emergencias en función del número de locales, para de esta manera abastecerlos en una situación de escases, considerando que la falta de gas paraliza la preparación de comida y genera grandes pérdidas a los locales.</p> <p>F5A2: Adquisición de generadores eléctricos: establecer un lugar de refrigeración con un generador de energía eléctrica, para en caso de emergencia trasportar los pollos de los locales a este sitio, de esta manera conservar la frescura del producto e impedir que la carne pase a un estado de descomposición por falta de refrigeración.</p>
--	--	--

	además contratar influencers locales para dar a conocer el negocio.	
D E B I L I D A D E S	<p>(Corregir debilidades)</p> <p>ESTRATEGIA: Reorientación</p> <p>TOMAR DECISIONES</p> <p>D107: Contratar personal que habite cerca del local comercial: Parte de la alta rotación de personal es debido a los horarios de atención hasta altas horas de la noche, por lo que, contratar empleados que se encuentren cerca del negocio, puede facilitar el transporte de los mismos y aumentar su comodidad.</p> <p>D2D6O3: Negocio de renta de bodegas: Ante la necesidad de contratar bodegas para el almacenamiento de mantecas, aceites, carbón y cajas de cartón, se debe contratar un espacio para almacenar estos productos, por lo que, dependiendo de la cantidad almacenada se puede sub-rentar espacios de sobra disponibles para otras personas que también necesiten de este servicio y así generar ingresos adicionales.</p> <p>D4O3O5: Venta de desperdicios alimenticios: Los restaurantes generan gran cantidad de desperdicios alimenticios en la</p>	<p>(Afrontar amenazas)</p> <p>ESTRATEGIA: Supervivencia</p> <p>CONOCER LIMITACIONES</p> <p>D11A6: Mejorar el servicio: La mano de obra costosa y la aparición de negocios informales, hacen que la competencia no sea justa, pues estos negocios logran tener costos muy bajos en la preparación de pollo debido a que no pagan impuestos, permisos, etc. Por lo que, para hacer frente a esta competencia se debe mejorar el servicio al cliente, ya que no se puede disminuir el precio para competir en este aspecto con ellos.</p> <p>D13A10: Realizar cuerdos de confidencialidad: El mercado de restaurantes dedicados a la preparación de pollos, posee escasas barreras de entrada, por lo que, existe gran cantidad de competencia, misma que suele surgir de exempleados que han abandonado el trabajo y han incursado en uno propio, ante esta situación, se debe realizar contratos de confidencialidad de recetas, para impedir una difusión ilegal de la misma.</p> <p>D5A4: Incrementar la diversidad de platos ofrecidos: Ante el posible cierre</p>

	<p>preparación de los pollos, a su vez existen empresas que se dedican a la crianza de animales, por ejemplo, cerdos, que requieren altas cantidades de comida, por lo que, la empresa puede elaborar un plan para vender estos desperdicios a este tipo de negocios y generar ingresos extras.</p> <p>D7O3: Brindar capacitaciones a empleados: Se debe especializar a los empleados encargados de la cocina, especialmente los relacionados con el adobo y el asado, de esta manera disminuir los riesgos de ofrecer un producto en mal estado, además en caso de existir este tipo de accidentes se puede tratar mediante el programa de venta de desperdicios para disminuir la pérdida.</p> <p>D14O1: Almacenar bajo refrigeración alimentos precocidos: Varias de las pollerías ofrecen en su menú platos especiales como: chaulafán o hamburguesas, mismos que al no estar en constante preparación, cuando alguien realiza un pedido resulta tardado realizarlo, se sugiere</p>	<p>de vías de acceso para transportar el pollo hacia la ciudad, se debe tener alternativas de preparación que no contengan este producto, para en caso de no poder acceder al mismo no se paralice por completo la producción.</p> <p>D6D3A1: Aumentar la eficiencia en logística y transporte: La renta de espacios para almacenamiento y el uso de gas industrial, encarecen el producto final, por lo que se debe ser eficiente en logística y transporte de alimentos para optimizar recursos y disminuir el costo para elevar la competitividad.</p> <p>D3A8: Planificar mantenimientos en conductos para desfogar humo: Las chimeneas o canales para desfogar residuos producto de la cocción del pollo, suelen almacenar grasas dentro de su estructura, lo que termina siendo inflamable y podría ocasionar un incendio, ante esto, se debe planificar programas de limpieza de los conductos cada cierto periodo de tiempo para evitar posibles accidentes.</p>
--	---	--

	<p>mantener precocidos y en refrigeración algunos de los elementos que componen el plato como: camarones o carne molida, de esta manera al momento que alguien realice un pedido de un plato especial, se podrá despachar más rápido.</p> <p>D9D1009: Mejorar la ventilación dentro del local: Los hornos para la preparación del pollo generan calor dentro del local, lo cual afecta la experiencia del cliente, por lo que, se debe implementar mecanismos que mejoren la circulación de aire, ya sea con artefactos tecnológicos o cambios en la estructura física del local.</p> <p>D1009: Implementar planes de mantenimiento en la infraestructura: El calor y la combustión que generan los hornos, pueden ocasionar que cada cierto tiempo, el color del tumbado tienda a oscurecerse, por lo que, es importante dar mantenimiento, ya sea reemplazando o reparando las partes afectadas, de esta manera se cuida la imagen de la empresa</p>	
--	--	--

	y mejoran las percepciones del cliente.	
--	---	--

2.5 Cinco fuerzas de Porter

Es importante analizar la posición en el mercado en cuanto a proveedores, consumidores y competidores de las empresas dedicadas a la preparación de pollos, para entender qué factores tiene a su favor y viceversa, para ello a continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.5.1 Poder de negociación de proveedores:

En general para el sector de alimentos el poder de negociación con proveedores representa una amenaza baja, esto porque existe gran cantidad de ofertantes ya sean supermercados, mercados, tiendas mayoristas, minoristas y pequeños productores. Las empresas pueden encontrar gran cantidad de productos alimenticios para preparar sus recetas a diferentes precios, el producto base en el caso de las pollerías es el pollo y se puede conseguir a diferentes precios ya que existe gran variedad de oferentes, sin embargo, en base al proveedor que se elija el sabor y consistencia del producto final puede ser diferente debido a los disímiles tratamientos que reciben las aves antes de ser comercializadas, este aspecto puede ser diferenciador y limitar la capacidad de negociación para elegir un proveedor, sin embargo, esto dependerá de las decisiones de cada restaurante en base a sus objetivos principales.

2.5.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que existen varios productos sustitutos en el sector a los cuales los consumidores pueden acudir según sus necesidades, gustos y preferencias, por lo general, el pollo es considerado como una de las opciones más económicas frente a otras carnes de animales dentro del sector de comidas preparadas, lo cual puede significar una ventaja de preferencia ligada al precio para estos restaurantes, por otro lado, la capacidad de negociación del comprador va a depender del restaurante que elija ya que los importes por lo general ya están

preestablecidos, entonces dependerá de los precios que logre fijar cada restaurante para determinar su competitividad dentro del sector.

2.5.3 Amenaza de productos sustitutos

Dentro de la industria de comidas preparadas existe gran variedad de alimentos sustitutos, diferentes tipos de restaurantes que ofrecen alternativas como: comida rápida, carnes a la brasa, cafeterías, bufets, comida de diferentes países, entre otras, por lo que, esta amenaza es alta para los restaurantes dedicados a la preparación de pollos, sin embargo, los consumidores de la ciudad de Cuenca son más conservadores y tienden a continuar consumiendo de manera tradicional el pollo asado.

2.5.4 Entrada de nuevos competidores:

Las barreras de entrada para este negocio son medias, los productos que son preparados son de fácil acceso y negociación, además, no se necesita altas cantidades de inversión de capital para comenzar, pero para lograr un crecimiento será necesario gastos en publicidad, frigoríficos, bodegas e infraestructura, el personal debe tener conocimientos de cocina y atención al cliente, los permisos a obtener no son complejos de adquirirlos, por lo que, fácilmente pueden entrar nuevos competidores, la diferencia radica en el precio, sabor y servicio que recibe el cliente en cada restaurante, estos factores pueden ocasionar que ciertos establecimientos tengan mayor acogida que otros, pero depende de la manera en la que se maneje cada uno de ellos, posteriormente será más fácil divisar estas diferencias en el levantamiento del cadena de valor.

2.5.5 Rivalidad de competidores existentes

Dentro del mercado de restaurantes, existe una gran cantidad de competencia debido a la variedad de platos que se ofrecen, se ha visto restaurantes tematizados que ofertan platos de diferentes países, otros que se han enfocado en prestar un servicio diferente y superior, sin embargo, dentro del segmento de restaurantes dedicados a la preparación de pollos se ha visto una competencia enfocada en el precio, no se ha percibido cambios relevantes en innovación o servicio, ya que se viene manteniendo un modelo tradicional, la competencia en precios se ha vuelto perjudicial para el sector, debido a que se ven obligados a vender a precios más bajos disminuyendo sus niveles

de rentabilidad, además se ha visto un incremento en la aparición de negocios informales que venden este producto a un precio mucho más bajo, complicando aún más esta situación, entonces, es necesario encontrar nuevas formas de competir para hacer crecer al sector.

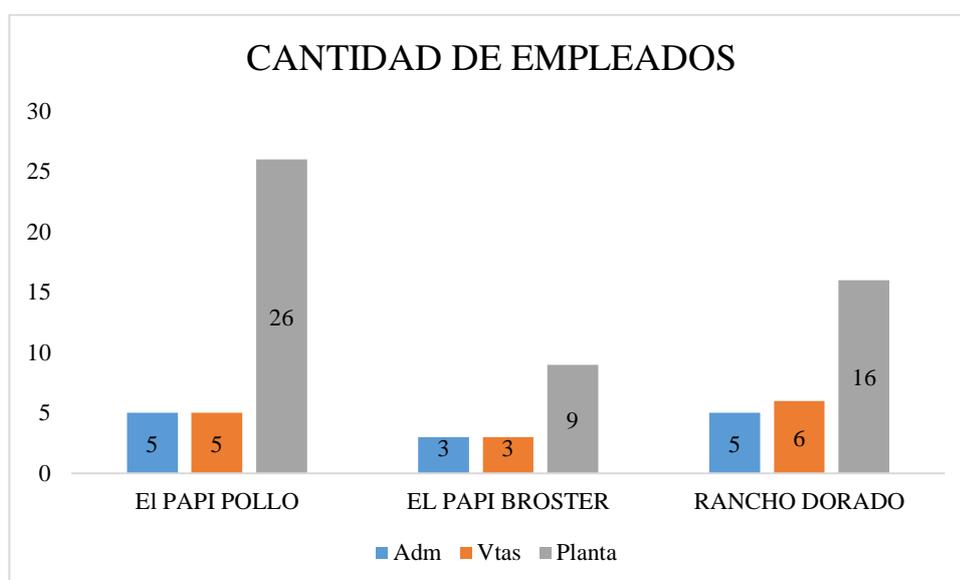
2.6 Cadena de valor de los tres restaurantes

Luego de aplicar la herramienta para el levantamiento de la cadena de valor en cada uno de los restaurantes de manera presencial, se ha realizado la tabulación de datos en la plataforma de Excel, en donde se analizan cada uno de los 10 eslabones de las empresas de manera individual y a continuación se presentan los resultados con mayor relevancia.

2.6.1 Información general

Se debe destacar dentro de la información general, que las tres empresas analizadas resultaron de característica familiar, es decir, administradas por miembros de una misma familia, no existe agrupación de socios o personas ajenas a la estirpe dentro de cada restaurante.

Figura 23 Cantidad de empleados por restaurante

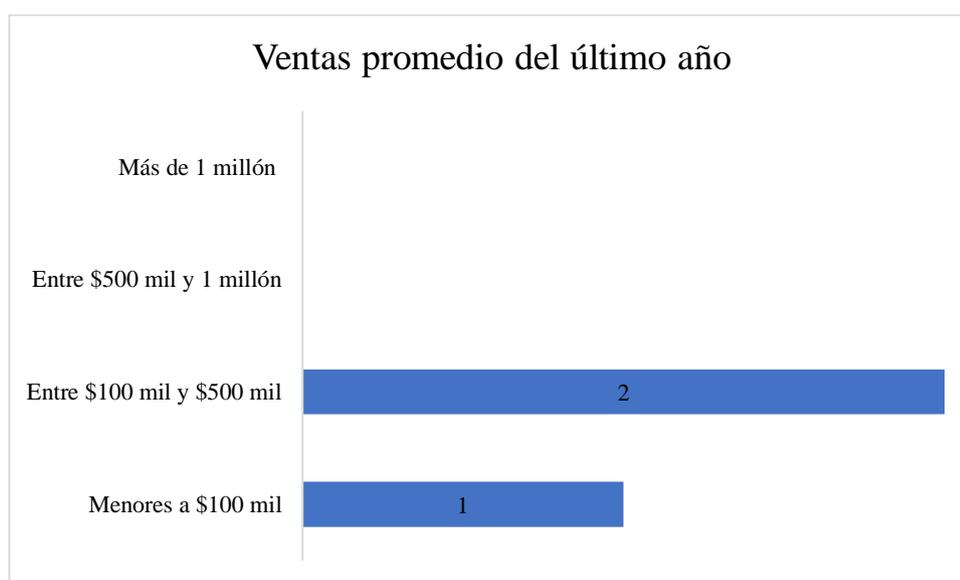


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la figura 23, la composición de empleados distribuidos en las tres áreas principales de una empresa, administración, ventas y planta, se puede notar que para los restaurantes analizados, la mayor cantidad de personal se encuentra laborando en el área de planta, esta característica es destacable en las tres empresas analizadas y se debe principalmente a la cantidad de personal de cocina y servicio a la mesa que necesitan para laborar, las demás áreas mantienen un número similar de personal, con el cual se les hace posible manejar la organización de manera adecuada.

Figura 24 Ventas promedio del último año

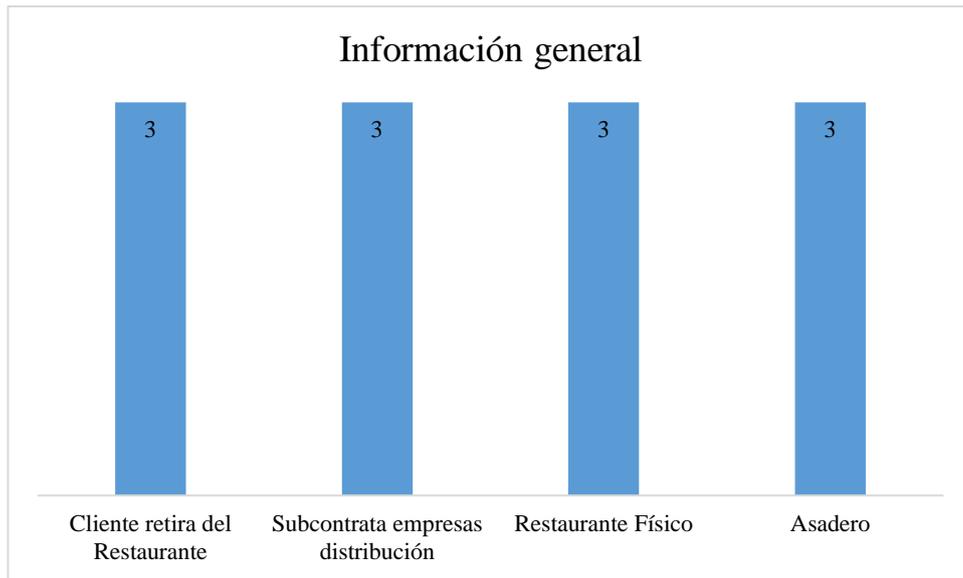


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En cuanto a las ventas promedio del último año, se puede observar en la figura 24, que 2 de los 3 restaurantes tuvieron ingresos promedio entre \$100 mil y \$500 mil, evidenciando una alta cantidad flujo económico dado el tamaño de las empresas en este tipo de restaurantes.

Figura 25 Entrega del producto



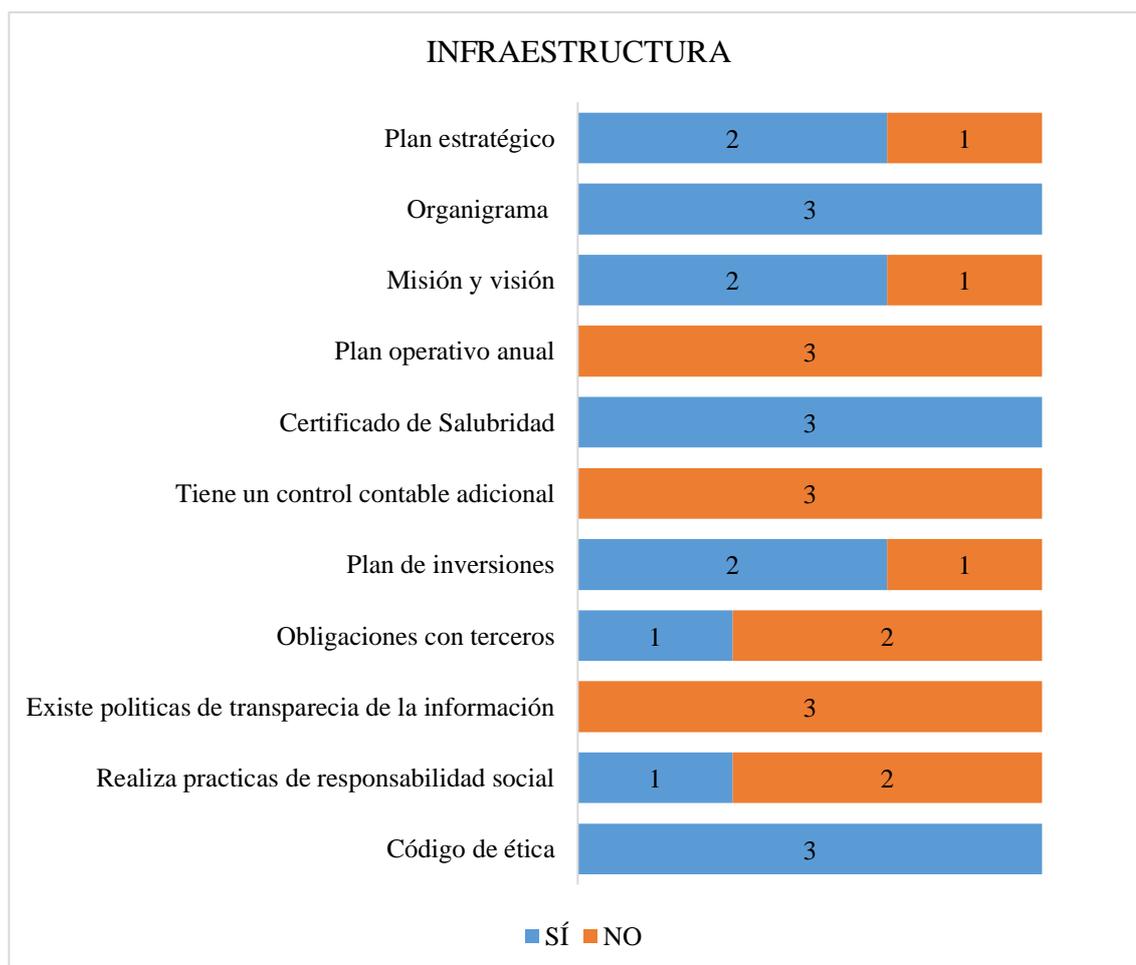
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Otra de las características que comparten las tres empresas y que se puede evidenciar en la figura 25, es que los clientes al adquirir su producto, pueden retirarlo o consumirlo dentro del restaurante, o a su vez la empresa puede enviarlo a domicilio mediante otras empresas dedicadas a la distribución. Las tres empresas poseen tanto asadero como la infraestructura física para que los clientes puedan adquirir y consumir el producto dentro de sus instalaciones.

2.6.2 Infraestructura

Figura 26 Infraestructura



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Dentro del eslabón de infraestructura, es importante destacar que 2 de las 3 empresas cuentan con un plan estratégico y tienen establecida la misión y visión de la empresa, sin embargo, las mismas supieron acotar que este conocimiento no se encuentra difundido entre todo el personal y la comunidad de compradores no la conoce, los que manejan tal información son aquellos que están en el área administrativa conjuntamente con los propietarios, no obstante, planean con el tiempo enraizar estos conceptos en toda su comunidad e incluirlos en su página web.

Las tres empresas poseen organigramas definidos, por lo que, mantienen un orden jerárquico establecido para la toma de decisiones y la asignación de tareas.

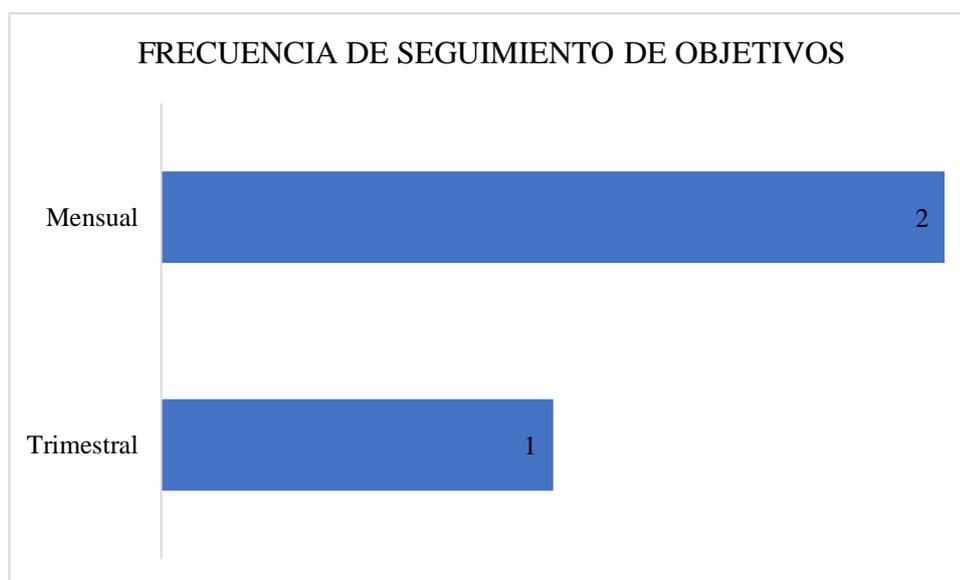
Ninguna de las empresas posee un plan operativo anual, todas ellas manejan su organización conforme avanza el tiempo y reaccionan al momento en el que se presentan distintas situaciones, lo que podría significar un riesgo para las empresas debido a la falta de planificación, por otro lado, los tres restaurantes manejan certificados de salubridad para poder desarrollar su negocio, los mismos son emitidos por ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) quien emite una calificación en base a inspecciones a los establecimientos.

Ninguno de los restaurantes analizados lleva un control contable adicional para mejorar la gestión de la toma de decisiones, todos ellos se manejan únicamente con el sistema de contabilidad que se destina al SRI (Servicio de Rentas Internas del Ecuador).

En cuanto a las inversiones, 2 de los 3 establecimientos tienen establecido un plan para la renovación y expansión de sus negocios, entre los mismos están aspectos como: maquinaria, herramientas o infraestructura física. El dinero destinado para inversiones surge principalmente de fuentes propias, solo 1 de los 3 restaurantes posee actualmente obligaciones financieras con terceros.

Ninguno de ellos tiene establecidas políticas para la transparencia de la información, sin embargo, dicen regirse en un código de ética el cual si lo tienen establecido las tres empresas. En cuanto a las prácticas de responsabilidad social, solamente una empresa las maneja, realiza donaciones de pollos preparados a personas de escasos recursos en las comunidades de Rañas del cantón Nabón, además tiene establecidos mecanismos para el desecho de desperdicios generando una mínima contaminación el medio ambiente y realizando un aporte a los emprendedores de comunidades lejanas que se dedican a la crianza de animales.

Figura 27 Frecuencia del seguimiento de objetivos

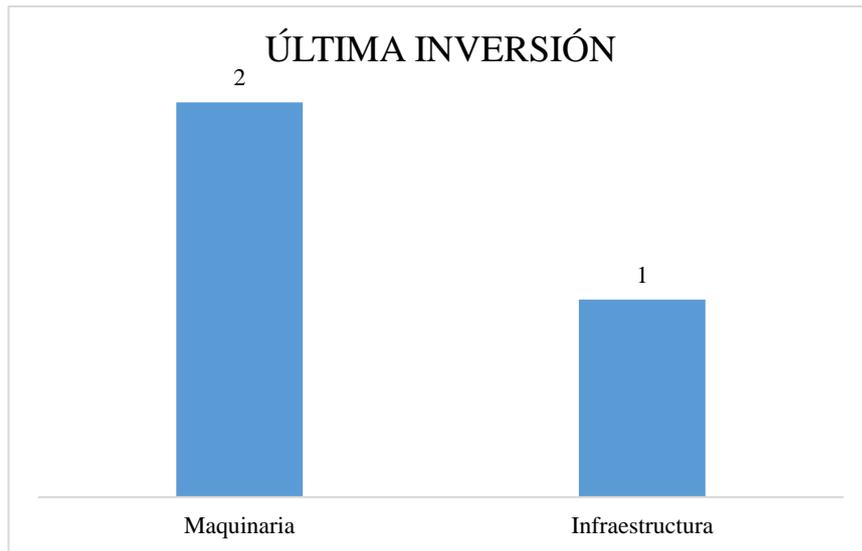


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Las empresas realizan un seguimiento a sus objetivos mediante indicadores, 2 de las 3 lo hacen de manera mensual, manifiestan que esto les permite mantener un control temprano sobre el comportamiento del negocio, por otro lado, 1 de 3 lo hace una vez cada seis meses, esta empresa se maneja mediante el criterio del propietario, el cual tiene establecido una cantidad de ingresos promedio diario que receipta el restaurante entre los días lunes y jueves, y otro valor de viernes a domingo. Los indicadores comunes que manejan son: porcentaje de incremento en ventas y variación de costos, a su vez supieron expresar que en promedio se cumple con los objetivos entre el 90% y 95%.

Figura 28 Inversiones



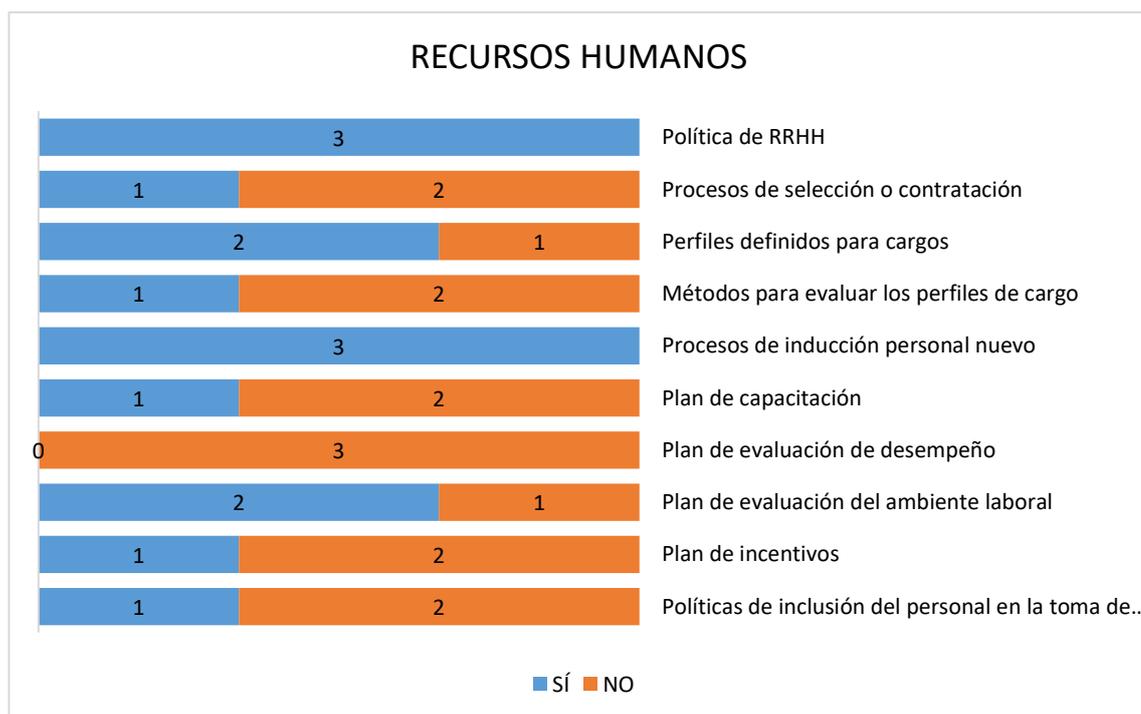
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En la figura 28, se puede notar que 2 de las 3 empresas han invertido en maquinaria, y solamente una de ellas lo ha realizado en infraestructura, lo que permite identificar que una de ellas está buscando expandirse, mientras que las demás optan por mejorar sus maquinarias para optimizar procesos.

2.6.3 Recursos humanos

Figura 29 Recursos Humanos



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Dentro de este eslabón de la cadena de valor se puede observar que las 3 empresas mantienen establecida una política de recursos humanos, mostrándose como una práctica común entre los tres restaurantes, en cuanto a los procesos de selección y contratación, se encuentra que 2 de los restaurantes no tienen establecidos estos procesos, es decir, lo hacen de una manera informal, además, no poseen métodos para evaluar al personal, tampoco existen planes para capacitar a los empleados, y en ninguna de ellas se realiza evaluaciones de desempeño, mostrando una política de recursos humanos deficiente, por otra parte, es importante mencionar que la empresa que sí realiza todos estos procesos, lo hace mediante el apoyo de una organización particular, la misma posee el nombre de Censervi S.A. y se encarga de los procesos de selección, capacitación y evaluación a los empleados, las capacitaciones se brindan cada 3 meses, y en su mayoría son de atención al cliente. En las otras 2 empresas es común que se recepan carpetas directamente en el negocio, posterior serán analizadas por el propietario y depende de su criterio la contratación.

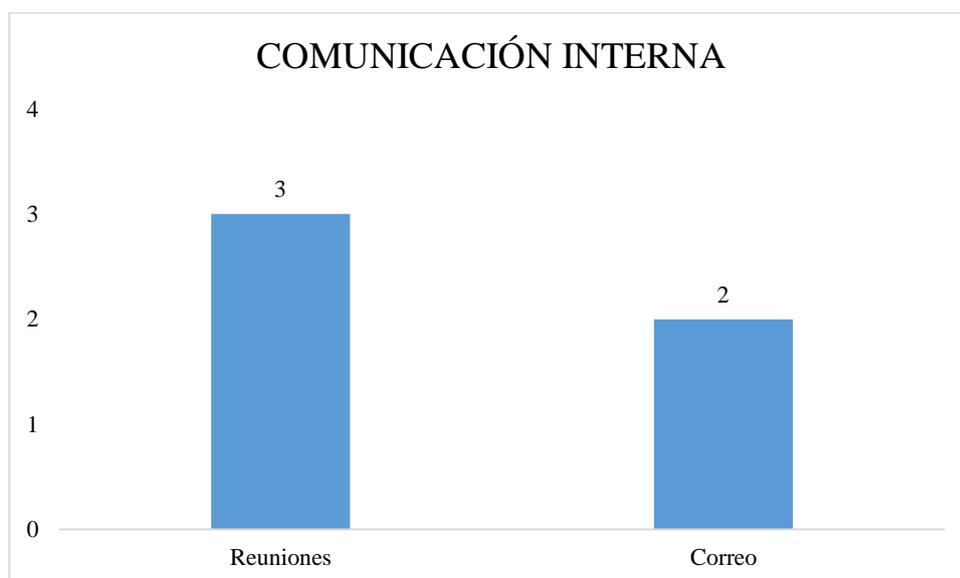
Todo el personal que ingresa por primera vez a cualquiera de los restaurantes recibe un proceso de inducción para designar obligaciones y orientar cuáles son las actividades que van a realizar.

La evaluación del ambiente laboral es importante, y se obtuvo que 2 empresas sí lo realizan, intentan mantener un ambiente de armonía entre los empleados, para lo cual, son entrevistados personalmente por el dirigente del local en busca de falencias que se pueden presentar en este aspecto, los entrevistados supieron comentar que es importante que los empleados mantengan buenas relaciones para que no se vea afectado su desempeño.

La mayoría de restaurantes no presentan un plan de incentivos para sus trabajadores, por el contrario, la empresa que sí lo realiza, lo hace a través de retribuciones económicas por cumplimiento de metas.

Las organizaciones, al estar estructuradas de manera familiar, en general no incluyen a los trabajadores en la toma de decisiones, las mismas son tomadas mediante discusiones y acuerdos entre los propietarios, antes bien, una de ellas mantiene administradores profesionales en la organización, mismos que dan sugerencias sobre inversiones y expansiones.

Figura 30 Comunicación interna

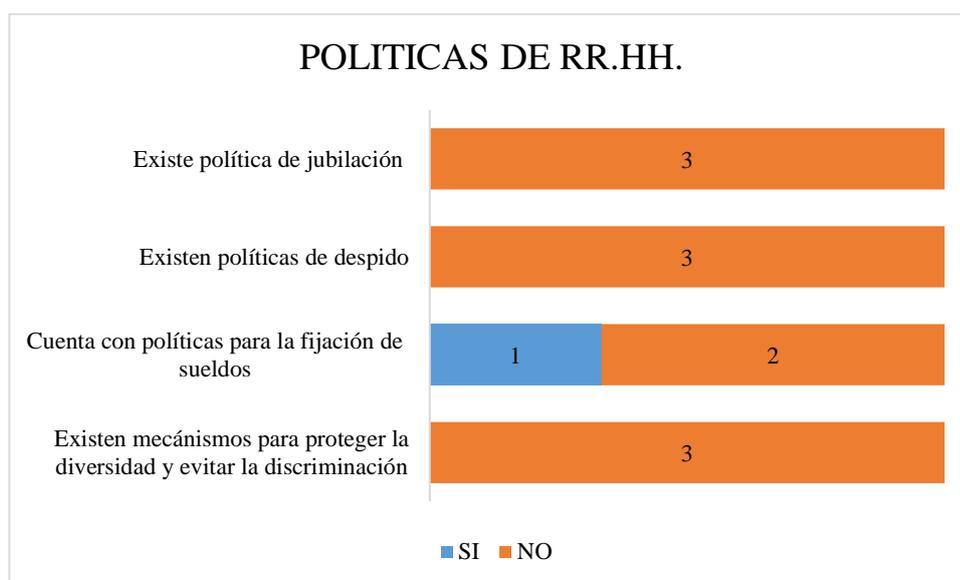


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En cuanto a la comunicación interna, todas las empresas realizan reuniones para el intercambio de información y dos de ellas utilizan medios digitales como el correo electrónico para la transmisión de información. Las empresas analizadas no cuentan con una política de seguridad y salud ocupacional, además, tampoco realizan ningún chequeo de salud adicional a su personal en el año, las tres empresas entregan implementos de seguridad e higiene a sus colaboradores, entre los más comunes se pueden destacar: delantal de cocina, guantes protectores de calor, malla para cabello, cubre boca y camisa.

Figura 31 Políticas de Recursos Humanos



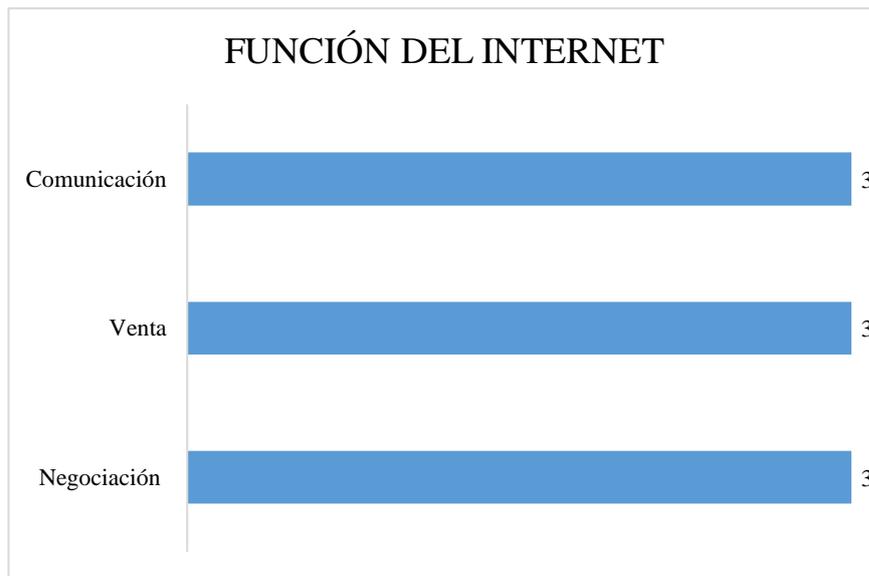
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Las empresas analizadas no poseen políticas de jubilación, debido a que la empresa más antigua de las estudiadas apenas bordea los 10 años de antigüedad, por lo que, en general no se han visto en la necesidad de implementarlas, por otro lado, tampoco existen políticas de despido y solamente 1 de las 3 posee establecida una política para fijación de sueldos, las demás se manejan en base a negociaciones el momento de la contratación, además ninguno de los 3 restaurantes ha implementado mecanismos para evitar la discriminación dentro de la empresa.

2.6.4 Tecnología

Figura 32 Función del internet



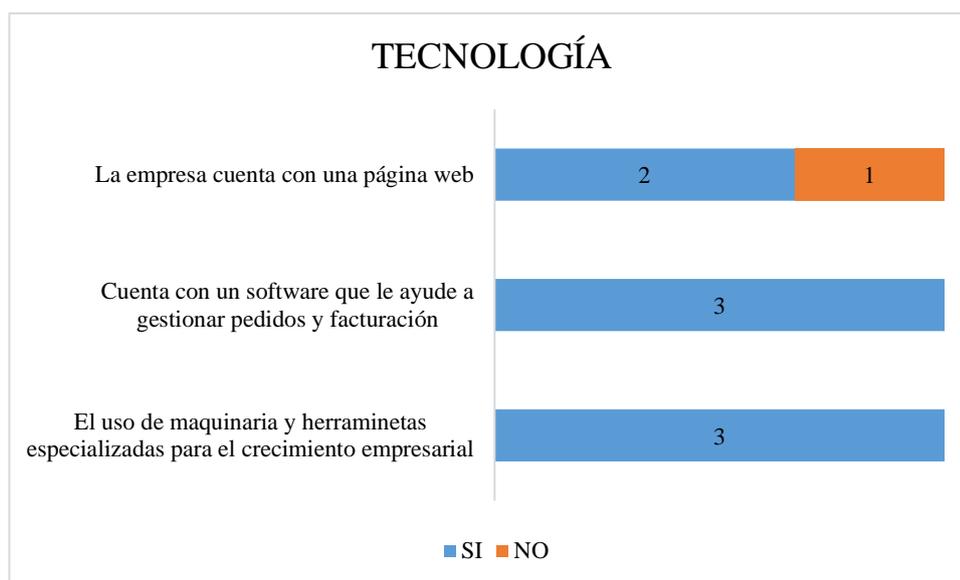
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

El internet es un medio muy utilizado actualmente por las empresas, en el caso de los restaurantes dedicados a la preparación de pollos es igual, las 3 empresas estudiadas comparten en común la utilización de este medio abstracto para la comunicación, venta y negociación de sus productos, siendo un factor importante para el desarrollo del negocio.

Las empresas utilizan el internet a través de redes sociales o páginas web para darse a conocer, es importantes determinar cuáles de estas opciones utilizan.

Figura 33 Tecnología

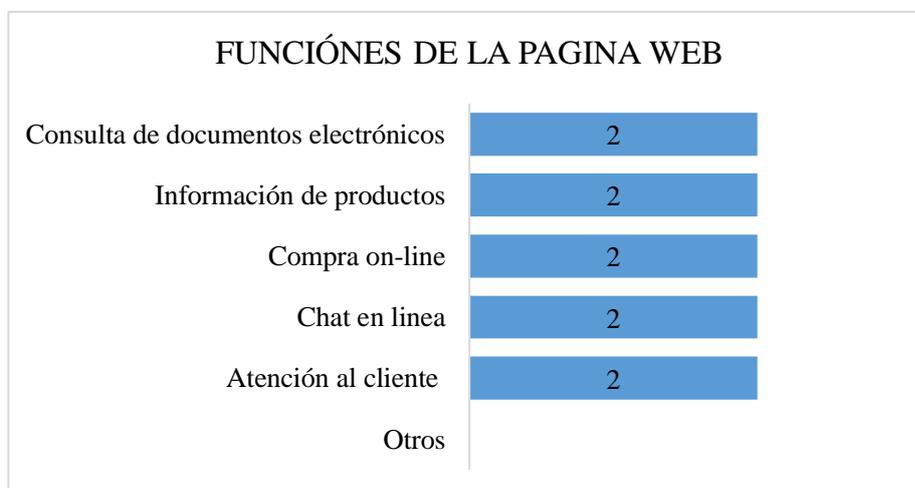


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Para esto se ha planteado la primera pregunta de la figura 33, en el que podemos evidenciar que 2 de los 3 restaurantes tienen página web, demostrando cierta inclinación por darse a conocer y ofrecer servicios de una manera especializada y distintiva, además es importante determinar que funcionalidades tienen establecidas para los compradores el momento de una consulta.

Figura 34 Funcionalidades de la página web



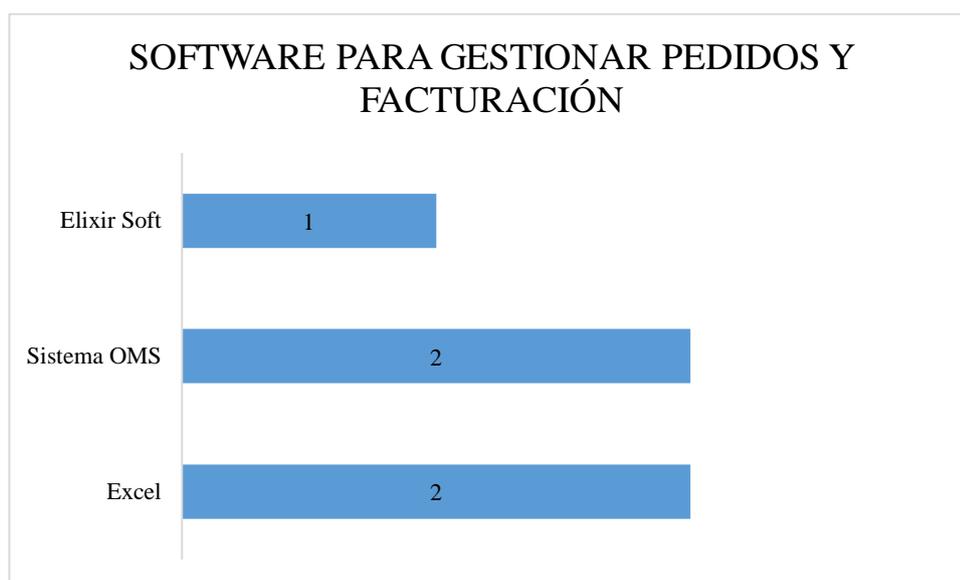
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Como se puede ver en la figura 34, las 2 empresas que cuentan con página web, ofrecen los servicios de consulta de documentos, información de productos, compra, chat en línea y atención al cliente, es decir, prestan un servicio completo para mejorar la experiencia de los clientes facilitando la compra de manera remota.

En la figura 33, se puede destacar que los 3 restaurantes analizados utilizan un software para gestionar de mejor manera los pedidos y la facturación a los clientes, dando a entender lo necesaria que es este tipo de herramienta, en el gráfico que se muestra a continuación se puede ver cuáles son los más utilizados por estas empresas.

Figura 35 Software para gestionar pedidos y facturación



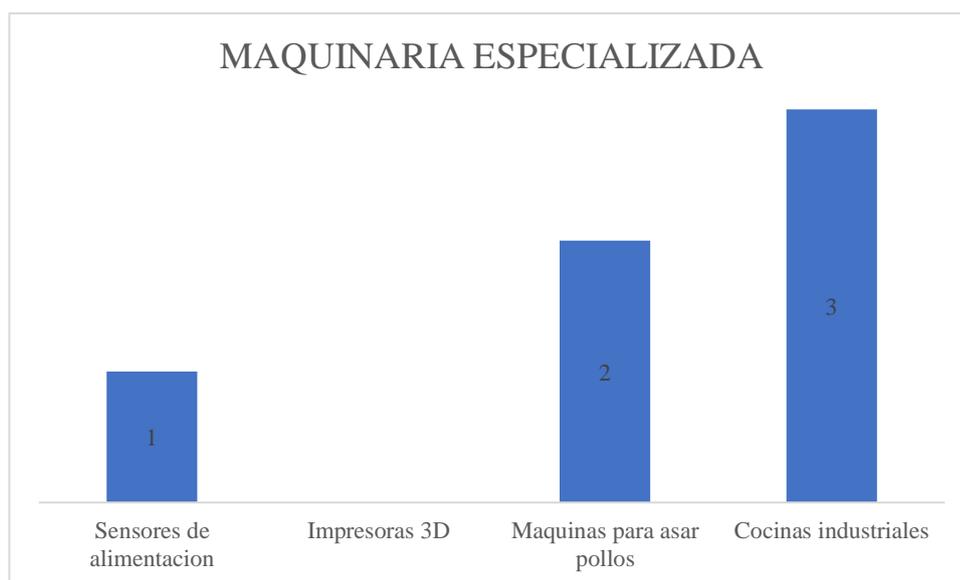
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En la figura 35, se puede observar que 2 de las 3 empresas utilizan el sistema OMS (Sistema de gestión de pedidos) además, utilizan la plataforma de Excel como un medio complementario para la gestión de pedidos y facturación, por otro lado, 1 de las 3 empresas utiliza Elixir Soft para la facturación de sus productos.

Por último, es importante analizar la maquinaria especializada que complementa el negocio de la preparación de pollos, a continuación, se muestra los resultados de la herramienta:

Figura 36 Maquinaria especializada



Fuente: Recopilación de datos del autor.

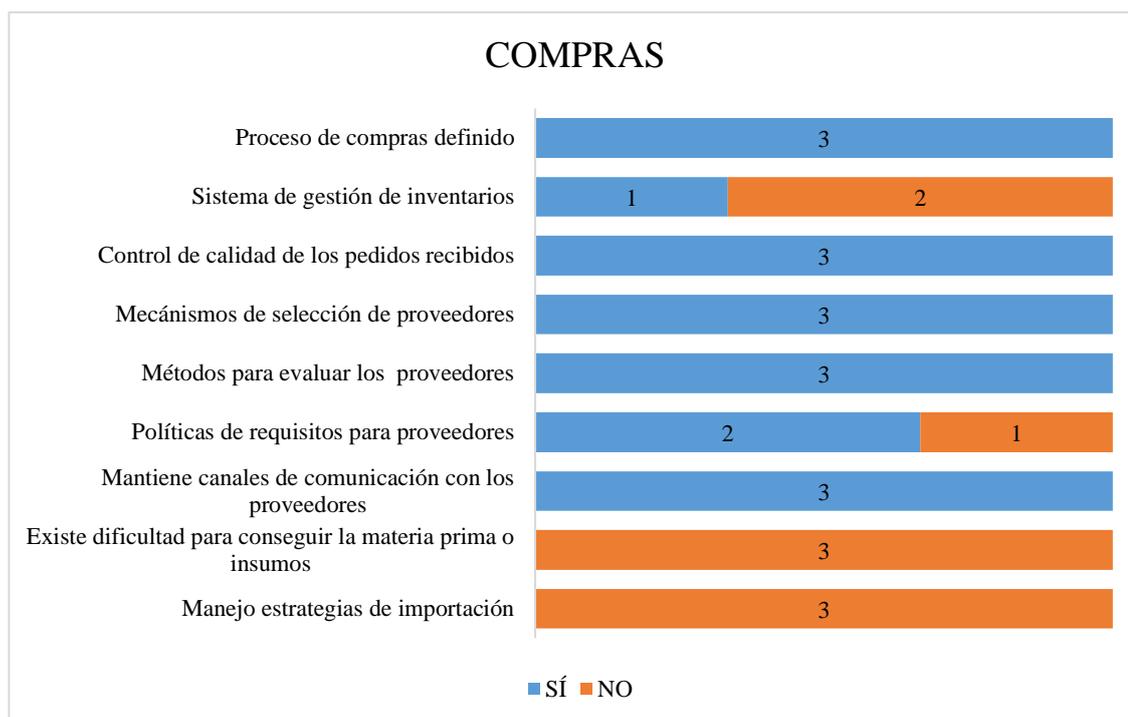
Elaborado por: El autor

Las cocinas industriales fue la opinión común entre los 3 restaurantes, seguido de la máquina para asar pollos y los sensores de alimentación, el propietario de uno de los restaurantes manifestó que existen nuevos hornos para asar pollos que permiten obtener un mejor producto, éstos logran concentrar una mayor humedad en la carne, que da como resultado una mejor cocción del producto final. Además, según su tecnología utilizada se determinó que 2 de los 3 restaurantes se consideran competitivos a nivel local y nacional, y solamente 1 se cree competitivo a nivel local, ninguno se considera competitivo a nivel internacional.

El diseño de las nuevas recetas en común para los 3 restaurantes, se lo hace por experiencia propia de los dueños y familiares, conjuntamente aceptan sugerencias de chefs que trabajan en la organización para la elaboración de nuevos platos.

2.6.5 Compras

Figura 37 Eslabón compras



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En este segmento de la cadena de valor levantada en los tres restaurantes, se puede observar que todas ellas tienen establecido un proceso de compras definido, mismo que puede ser ejecutado por cualquier empleado que conozca los procedimientos de las empresas, sin embargo, se debe destacar que solo uno de los restaurantes maneja un sistema de gestión de inventarios, los dos restantes supieron manifestar que se manejan con un stock de productos diarios, por lo que, no hace falta un sistema especializado para el registro.

Es destacable que las tres empresas realizan actividades de control de calidad en la materia prima que reciben en sus instalaciones, y las realizan mediante inspecciones físicas y pruebas técnicas como: la realización de cortes en la carne para comprobar su estado, verificación del tamaño y peso del producto o mediciones de la temperatura, además, cuentan con mecanismos para seleccionar y evaluar a sus proveedores en los que incluyen criterios como: puntualidad de entrega, calidad del producto, precio, disponibilidad, facilidades de pago y servicio. Por otra parte, 2 de los 3 restaurantes exigen un cumplimiento de normas y estándares a sus proveedores, en donde se analiza

inclusive cuál ha sido la alimentación recibida por los animales avícolas antes de su faena, y el tiempo que han tardado en estar listos para la venta.

Figura 38 Canales de comunicación con proveedores



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Las tres empresas mantienen una comunicación activa con los proveedores, lo hacen mediante correo electrónico y vía telefónica como medios más comunes entre las 3, sin embargo, también utilizan redes sociales para establecer la comunicación, y una de ellas lo hace mediante reuniones periódicas fijadas con sus proveedores.

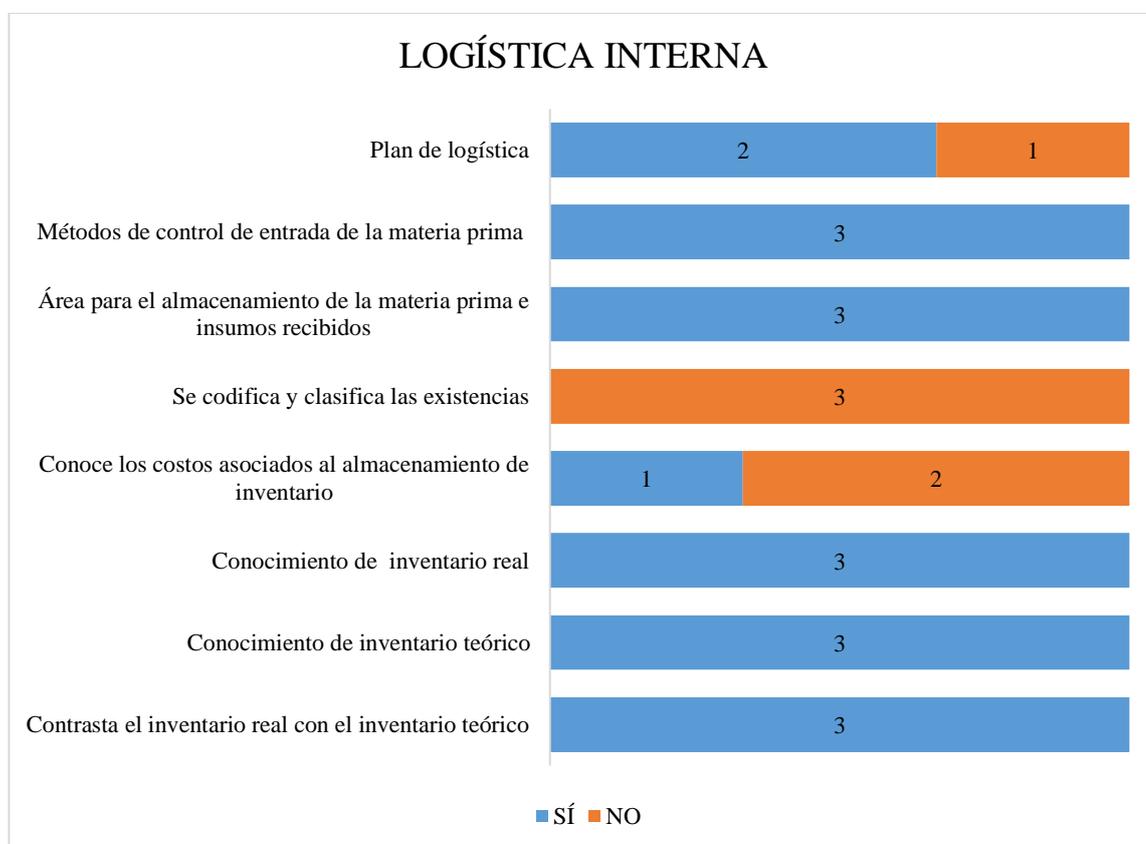
Los resultados también han mostrado que en las tres organizaciones no existe dificultad para conseguir la materia prima, la mayor parte de la misma proviene de fuentes nacionales y ninguna de ellas a la actualidad maneja estrategias de importación de insumos o materia prima.

Al tratarse de negocios en los que su materia prima principal es la carne animal, se ha considerado importante conocer si mantienen establecidos controles para garantizar la cadena de frío que va desde los proveedores y distribuidores hasta llegar a las empresas, algunos de los restaurantes trabajan directamente con la empresa PRONACA, misma que distribuye sus productos en vehículos con refrigeración directamente a las instalaciones, por otro lado, los restaurantes que trabajan con otros proveedores, verifican la cadena de frío al momento de la llegada del producto al

almacén, mismo que debe estar en un estado de semi congelación, y organizado en recipientes adecuados que conserven frío el producto.

2.6.6 Logística interna

Figura 39 Logística interna (extensión 1 de 2)



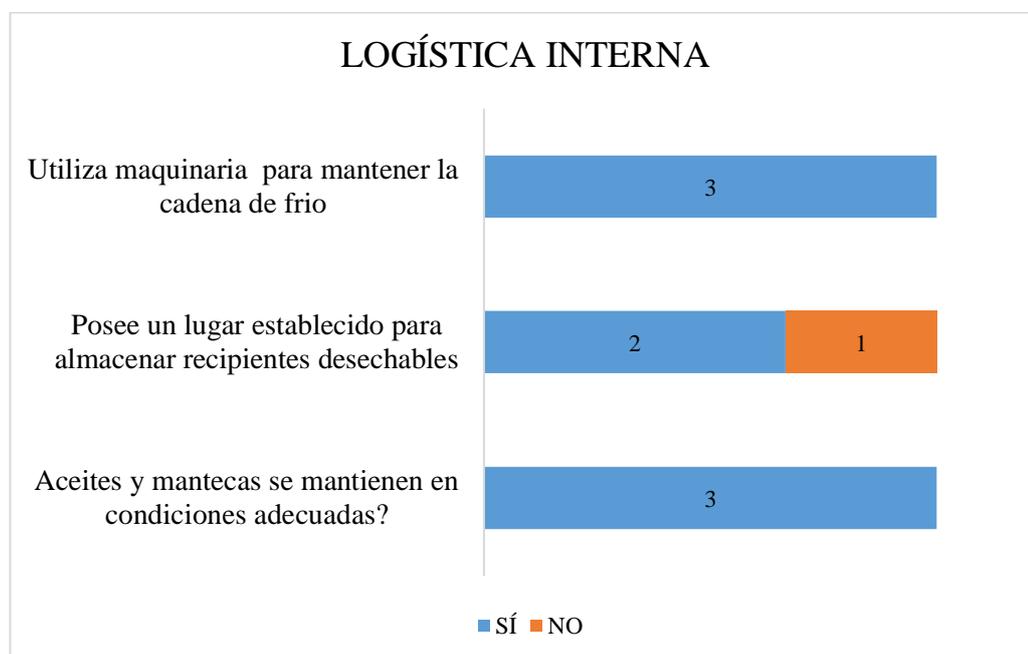
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En el análisis de la logística interna se determinó que 2 de los 3 restaurantes tienen establecido un plan de logística, y que los 3 realizan métodos de control al momento de recepción de materia prima en donde verifica: la cantidad solicitada del producto, que las aves cumplan con el tamaño solicitado y además, que la carne se encuentre en perfecto estado, todos los locales cuentan con un espacio destinado al almacenamiento de materia prima e insumos, las existencias que se reciben no poseen ningún tipo de codificación unitaria en cualquiera de los tres restaurantes. En cuanto a los costos de almacenamiento 1 de los 3 restantes tiene el conocimiento aproximado de este costo, mientras que los restantes desconocen de estos valores financieros, es importante

destacar que todos ellos tienen conocimiento acerca del valor de su inventario real y teórico, y que normalmente estos varían en un promedio del 3%.

Figura 40 Logística interna (extensión 2 de 2)



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En la figura 40, se constató que los tres establecimientos cuentan con equipos especializados para mantener la cadena de frío, frigoríficos de gran tamaño con temperaturas regulables y ajustables a la necesidad de la empresa. Algunos de los elementos indirectos que componen el negocio son los recipientes desechables, mismos que demandan una cantidad considerable de espacio para su almacenamiento, 2 de los 3 restaurantes cuentan con este sitio dentro de sus locales, mientras que uno de ellos se abastece semana a semana y no cuenta con un espacio determinado; los aceites y mantecas que se utilizan en el proceso de preparación de alimentos también demandan la necesidad de una zona específica, con la diferencia de que para estos insumos es necesario mantener condiciones ambientales específicas con el fin de evitar posibles deterioros que puedan incidir de manera negativa en el producto final, en la recolección de información se determinó que los tres restaurantes poseen estos espacios en condiciones adecuadas.

2.6.7 Operaciones

Figura 41 Operaciones (extensión 1 de 2)



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En cuanto a las operaciones o procesos de preparación de alimentos, se puede notar que los tres restaurantes analizados poseen técnicas de planificación y programación para la preparación de alimentos, los propietarios de los negocios manejan la información de las recetas de sus platos y se encargan de transmitirlos a sus empleados, los procesos se encuentran estandarizados, los gerentes de las empresas supieron comentar que aproximadamente el 90% es de conocimiento de todo el personal, por ejemplo: la cantidad de especias a untar en el pollo y la forma de aplicarla, el tiempo aproximado en el horno para una cocción ideal, porciones de arroz, ensaladas, papas fritas que poseen los platos, entre otras, sin embargo procesos clave como la elaboración de aliños, especias y salsas, son de carácter reservado y su elaboración puede hacerla solamente un empleado designado de confianza, se debe destacar que la información es transmitida mediante comunicación verbal, y que los procesos de preparación no se encuentran documentados en ninguno de los tres restaurantes.

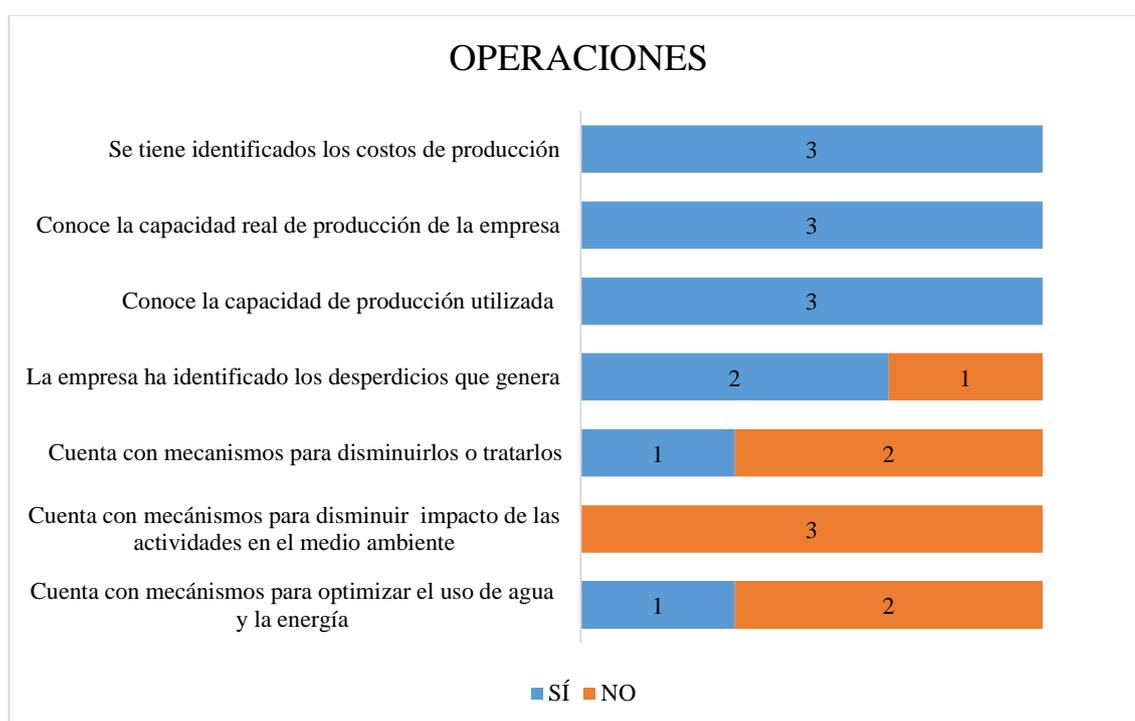
En los tres comedores se realizan controles de calidad en los procesos de manera presencial, se toman pequeñas muestras para comprobar el estado de cocción de los

alimentos para evitar que se quemen o comprobar la cantidad de aliños que contiene el producto.

En cuanto a mantenimientos de equipos y herramientas, se obtuvo que 2 de los 3 restaurantes tienen elaborado un plan para tratarlos periódicamente, las principales áreas a revisar son los conductos de gas, estados de válvulas, sistemas de engranajes de los hornos giratorios, además los planes establecidos sí se cumplen en las fechas pactadas.

De igual manera 2 de los 3 restaurantes miden el desempeño de los procesos, lo hacen a través de la contabilización de productos realizados por día.

Figura 42 Operaciones (extensión 2 de 2)



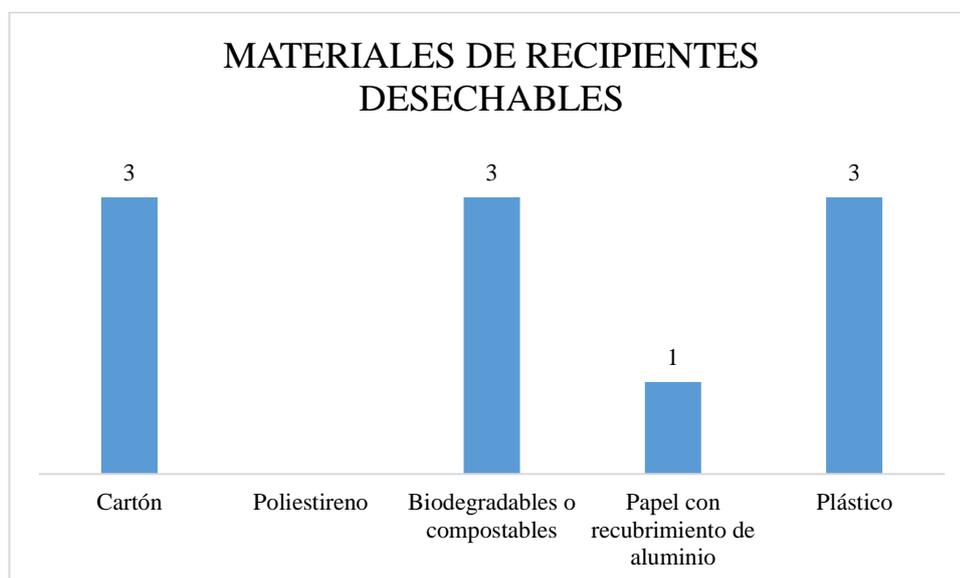
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En la figura 42, se puede observar que las 3 empresas tienen identificados los costos de producción, conocen cuál es la capacidad real y la capacidad utilizada de la empresa llegando a establecer una producción diaria máxima promedio entre las tres empresas de 55 pollos, 2 de las 3 empresas han identificado los desperdicios que generan pero solo una ha implementado mecanismos para tratarlos, en este negocio existe gran cantidad de desperdicios alimenticios al final de una jornada diaria, los

cuales necesitan ser desechados lo antes posible para evitar la contaminación o putrefacción de los alimentos, en este contexto 2 de los 3 restaurantes almacenan en tanques para echarlos a un recolector de basura, mientras que uno de los restaurantes optó por contratar a un recolector de estos desperdicios que se encarga en entregar los mismos a pequeños negocios de crianza de animales, concretamente cerdos, y reciben retribuciones económicas por la venta de estos restos orgánicos, se debe destacar que previo al envío, realizan una pequeña clasificación de los desperdicios a expedir. Ninguno de los negocios analizados cuenta con mecanismos para disminuir los impactos ambientales generados por la actividad, y solo uno de ellos tiene establecido un procedimiento para optimizar el uso del agua, con el uso de instrumentos para depositar trastes sucios que desinfectan los recipientes y disminuyen la necesidad de usar una cantidad exagerada de agua.

Figura 43 27Material de recipientes desechables



Fuente: Recopilación de datos del autor.

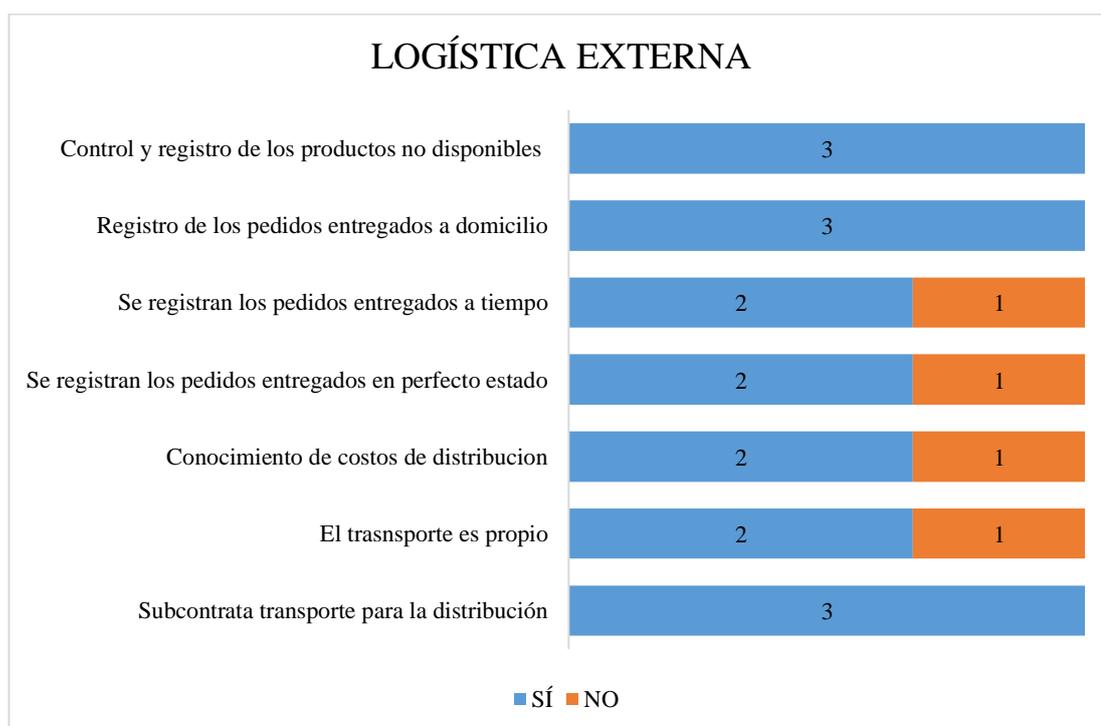
Elaborado por: El autor

Los materiales que utilizan estas empresas para enviar productos a domicilio o entregas para llevar en el restaurante coinciden en las tres: cartón, biodegradables, y plástico, una de ellas también utiliza papel con recubrimiento de aluminio, los dueños manifestaron que los utensilios que utilizan y que contaminan el ambiente son más económicos que los biodegradables, pero que, por la conciencia actual de protección

y cuidado del medio ambiente buscan sustituir poco a poco los materiales plásticos y esperan que al aumentar la demanda de estos recipientes elaborados con materiales biológicos, su costo vaya disminuyendo y terminen por usar completamente materiales que no dañen el ecosistema.

2.6.8 Logística externa

Figura 44 Logística externa



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Las empresas como se miró al inicio de este capítulo se encuentran dentro de la clasificación de elaboración de alimentos para consumo inmediato, por lo que, no cuentan con almacenamiento de productos terminados, en cambio, para la presente investigación se ha consultado si mantienen un control y registro de los productos no disponibles por errores o inconsistencias en la preparación, a lo cual las tres respondieron que sí, también es común entre las mismas llevar un registro de los pedidos entregados a domicilio, 2 de las 3 empresas van más allá tomando en consideración aspectos como: pedidos entregados a tiempo y entregas en perfecto estado, todo esto con el afán de generar una mejor experiencia en sus clientes,

asimismo, dos empresas utilizan transporte propio para la entrega y tienen conocimiento sobre el costo de distribución, por otro lado, los tres restaurantes utilizan también servicios de terceros para hacer las entregas, esto ocasiona que al momento que se despacha el producto, la empresa pierda el control y conocimiento del estado y tiempo en el que el alimento se entrega al cliente, afirman que en algunas ocasiones se presentan inconvenientes con clientes, los cuales comunican nunca haber recibido su pedido o a su vez que, el mismo no llegó en buen estado, afectando negativamente la experiencia del cliente por lo cual las 2 empresas acuden a estos servicios solamente en caso de presentarse la necesidad.

2.6.9 Marketing y ventas

Figura 45 Marketing y ventas



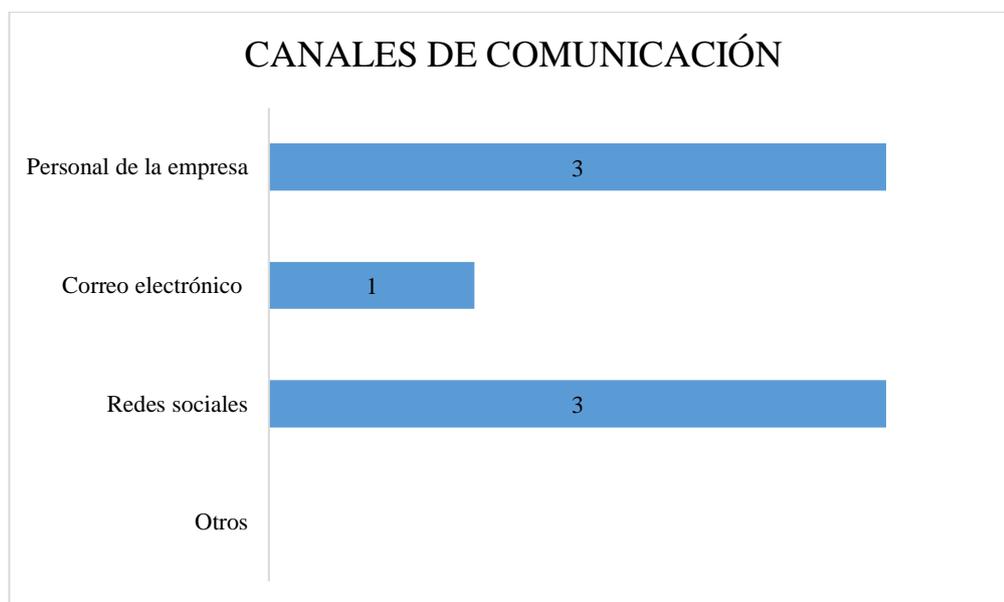
Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En el segmento de marketing y ventas existe resultados positivos en la mayoría de interrogantes, es destacable que, a pesar de no ser empresas tan grandes, realizan investigación de mercados para la apertura de sus locales, es así que 2 de las 3 empresas realizan esta actividad, pero además han identificado su segmento de mercado y consideran estrategias de diversificación, algunas de ellas han contratado eventualmente estos servicios con terceros, uno de los propietarios supo comentar que

ha realizado cambios en el ambiente del local para darle una mejor apariencia y comodidad, con sillas que tienen acolchonamiento en la base y en el espaldar, esto con los resultados de los estudios previamente realizados a sus clientes. Las tres empresas mantienen canales de comunicación con sus clientes para atender pedidos o solventar inquietudes, en el siguiente cuadro se observa cuáles son los canales más utilizados.

Figura 46 Canales de comunicación

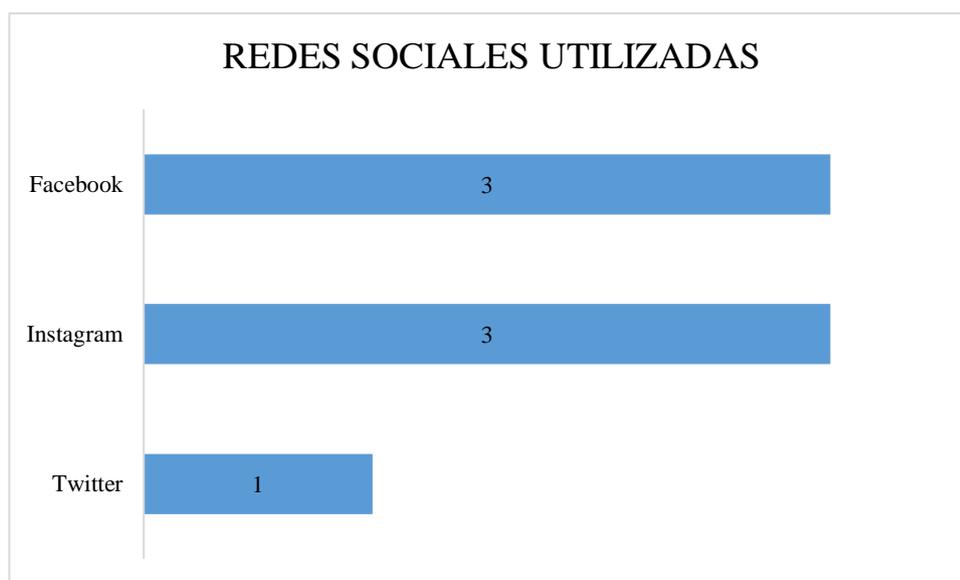


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Las redes sociales y el personal de la empresa son canales utilizados por los tres restaurantes, los propietarios coinciden en que las redes sociales son un medio muy utilizado actualmente y que facilitan la comunicación con sus clientes de una manera más económica, uno de los restaurantes indicó utilizar también el correo electrónico en ocasiones cuando los pedidos son realizados por empresas.

Figura 47 Redes sociales más utilizadas

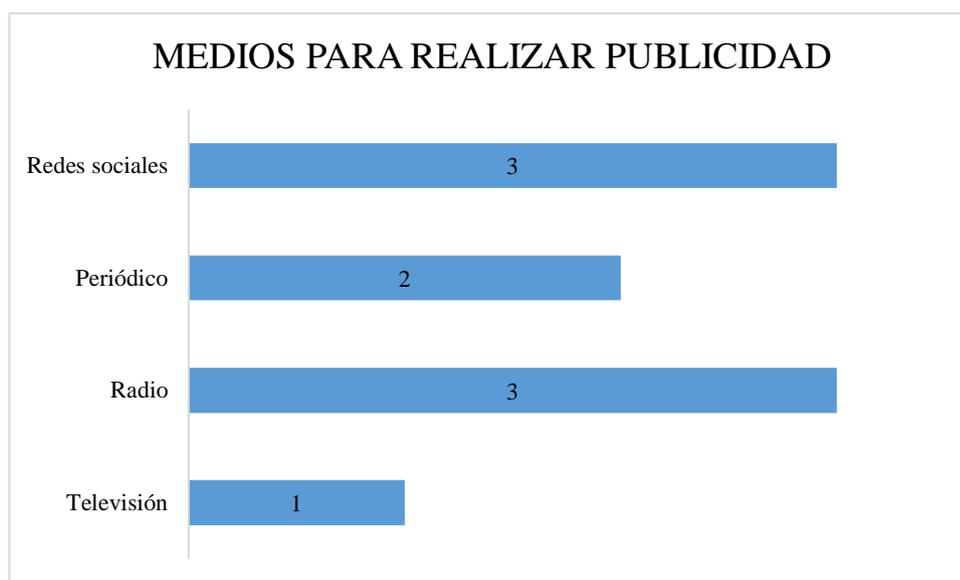


Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la figura 47, las tres empresas mantienen cuentas activas en las redes Instagram y Facebook, solo 1 de los 3 restaurantes utiliza además la red Twitter, para comunicarse con clientes, además de ofertar por estos medios sus productos. Es importante determinar los medios por los cuales las empresas realizan publicidad y se dan a conocer en el entorno, a continuación, se muestran resultados de esta interrogante.

Figura 48 Medios para realizar publicidad



Fuente: Recopilación de datos del autor.

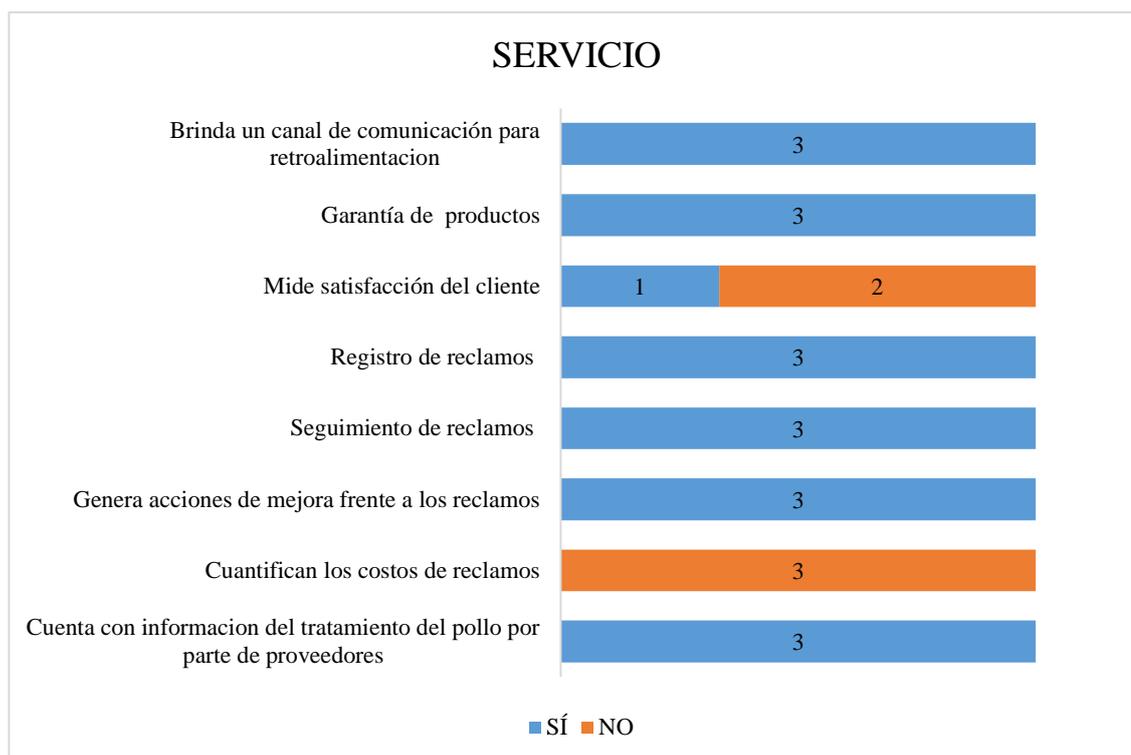
Elaborado por: El autor

Las redes sociales y la radio son los medios que en común utilizan este tipo de empresas para realizar publicidad, los gerentes acotaron que las redes sociales son efectivas para realizar publicidad, que los resultados se muestran inmediatamente luego de efectuarlas, destacaron conjuntamente que la radio es otro medio importante, pues gran parte de su público con base en la investigación de mercados, utiliza este medio en su vida diaria, lo que hace factible la publicidad estos medios, 2 de los 3 restaurantes eventualmente realizan publicidad por el periódico, y solo uno de ellos utiliza también la televisión local.

Los resultados mostraron que ninguna de las empresas mantiene apertura para que la sociedad conozca su proceso de preparación, sin embargo, 2 de los 3 restaurantes utilizan estrategias de comercializar productos complementarios al pollo asado, de entre las opciones subrayaron que se prepara: cuy asado, secos de carne y parrilladas, todas con el afán de incrementar su segmento de clientes.

2.6.10 Servicio

Figura 49 Servicio



Fuente: Recopilación de datos del autor.

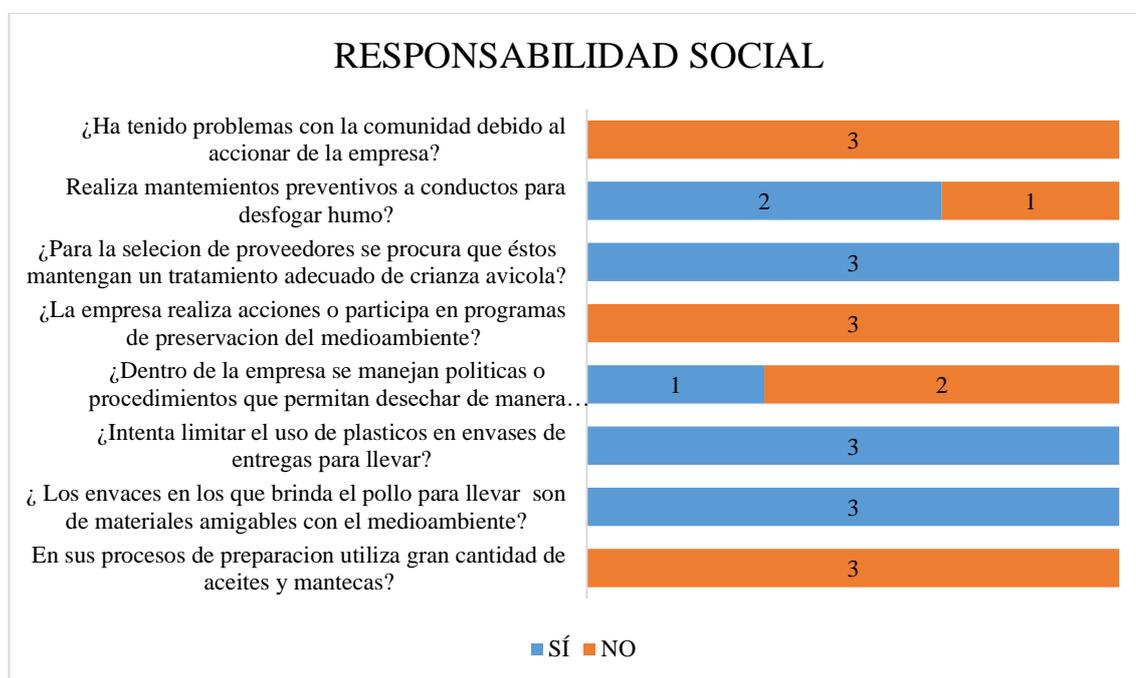
Elaborado por: El autor

En cuanto al servicio, los tres restaurantes brindan un canal de comunicación para la retroalimentación, asimismo ofrecen garantía de sus productos en los aspectos de frescura y buen sabor, solo 1 de los 3 restaurantes mide la satisfacción del cliente, lo hace a través de los análisis de recompra y preguntas por parte de los empleados cuando los clientes adquieren un producto. Las tres empresas tienen un registro de reclamos, mismos que son atendidos inmediatamente cuando surgen y se dan solución lo antes posible, tienen dentro de sus instalaciones un buzón de sugerencias en donde los clientes pueden expresar sus recomendaciones o críticas constructivas. La cuantificación monetaria de los reclamos tiene un reconocimiento de costos instantáneo, pues al ser un error de la empresa relacionado con la comida, la misma cambia las ordenes inmediatamente, y la comida es desechada, contabilizándose como un plato o producto menos, sin embargo, no existe un registro físico, más bien, es comunicado verbalmente al encargado del local. Las 3 pollerías cuentan con

información del tratamiento del pollo por parte de los proveedores como: la alimentación que reciben, días de crianza, tiempo transcurrido desde la faena.

2.6.11 Responsabilidad social

Figura 50 Responsabilidad social



Fuente: Recopilación de datos del autor.

Elaborado por: El autor

En la figura 50, se puede observar que ninguna de las empresas ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa, 2 de los 3 restaurantes realizan mantenimientos preventivos de los conductos para desfogar humo, con el afán de evitar posibles incendios. Los tres restaurantes al seleccionar sus proveedores, verifican que los mismos mantengan buenas prácticas en la crianza y faena de animales con las debidas medidas de aseo y salubridad, hacen lo posible por evitar el consumo de plásticos entregando los pedidos preferiblemente en cartón, inclusive algunos de ellos han comenzado a utilizar sorbetes biodegradables en las bebidas para disminuir la contaminación ambiental y en sus procesos productivos intentan utilizar la menor cantidad de aceites y mantecas para no perjudicar la salud de sus clientes.

CAPÍTULO III

Desarrollo de estrategias

3.1 Análisis de la ventaja competitiva y acciones de mejora

A continuación, se presenta un breve resumen sobre las fortalezas y debilidades de mayor impacto encontradas luego del levantamiento y análisis de la cadena de valor aplicada en los tres restaurantes, con el afán de elaborar acciones de mejora que ayuden a superar las debilidades encontradas.

INFRAESTRUCTURA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tienen un organigrama definido que mantiene una correcta delegación de funciones y responsabilidades.	DI1. La Misión y Visión de las empresas no son transmitidas a todo el personal, no se encuentran debidamente estructuradas, además, los clientes las desconocen.
Manejo de certificados de salubridad en los procedimientos realizados con los alimentos.	DI2. Inexistencia de un plan operativo anual, no existe una correcta planificación de actividades.
Se da un seguimiento de control al cumplimiento de objetivos.	DI3. No se maneja ningún control contable adicional para el manejo y control de costos.
Se tiene establecido un código de ética en todas las organizaciones.	DI4. No existen prácticas de responsabilidad social
RECURSOS HUMANOS	
Se han elaborado políticas de recursos humanos	DRH1. No realizan procesos de selección o contratación a los empleados.
Se realizan procesos de inducción al personal nuevo para evitar errores.	DRH2. No existen métodos para evaluar perfiles definidos para cargos.
Realizan evaluaciones para mantener un buen ambiente laboral.	DRH3. No se capacita al personal de manera regular.

Los empleados son dotados con los implementos de seguridad necesarios.	DRH4. Las empresas no realizan evaluaciones de desempeño a sus empleados
	DRH5. No se incluye al personal en la toma de decisiones.
	DRH6. No existen políticas de fijación de sueldos, jubilación y despido.
TECNOLOGÍA	
Las empresas usan el internet para negociación, venta y comunicación.	DT1.Las páginas web no reciben constantes actualizaciones, además sufren de intermitencias.
Tienen páginas web para darse a conocer y ofertar sus productos.	DT2. Falta de coordinación entre la página web y los restaurantes.
Las páginas web ofrecen todos los servicios necesarios para mejorar la experiencia de usuario.	DT3. Falta de soporte a sus páginas web, existen temporadas en las que no se encuentran disponibles.
COMPRAS	
Existen procesos de compra definidos en cada restaurante	DC1.No se usa sistemas para gestionar inventarios, por lo que, no se mantiene un control adecuado.
Se exige el cumplimiento de políticas y requisitos a los proveedores.	DC2.Falta de indicadores para medir el cumplimiento de proveedores
Se mantiene varios canales de comunicación con proveedores	
LOGÍSTICA INTERNA	
Se realizan controles en la entrada de materia prima.	DLI1. Los planes de logística no se encuentran bien estructurados.
Existen áreas adecuadas para el almacenamiento de inventarios	DLI2. No existe codificación de existencias, por lo que, resulta complicado manejar adecuadamente los inventarios.

Se tiene maquinaria adecuada para mantener la cadena de frío.	DLI3. Se desconocen los costos asociados al almacenamiento de inventarios.
Se tiene conocimiento de los inventarios almacenados, a pesar de no utilizar un software.	DLI4. Los envases desechables limitan espacio en el local.
	DLI5. Existen constantes variaciones entre el inventario real y teórico por métodos de control incompletos.
	DLI6. La información acerca del inventario disponible solamente la maneja el administrador.
OPERACIONES	
Se planifica y programa la preparación de alimentos.	DO1. No se cumple a cabalidad con los planes de mantenimiento.
Los procesos de preparación están estandarizados.	DO2. Los procesos no se encuentran documentados, se transmiten solamente de manera verbal.
Se realiza controles de calidad durante los procesos de preparación.	DO3. Faltan mantenimientos preventivos a las instalaciones para evitar accidentes.
Se tienen identificados los costos de producción.	DO4. No se mide adecuadamente el desempeño de los procesos.
Se conoce la capacidad real y la utilizada en la empresa.	DO5. No existe un tratamiento adecuado en el manejo de desperdicios.
Se han identificados los desperdicios que se generan.	DO6. No se optimiza el uso de agua y energía.
LOGÍSTICA EXTERNA	
Se tiene conocimiento de los productos no disponibles por errores en la preparación.	DLE1. No existe un seguimiento en la entrega de productos a domicilio realizados por empresas de terceros.
Se registran los pedidos entregados a domicilio.	DLE2. No se tiene un conocimiento claro de los costos de distribución.

	DLE3. El uso de servicios prestados por terceros para la distribución afecta la experiencia del cliente.
MARKETING Y VENTAS	
Se utiliza redes sociales para realizar publicidad.	DMV1. No se realizan investigaciones de mercados para la apertura de locales
Se tiene establecida una imagen corporativa.	DMV2. No se tiene bien identificado el segmento de mercado.
Se tiene registrada la propiedad de marca.	DMV3. No se lleva un registro adecuado de clientes.
Se realizan campañas publicitarias constantemente.	DMV4. Errores de concordancia entre las promociones de las páginas web y las de los locales.
Se manejan productos complementarios al pollo asado.	
SERVICIO	
Existe retroalimentación para solventar inquietudes de los clientes.	DS1. No se tiene establecida una manera de medir la satisfacción del cliente.
Existe un registro de reclamos y se da seguimiento.	DS2. No se cuantifican los costos asociados a los reclamos.
Se generan acciones inmediatas frente a reclamos de los clientes.	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Se intenta limitar el uso de plásticos en los recipientes para llevar.	DRS1. No se realiza manteamientos regulares de los conductos de humo.
Se intenta limitar el uso de aceites y mantecas en los alimentos para no perjudicar la salud.	DRS2. No se generan acciones para contribuir al medioambiente.
Se exige a los proveedores buenas prácticas en la crianza avícola.	DRS3. No se manejan procedimientos adecuados para desechar los residuos.

3.2 Plan de mejora

A continuación, se presentan diversas acciones que pueden realizar las empresas para mejorar las debilidades dentro de la cadena de valor.

Acción de mejora DI1: Elaborar o revisar la misión y visión de la empresa.

Con el afán de determinar si cuentan con los elementos necesarios antes de ser transmitidas al público, se debe tener en cuenta que, por un lado, la misión debe contener aspectos fundamentales como: lo que se desea realizar en el entorno, la actividad que realiza, a quién se encuentra dirigido y a su vez que sea medible y cuantificable. Por otro lado, la visión debe contener aspectos como: valores, el propósito de la existencia del negocio y la percepción de la empresa a futuro.

Objetivo: Definir una misión y visión bien estructuradas previo a la transmisión de la misma.

Responsable: Propietario o administrador del negocio.

Recursos: Contratación de un experto o conocimiento propio.

Acción de mejora DI1: Difundir la misión y visión dentro de la empresa y en la comunidad.

Realizar publicaciones mediante páginas web y redes sociales, para dar a conocer a la comunidad la misión y visión de la empresa, a su vez se puede implementar recuadros que contengan esta información dentro de las instalaciones físicas, para que los clientes puedan enterarse al momento que realizan su compra dentro del establecimiento.

Objetivo: Dar a conocer dentro la empresa y en la comunidad la misión y visión de la misma.

Responsable: Propietario o administrador del negocio.

Recursos: Contratación de un experto o conocimiento propio.

Acción de mejora DI2: Elaborar un POA (Plan Operativo Anual)

Al inicio de cada año laboral, se debe elaborar un plan operativo para el negocio, mismo que cuente con objetivos específicos y actividades a realizar en el corto plazo para alcanzar, medir y cuantificar los resultados que se desean obtener durante ese periodo, en el caso de los restaurantes analizados, cada uno de ellos cuenta con más de un establecimiento físico, por lo que, sería ideal elaborar un POA para cada local de

ventas, así se podrá tener una mejor planificación y control sobre el cumplimiento de objetivos específicos de cada uno de ellos. Esto ayudará además a destinar de una manera más eficiente los recursos de las empresas, evitando gastos innecesarios derivados de una mala planificación.

Objetivo: Lograr una mejor planificación de actividades a realizar en el corto plazo y destinar eficientemente los recursos.

Responsable: Personal administrativo.

Recursos: Personal de la empresa o asesoramiento profesional externo.

Acción de mejora DI3-DS2: Implementar un control contable adicional para una mejor revisión de costos.

Implementar la contabilidad de costos o estructurar una base de datos en Excel que permita conocer el costo real aproximado de los alimentos que se ofrecen en el menú, se ha visto que los restaurantes dedicados a la preparación de pollos fijan sus precios con base en la competencia o realizan cálculos aproximados según los valores cancelados en facturas a proveedores, pero no se consideran aspectos como: recipientes, salsas, costos de transporte, refrigeración, luz eléctrica, gas y agua potable para la fijación de precios, lo que impide tener un control real sobre el valor de los costos. El conocimiento de los costos semejados a la realidad ayudará a fijar de mejor manera los precios, también servirá como punto de partida para la elaboración de estrategias enfocadas en el precio, permitiendo conocer puntos estratégicos para optimizar los costos, conjuntamente ayudará a determinar las pérdidas ocasionadas por desperdicios o reclamos de los clientes.

Objetivo: Optimizar costos y mejorar la fijación de precios.

Responsable: Contador de la empresa.

Recursos: Personal de la empresa o asesoramiento profesional externo.

Acción de mejora DI4-DRS1-DRS2-DO1-DO3: Elaborar un plan de mantenimiento preventivo para los conductos de gas y humo.

Inspeccionar y dar mantenimiento de conductos en periodos no mayores a seis meses con el afán de evitar acumulación de grasa y aceite quemado en los mismos, que a la larga podrían ocasionar incendios, afectando la infraestructura propia y posiblemente la de los colindantes, además de una afección grave al medio ambiente, con la elaboración del plan se precautela las instalaciones físicas de los locales, se logra

emanar humo menos tóxico al medio ambiente y se disminuye potencialmente el riesgo de incendios, de la misma manera es importante verificar que luego de elaborado el plan, se cumpla a cabalidad en las fechas establecidas.

Objetivo: Disminuir el riesgo de incendios mediante planes de mantenimiento.

Responsable: Administrador del local.

Recursos: Contratar servicio técnico de instalaciones en aluminio y cobre.

Acción de mejora DRH1: Elaborar procesos de selección y evaluación de perfiles a empleados.

Los empleados de la empresa son un elemento fundamental en el logro de una ventaja competitiva, son aquellos que representan a la empresa y tienen relación directa con los clientes, por esta razón, es importante contar con los perfiles más aptos para laborar en la compañía, que cumplan con los conocimientos y las competencias que cada organización requiere para laborar, entonces, para el caso de los restaurantes dedicados a la preparación de pollos, que en su mayoría contratan sin tomar en cuenta estos aspectos, se debe establecer un método de selección que vaya acorde a las necesidades del restaurante, por ejemplo: entrevista de selección, prueba de conocimientos y habilidades, pruebas de personalidad, entre otras. De esta manera se garantiza que el personal que entra a trabajar, cuente con las características necesarias para aumentar el valor de la organización.

Objetivo: Contratar personal adecuado para la empresa.

Responsable: Jefe recursos humanos.

Recursos: Herramientas elaboradas por un psicólogo organizacional conjuntamente con el administrador.

Acción de mejora DRH2: Evaluar perfiles definidos para cargos.

Es importante elaborar una herramienta que permita evaluar los perfiles definidos para cargos, de esta manera se garantiza que el personal que va a laborar en la empresa es el adecuado, que cumpla con el perfil que busca la empresa, al mismo tiempo esto permite tener un conocimiento claro sobre cuáles son las tareas a realizar dentro de la organización, responsabilidades, competencias y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en el puesto.

Objetivo: Designar a una persona adecuada para cada puesto.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Recursos: Elaboración propia de la herramienta, herramientas propuestas según autores.

Acción de mejora DRH3: Capacitar al personal de manera regular.

Elaborar un plan de capacitación periódico al personal en aspectos de cocina y atención al cliente, ninguno de los restaurantes analizados realiza este tipo de actividades, la capacitación al personal sirve para mejorar su rendimiento y eficiencia, a su vez, ayuda a mantenerlos motivados, traen nuevos conocimientos a la organización, y se disminuye la materialización de errores. Las capacitaciones deben llevarse a cabo de manera regular debido a los aligerados cambios que existen actualmente en nuevas técnicas de cocina o maquinaria tecnológica que podría ayudar a aumentar la productividad, los planes deben estar establecidos por fechas y se los puede incluir dentro del plan operativo anual, es importante cumplir con las fechas establecidas por la empresa para la realización de las mismas.

Objetivo: Aumentar la productividad de los empleados.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Recursos: Contratación de personal especializado para brindar capacitaciones.

Acción de mejora DRH4: Realizar evaluaciones de desempeño

Una vez que el personal ya se encuentra laborando en la organización, a su vez recibiendo capacitaciones regulares, es necesario realizar evaluaciones de desempeño para verificar su aporte a la organización, por esta razón, es necesario formular evaluaciones que permitan conocer diferentes aspectos en los trabajadores, y de esa manera identificar conocimientos faltantes para planificar futuras capacitaciones.

Objetivo: Mejorar el desempeño de los empleados.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Recursos: Contratación de personal especializado para brindar capacitaciones.

Acción de mejora DRH5: Incluir al personal en la toma de decisiones.

El personal que labora en la empresa mantiene un contacto directo con los clientes, conjuntamente conoce sobre los problemas que se presentan en el día a día de la organización, esto les permite analizar posibles soluciones a inconvenientes en determinados momentos, por estas razones es importante, que los directivos escuchen los problemas y soluciones que sugieren los empleados, por otro lado, en cuanto a decisiones derivadas de la administración estratégica es fundamental contar con la

consulta a profesionales y realizar estudios especializados antes de realizar inversiones que busquen mejorar la situación económica de la empresa, de esta manera, es transcendental contar con representantes de empleados que transmitan las inquietudes a los directivos, entonces se debe planificar juntas o reuniones entre el personal cada cierto tiempo, para mantener actualizados los conocimientos de las distintas situaciones.

Objetivo: Escuchar las sugerencias de empleados en busca de mejorar la productividad.

Responsable: Administrador del local, Jefe de Recursos Humanos

Recursos: Reuniones con el personal, contratación de profesionales.

Acción de mejora DRH6: Fijar políticas de sueldos, jubilación y despido.

En el caso de los restaurantes analizados, sus años de antigüedad no alcanzan los suficientes para haber realizado jubilaciones, en tanto se propone realizar políticas de sueldos, despidos y jubilaciones para que el personal que labora en la empresa, los mismos deben estar acordes al nivel de dificultad y conocimiento que requiere la organización con el fin de que los colaboradores conozcan los beneficios que pueden alcanzar si trabajan de manera prolongada en la empresa, esto aumentará la motivación e incentivará al logro de metas, además se podrá reducir la alta rotación de personal debido a la disminución de incertidumbre que puede generar el trabajo.

Objetivo: Disminuir la alta rotación de personal.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Recursos: Conocimiento del personal de Recursos Humanos.

Acción de mejora DT1-DT3: Contratar un servidor ideal de host para la página web.

Las páginas web, al no contar con un buen servidor de host para la mantención en línea, sufren caídas constantes, por esa razón, es importante contratar este servicio a una empresa reconocida para evitar estos inconvenientes, por otro lado, se debe contratar personal técnico que ayude a dar soporte a la página, realice actualizaciones para solucionar errores y hacerla más fácil de usar, adicional se debe procurar agregar nuevos servicios a la página de manera progresiva, con el afán de simplificar y atender de mejor manera las necesidades de los clientes.

Objetivo: Evitar caídas y mal funcionamiento de la página web.

Responsable: Técnico e sistemas informáticos.

Recursos: Contratación de un servidor web, personal técnico en sistemas.

Acción de mejora DT2-DMV4: Mejorar la gestión Community manager.

En ocasiones existe descoordinación entre las ofertas realizadas mediante la web y los locales, se ofrecen productos o promociones a precios diferentes, lo que ocasiona malas experiencias en los clientes, es importante que exista una comunicación integral entre los locales de venta sobre las promociones y productos que se ofertarán en la página web previo a la realización de una publicación, se pueden formular reuniones o comunicados escritos, de esta manera se garantiza que el usuario encuentre en cualquiera de las sucursales el producto que estaba buscando.

Objetivo: Mejorar la coordinación entre la página web y los locales.

Responsable: Community manager.

Recursos: Comunicados escritos, reuniones con el personal.

Acción de mejora DC1-DLI2-DLI5: Usar sistemas informáticos para la gestión de inventarios.

En el mercado actual, existen varias empresas dedicadas a la venta de programas informáticos, entre los que destacan aquellos que se utilizan para llevar un control de las existencias, es importante observar las características y precio antes de contratar uno ya que suelen ser costosos, los mismos deben ser acordes al modelo de negocio y satisfacer el soporte demandado, por otro lado, se puede mediante la ayuda de un ingeniero en sistemas, crear una plataforma en Excel que permita llevar un control a un menor costo, a su vez se puede incluir opciones específicas enfocadas a este tipo de restaurantes, agregar codificación a las existencias para un mejor registro y asimismo solucionar problemas de desviaciones entre inventario real y teórico.

Objetivo: Mejorar la gestión de existencias

Responsable: Jefe de bodega.

Recursos: Contratación de un programa externo, formular herramienta mediante Excel.

Acción de mejora DC2: Implementar indicadores para medir el cumplimiento de proveedores.

Según los resultados obtenidos en el capítulo II, los criterios para evaluar a los proveedores coinciden en: plazos de entrega y producto conforme, a continuación, se propone dos indicadores que ayudarán a llevar un mejor registro para la toma de decisiones.

Nombre del indicador: Porcentaje de cumplimiento de fecha de entrega en pedidos realizados.

Descripción: Mide la relación porcentual de cumplimiento de fechas de entrega y pedidos realizados.

Frecuencia: Mensual

Tipo: Porcentaje

Formula: $(\text{Numero de pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos realizados}) * 100$

Meta: 95% a 100%

Nombre del indicador: Porcentaje de productos que no cumplen especificaciones.

Descripción: Mide la relación porcentual entre los productos que no cumplen especificaciones y el total de productos recibidos en un lote.

Frecuencia: Mensual

Tipo: Porcentaje

Formula: $(\text{Número de productos que no cumplen especificaciones} / \text{Total de productos recibidos}) * 100$

Meta: 0% a 3%

Objetivo: Mejorar el control de evaluaciones a proveedores.

Responsable: Jefe de compras.

Recursos: Herramienta de Excel, conocimiento técnico en elaboración de indicadores.

Acción de mejora DLI1-DLI3: Elaborar un plan de logística

Es necesario la elaboración de un plan de logística que contenga el recorrido y los horarios de traslado de los productos, además se debe considerar el combustible utilizado para transportarlos, de esa manera se garantiza el abastecimiento oportuno de los locales y se obtiene el valor de los costos asociados a los mismos, por otro lado,

las bodegas de almacenamiento deben registrar el gasto en arriendo, luz y demás relacionados, para obtener un costo aproximado del almacenamiento de inventario, de esa manera poder sumarlo a los costos de logística y producción, para adecuar un precio rentable a los productos ofertados por la empresa

Objetivo: Mejorar el abastecimiento de insumos a los locales de venta.

Responsable: Jefe de bodega

Recursos: Contratar personal experto.

Acción de mejora DLI4: Gestionar eficientemente el abastecimiento de productos desechables.

Los productos desechables ocupan espacio dentro de los locales, mismo que podría ser utilizado para otros fines más necesarios, se debe coordinar con los proveedores de estos recipientes, de tal manera que se realicen entregas en periodos cortos de tiempo, de esa manera se evita designar un lugar demasiado grande para mantenerlos almacenados durante largos periodos de tiempo. Conjuntamente se debe mantener un pequeño stock de emergencia para algunos casos especiales.

Objetivo: Disminuir el espacio utilizado por productos desechables.

Responsable: Administrador de local

Recursos: Gestión con proveedores.

Acción de mejora DLI6: Transmitir la información de los inventarios a empleados relacionados.

Es común que en estos negocios exista problemas relacionados a falta de comunicación sobre los inventarios disponibles, generalmente solo el administrador del local tiene conocimiento de los mismos, esto hace que en ocasiones los empleados se limiten en la oferta de productos debido a la incertidumbre de disponibilidad, por esta razón, es importante que los empleados relacionados a la oferta de insumos conozcan acerca de la cantidad disponible para la venta y de esa manera no existan pérdidas de clientes por un mal manejo de información, se debe permitir el acceso a la información mediante el uso de cuentas personales con usuario y contraseña dependiendo del software que se utilice para la gestión de inventarios.

Objetivo: Evitar pérdidas en ventas por mal manejo de la información.

Responsable: Administrador del local.

Recursos: Software de inventarios.

Acción de mejora DO2: Elaborar manuales de procesos

Es necesario elaborar manuales de procesos para los empleados, así los mismos podrán tener un conocimiento adecuado sobre sus tareas a realizar, conjuntamente podrán solventar dudas en caso de tenerlas, en el caso de los restaurantes, los procesos para elaborar los alimentos no se encuentran escritos en ningún documento, por lo que, todos se manejan con indicaciones realizadas a ciertos empleados por parte de los administradores al inicio de la actividad laboral, esto puede ocasionar problemas en caso de inasistencia de un empleado que conoce el proceso, por lo que, es importante elaborar un escrito para que otro empleado pueda realizar las actividades de un compañero en caso de ser necesario, o a su vez se mantengan claras las actividades a realizar cada uno de ellos.

Objetivo: Comunicar eficientemente los procesos a empleados.

Responsable: Administrador del local.

Recursos: Documentos de actividades.

Acción de mejora DO4: Medir el desempeño de los procesos.

Se debe implementar controles para medir el desempeño de los procesos, en los que consten aspectos como: tiempo de cocción o cantidad producida, de esta manera se mide el desempeño de los procesos, y se puede tomar decisiones sobre actualización o renovación de equipos, el fin de este análisis es mejorar o aumentar la productividad de la organización.

Objetivo: Aumentar la productividad de la empresa.

Responsable: Administrador del local

Recursos: Herramientas para medir la productividad

Acción de mejora DO5: Elaborar un plan de gestión para el manejo de desperdicios.

Los restaurantes dedicados a la preparación de pollos, generan altas cantidades de desperdicios orgánicos al finalizar una jornada, la mayoría de ellos los desechan a la basura, sin embargo, puede resultar beneficioso clasificarlos para venderlos a otras empresas, se debe clasificar los desperdicios alimenticios que pueden servir para la alimentación de animales de granja, almacenarlos y trasladarlos, de esta manera se aprovecharían los mismos para generar ingresos adicionales y se contaminaría menos el medioambiente.

Objetivo: Generar ingresos adicionales de los desperdicios generados.

Responsable: Administrador del local

Recursos: Clasificación de desperdicios

Acción de mejora DO6: Optimizar el uso de agua y energía.

Implementar equipos que consuman bajas cantidades de energía eléctrica como: frigoríficos, televisores, planchas eléctricas de cocina; la iluminación de los locales y letreros deben contener luces con tecnología LED para disminuir el consumo, adicional se puede implementar sensores de movimiento en algunas partes de las instalaciones para que únicamente enciendan en caso de detectar la presencia de una persona.

Objetivo: Reducir costos asociados a la energía eléctrica.

Responsable: Administrador del local

Recursos: Maquinaria con tecnología LED.

Acción de mejora DLE1-DLE3: Dar seguimiento a la entrega de productos enviados a domicilio.

Es importante dar seguimiento a los pedidos entregados a domicilio mediante empresas de terceros debido a que pueden afectar la experiencia del cliente, se pueden realizar acciones como: contar con un equipo de confianza que realice los envíos y además implementar sellos de seguridad en las envolturas que se rompen al abrir, para así garantizar que los pedidos no sean abiertos antes de llegar al cliente final, por otro lado, se debe registrar en un sistema informático los pedidos entregados a tiempo y en buenas condiciones tomando en cuenta los reclamos de los clientes para así medir su satisfacción.

Objetivo: Aumentar la confianza en los clientes que ordenan a domicilio

Responsable: Jefe de Ventas

Recursos: Manejo de registros mediante Excel.

Acción de mejora DLE2: Cuantificar el consumo de combustible en envíos a domicilio realizados por la empresa.

Cuando los envíos son realizados por medio de servicios propios de los restaurantes, es importante registrar el consumo de combustible por kilómetro recorrido, el promedio de duración de llantas en kilómetros recorridos y la duración de un cambio

de aceite, de esta manera se puede identificar el costo de recorrido por kilómetro, para poder establecer eficientemente un precio a los envíos dependiendo de la distancia a recorrer, adicional estos valores permitirían establecer planes de mantenimiento a los vehículos de la empresa disminuyendo el riesgo de accidentes por fallos mecánicos y prolongando la vida útil de los mismos.

Objetivo: Conocer los costos de distribución

Responsable: Jefe de Ventas

Recursos: Manejo de registros mediante Excel.

Acción de mejora DMV1-DMV2: Realizar investigación de mercados.

En la actualidad la investigación de mercados es fundamental para dirigir un negocio de manera correcta; conocer diferentes aspectos como: precio, sabor, así como el segmento de mercado, gustos y preferencias del consumidor y público objetivo, ayudan a elaborar estrategias dirigidas a compradores, asimismo, evitan el desperdicio de recursos económicos debido a la incertidumbre, por tal motivo, se debe contratar servicios de profesionales que realicen esta investigación para evitar cometer errores en las inversiones, además conocer el segmento de mercado al que se dirige el negocio ayuda a mejorar las estrategias de mercado.

Objetivo: Direccionar correctamente la asignación de recursos.

Responsable: Administrador general

Recursos: Investigación con servicios profesionales.

Acción de mejora DMV1-DMV2: Elaborar un registro de clientes.

Es importante mantener un registro adecuado de los clientes, de esa manera se puede diferenciarlos y enfocar promociones especiales o descuento en los productos, determinar los clientes estrella, los productos más vendidos, y además conocer la cantidad de compradores que adquieren productos en el negocio en busca de futuros análisis de expansión.

Objetivo: Diferenciar clientes para dirigir promociones.

Responsable: Jefe de ventas.

Recursos: Plataformas digitales, Excel.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización del análisis bibliométrico se pudo determinar cuáles son los autores que han generado un aporte más significativo en la teoría y aplicación de la Cadena de Valor, entre los mismos destacan: M. Porter, G. Alonso, y M. Morillo mismos que por un lado han brindado las pautas necesarias para comprender el funcionamiento de la herramienta, y por otro, han demostrado mediante artículos científicos la adaptación y aplicación de la misma en diferentes industrias del mercado, obteniendo resultados positivos en el aumento de la competitividad y disminución de las debilidades.

Se ha determinado que existen diferentes modelos de la Cadena de Valor planteados por diversos autores, sin embargo, las diferencias son mínimas, en general la discrepancia se encuentra en la forma en la que se divide las actividades que comprenden el negocio y el grado de importancia que se dan a las mismas, al final todos los modelos son utilizables, y para emplear cualquiera de ellos es necesario realizar pequeños cambios que se adapten a la empresa que se desea analizar.

En el análisis del entorno se encontró que las empresas analizadas pertenecen al sector de alimentos, específicamente a la clasificación de: Actividades de alojamiento y servicio de comidas, así también, el aporte del sector de servicios al PIB nacional en el año 2018 fué de un 42,66%, y se conoce que la industria de alojamiento y servicios de comida aportó a este porcentaje con un 29% aproximadamente.

En el análisis PESTEL se halló que existen serias dificultades principalmente en los aspectos políticos y económicos debido al grado de corrupción presente en el país y la crisis económica ocasionada por la disminución de los precios del petróleo, sin embargo, como aspecto positivo se encontró que el PIB de Alojamiento y servicios de comida ha mostrado un crecimiento promedio anual del 3.8% entre los años 2015 y 2019.

En el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter se destaca que las existen escasas barreras de entrada en el negocio, principalmente debido a la facilidad que conlleva adquirir la materia prima, así también la maquinaria utilizada no implica un alto grado de especialización, ni un costo de adquisición demasiado elevado. Existe una alta cantidad de productos alimenticios sustitutos en el mercado y la rivalidad entre competidores existentes a ocasionado un aumento significativo de la competitividad empresarial.

En el análisis FODA, se obtuvo como principales debilidades, la alta rotación de personal, la necesidad de espacio adicional para el almacenamiento de aceites, carbón, manteca, la falta de programas para el tratamiento de residuos alimenticios; así también como aspectos positivos destacaron la capacidad de producción diaria, precios económicos, amplios parqueaderos y la ubicación en zonas estratégicas de la ciudad, cada firma cuenta con más de un local para la atención al cliente.

Se realizó el levantamiento de la Cadena de Valor con base en el cuestionario proporcionado por el observatorio empresarial de la universidad del Azuay, la información se obtuvo con visitas personales a las empresas, dialogando con los propietarios, así como también con el personal que labora en las empresas. De la aplicación del mismo se obtuvo resultados sobre los ocho eslabones de la Cadena de Valor en cada uno de los restaurantes y mediante un análisis gráfico se conoció las diversas fortalezas y debilidades de los restaurantes en cuestión, pudiendo determinar la ventaja competitiva.

Las compras y logística interna son eslabones que destacaron como fuente de la ventaja competitiva, la capacidad para negociar directamente con proveedores primarios, además el almacenamiento de los productos manteniendo los estándares de calidad y conservando la cadena de frío, ayudan a garantizar un producto de calidad y un correcto abastecimiento y distribución de la materia prima a cada uno de los locales, por otro lado, el eslabón de Recursos Humanos representa una debilidad para estas empresas al no existir procesos de contratación, selección y capacitación, además, esto se complementa con el análisis FODA en el que se evidencia una alta rotación de personal, demostrando ser un eslabón que requiere acciones inmediatas para mejorar la competitividad.

Se recomienda poner en práctica el plan de mejora sugerido, esto ayudará a combatir de manera inmediata las debilidades encontradas, adicional se debe realizar evaluaciones en las que se alcance a medir el rendimiento de la puesta en marcha del plan de mejora, es importante añadir nuevos indicadores según aparezcan diferentes resultados en futuros análisis.

Es importante que las empresas apliquen de manera preferencial las estrategias enfocadas en el mejoramiento de la productividad en el eslabón de Recursos Humanos, se ha demostrado que el capital humano es una fuente muy importante de la ventaja

competitiva en la actualidad, considerando además que es la parte más frágil de las empresas dedicadas a la preparación de pollos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios : Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96.
http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html
- Arnedo, G. (2012). La cadena de valor como eje competitivo frente a los desafíos del mercado global. *Universidad Tecnológica Bolívar*, 66, 37–39.
- Diario Expreso. (2020). *El déficit fiscal cerró el año en \$ 4.043 millones*. 02/01/2020.
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/deficit-fiscal-cerro-ano-4-043-millones-2521.html>
- El Universo. (2019). *Así se comportaron los ecuatorianos en internet en 2019 | Doctor Tecno / La Revista / El Universo*.
<https://www.eluniverso.com/larevista/2019/12/29/nota/7669362/asi-se-comportaron-ecuatorianos-internet-2019>
- FMI. (2020). *FMI -- Página inicial del Fondo Monetario Internacional (FMI) en español*. <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Gastelum, C. B., & Ruiz, M. Á. V. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. (Spanish). *Estudios Fronterizos*, 11, 207–229.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=59573572&lang=es&site=ehost-live>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
<https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Hatten, K. (1987). “Strategic groups , asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management*, 8, 329–342.
- Hill, C., Jones, L., Perez, M., & Soto, G. (2009). *Administracion estratégica*.
- INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. 4–7.
<https://doi.org/10.1063/1.4892614>
- International Transparency. (2019). *Transparency International*.
<https://www.transparency.org/cpi2019?/news/feature/cpi-2019>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases*. Prentice hall Internancional.tercera edición.
- López, J. C. (2008). Análisis de matriz DOFA. *Dirección Estratégica de Fundación*

Iberoamericana.

- Manriquez, M. (2010). La Estrategia Y La Ventaja Competitiva Elementos Esenciales Para El Éxito De Las Empresas Mexicanas. *Panorama Administrativo*, 4(8), 3–26. <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/viewArticle/170>
- Miles, R., Snow, C., & Meyer, A. (1978). *Organizational Strategy Structure, and Process* (Academy of).
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(1), 233–249.
- Ministerio de trabajo. (2020). *Ministerio del Trabajo*. <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Miranda, A. (2015). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA FUSIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO. *FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Economicas*, 28(1), 247–276.
- Olmedo, F. O. (2002). Estrategia Magazine. Año 1- Edición Nº19 - Sección Administración, 2. <https://doi.org/10.3928/01477447-20140430-06>
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. *Editorial Patria*.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (E. Patria (ed.); TRIGÉSIMA).
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Rice, B., & Alejandro, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55–78.
- Tarí, J. J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. In *Publicaciones de la Universidad de Alicante*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Velasco, J. G. R. de. (2014). La cadena de valor de Porter. *Crece Negocios*, 1. <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Ventura, J. (1994). Análisis competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico. *Editorial Civitas S.A.*

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

ANEXOS

Herramienta cadena de valor



MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR

MARZO 2020

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

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

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres _____
P2. Cargo _____

a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Razón Social _____
P4. Nombre de la empresa _____
P5. Teléfono _____
P6. Correo electrónico _____
P7. Dirección _____
P8. Año de constitución _____
P9. Dueño(s) de la empresa _____
P10. ¿Empresa familiar? SI ¹ NO ²
P11. ¿Qué productos o servicios se ofertan? _____

P12. Cantidad de empleados: **Total** _____
Administración _____
Ventas _____
Planta _____

P13. ¿Cuáles fueron las ventas del último año?
Ventas en promedio del último año
Menores a \$100 mil ¹ Entre \$100 mil y \$500 mil ³
Entre \$500 mil y \$1 millón ² Más de \$1 millón ⁴

P14. ¿Cómo realiza la entrega del producto?
Cliente retira del restaurante ¹
Subcontrata empresas para la distribución ²

P.15. Usted posee:
Restaurante Físico ¹
Asadero ²
Posee ambas ³

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

P1. ¿Posee un plan estratégico? SI ¹ NO ²
P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI ¹ NO ²

- P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²
- P6.1. ¿Cuáles son? _____
- P7. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
 Mensual ¹ Semestral ³
 Trimestral ² Anual ⁴
- P8. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) _____

Sistemas de gestión:

- P9. La empresa cuenta con sistemas de gestión de _____ ¿Qué certificado? _____ ¿Cómo gestiona? _____
- | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|-------|-------|
| Calidad | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |
| Seguridad Ambiental | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |
| Seguridad Laboral y salud ocupacional | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |
| Salubridad | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |

Administración financiera:

- P10. La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción SI ¹ (Pase a 10.1) NO ²
- P10.1. ¿Cuál? _____
- P11. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI ¹ NO ²
- P12. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?
 Tecnología ¹ _____ Infraestructura ³ _____
 Maquinaria ² _____ Otros ⁴ _____
- P13. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI ¹ (Pase a 13.1) NO ²
- P13.1. ¿Con qué tipo de institución?
 Banco ¹ Gobierno ³
 Cooperativa ² Otros ⁴ _____

Otros aspectos:

- P14. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²
- P15. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 15.1) NO ²
- P15.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³
- Describe _____
- P16. ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²

c) RECURSOS HUMANOS

- P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²
-
- P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²
- Observación _____

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

P3.2. Describa _____

- P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²
 P5. ¿Usted capacita a su personal? SI ¹ NO ²
 P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²
 P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²
 P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

Describa _____

- P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²
 P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos? _____

- P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²
 P11. ¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores? _____

- P12. ¿Además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico? SI ¹ NO ²
 Cuál _____

- P13. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI ¹ NO ²
 Cuáles _____

- | | | | | Observación |
|---|--|--|--|-------------|
| P14. ¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ |
| P15. ¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ |
| P16. ¿Existe política de jubilación? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ 3 |
| P17. ¿Existen políticas de despedido? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ |
| P18. ¿Cuenta con política para la fijación de sueldos? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ |
| P19. ¿Existen planes de carrera? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | | _____ |

Describa _____

- P20. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?
 Reuniones ¹ Asambleas ²
 Correo Electrónico ³ Carteleras ⁴

- P21. ¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación? SI ¹ (Pase a P21.1) NO ²

P21.1. ¿Cuáles son? _____

d) TECNOLOGÍA

- P1. ¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?

- Negociación ¹
 Venta ²
 Comunicación ³

- P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI ¹ NO ²

- P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?
 Consulta de documentos ¹ Información de productos ²
 Compra on-line ³ Chat en línea ⁴
 Atención al cliente ⁵ Otros ⁶ _____

P3. ¿Cómo realiza el diseño de los productos ? Nuevas recetas

P4. ¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?

P5. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al

Sector en donde se encuentra SÍ ¹ NO ²

A nivel nacional SÍ ¹ NO ²

A otros países SÍ ¹ NO ²

P6. ¿Cuenta con un software que le ayude a gestionar pedidos y facturación? SÍ ¹ NO ²

Excel ¹

Sistema
a OMS ²

Elixir
Software ³

Otro _____⁴

P7. ¿Considera usted que el uso de maquinaria y herramientas especializadas en cocina es necesario para el crecimiento empresarial?

SÍ ¹ NO ²

P8. ¿Qué maquinaria considera importante para el desarrollo e innovación de productos en la actualidad?

Sensores de alimentación ¹

Impresoras 3D ²

Maquinas para asar pollos ³

Cocinas industriales ⁴

Otras ⁵

e) COMPRAS

P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con un sistema de gestión de inventarios? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Qué aspectos? _____

P4. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ² (Pase a P4.2)

P4.1. ¿Qué criterios se consideran? _____

P4.2. ¿Por qué? _____

P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²

P5.1. ¿De qué forma? _____

P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores de pollo crudo? SI ¹ NO ²

P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI ¹ NO ²
 Correo electrónico ¹ Telefónica ² Redes sociales ³
 Otros ⁴

P8. Sus materias primas son principalmente: Nacionales ¹
 Extranjeras ²

P9. ¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Por qué? _____

P10. ¿Actualmente su empresa maneja la estrategia de importación?

SI ¹

NO ²

¿Por qué?

P11. ¿Cómo garantiza que los proveedores y distribuidores mantengan la cadena de frío?

f) LOGÍSTICA INTERNA

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

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

P2.1. ¿Cuáles son y qué aspectos controla? _____

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

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

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

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

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

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

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

P9. ¿Posee maquinaria que asegure mantener la cadena de frío? SI ¹ NO ²

P10. ¿Cuenta con un lugar establecido para almacenamiento de recipientes desechables? SI ¹ NO ²

P11. ¿Los aceites y mantecas almacenados se mantienen en un espacio con las condiciones adecuadas? SI ¹ NO ²

g) OPERACIONES

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

P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos de preparación de alimentos? SI ¹ NO ²

P3. ¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos) SI ¹ NO ²

P4. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI ¹ NO ²

- P5. ¿Existe un plan de mantenimiento de equipos y herramientas? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²
 P5.1. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI ¹ NO ²
 P6. ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²
 P6.1. ¿Cómo? _____

- P7. ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI ¹ NO ²
 P8. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI ¹ NO ²
 P9. ¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa? SI ¹ NO ²
 P10. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI ¹ (Pase a P10.1) NO ²
 P10.1. ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI ¹ (Pase a P10.2) NO ²
 P10.2. ¿Cuáles son? _____

- P11. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI ¹ NO ²
 P12. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI ¹ NO ²
 P13. ¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad? _____

P14. ¿Cuáles son los tipos de material que utiliza en recipientes desechables de ventas para llevar ?

Cartón ¹

Poliestireno ²

Biodegradables y compostables ³

Papel con recubrimiento de aluminio ⁴

Plástico ⁵

Otra _____ ⁶

h) LOGÍSTICA EXTERNA

- P1. ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro? SI ¹ NO ²
 P2. ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)? SI ¹ NO ²
 P3. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados a domicilio? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²
 P3.1. ¿Se registran los pedidos entregados a tiempo? SI ¹ NO ²
 P3.2. ¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado? SI ¹ NO ²
 P4. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI ¹ NO ²
 P5. ¿El transporte que utiliza para la distribución es propio? SI ¹ NO ²
 P6. ¿Contrata transporte para la distribución de sus productos? SI ¹ NO ²

i) MARKETING Y VENTAS

- P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²
 P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²
 P3. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²

- P4. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²
- Redes sociales ³ Otros ⁴ _____
- P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?
- Ingredientes ¹ Valor nutricional ²
- Otros ³ _____
- P6. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)
- Televisión ¹ Radio ² Periódico ³
- Redes sociales ⁴ Otros ⁵ _____
- P9. ¿La empresa utiliza redes sociales para publicidad? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²
- P9.1. ¿Cuáles? Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³
- (varias opciones) Otros ⁴ _____
- P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²
- P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso de preparación? SI ¹ NO ²
- P12. ¿Su grupo empresarial maneja la estrategia de comercializar alimentos complementarios al pollo asado?
- SI ¹
- NO ²
- P13. ¿Por qué razón utiliza esta estrategia?
- _____
- _____
- P14. ¿Qué tipos de productos complementarios maneja?
- _____
- _____
- P15. ¿Por qué diversifico esta oferta de productos?
- _____
- _____

j) SERVICIO

- P1. ¿La empresa presta un canal de comunicación para retroalimentación (Buzón de sugerencias)? SI ¹ NO ²
- P2. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²
- P2.1. ¿Cuáles? _____
- _____
- P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²
- P3.1. ¿Cómo? _____
- _____
- P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta? _____
- P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ¹ NO ²

8

- P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²

P6.1. ¿Cómo? _____

- P7. ¿Cree usted que las empresas que distribuyen pollo crudo deben brindar información del tratamiento de su producto? SI ¹ NO ²

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- P1. ¿En sus procesos de preparación utiliza gran cantidad de aceites y manecas? SI ¹ NO ² No sabe ³

- P2. ¿Los envases en los que brinda el pollo para llevar son de materiales amigables para el medioambiente? SI ¹ NO ² No sabe ³

- P3. ¿Intenta limitar el uso de plásticos en envases de entregas para llevar? SI ¹ NO ² No sabe ³

- P4. ¿Dentro de la empresa se manejan políticas o procedimientos que permitan desechar de manera amigable los desperdicios generados en el restaurante?

¹ SI ¿Cuales? NO ² No sabe ³

.....

.....

- P5. ¿La empresa realiza acciones o participa en programas de preservación del medio ambiente? 9

¹ SI Especifique NO ² No sabe ³

.....

.....

- P6. ¿Para la selección de proveedores se procura que éstos mantengan un tratamiento adecuado de crianza avícola? SI ¹ NO ² No sabe ³

- P7. ¿Realiza mantenimientos preventivos a los conductos para desfogar humo? SI ¹ NO ² No sabe ³

- P8. ¿Ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa? SI ¹ NO ² No sabe ³

Nombre del encuestador	_____
Teléfono	_____



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR APLICADO
A TRES RESTAURANTES DEDICADOS A LA
PREPARACIÓN DE POLLOS EN LA CIUDAD DE
CUENCA”**

Nombre de Estudiante(s):

VIDAL CORDERO JOSE FERNANDO

Director(a) sugerido(a):

MASTER. MALDONADO MATUTE JUAN MANUEL

Cuenca - Ecuador

2020

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Vidal Cordero Jose Fernando

1.1.1. Código

Ua78016

1.1.2. Contacto

Vidal Cordero Jose Fernando

Teléfono: 07-2899313

Celular: 0997758984

Correo Electrónico: josevid1997@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Maldonado Matute Juan Manuel

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992797951

Correo Electrónico: jmaldonado@es.uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Gestión y administración

1.7.1. Código SIIES: 0413 Gestión y administración

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración de la producción

1.9. Título Propuesto:

Análisis de la cadena de valor aplicado a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca.

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo



2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El mercado actual es cada vez más exigente, los sectores industriales más volátiles, el desarrollo de la tecnología, la constante innovación de las empresas y los cambios en las exigencias del consumidor han generado un entorno más competitivo, por lo que, es necesario emplear diferentes herramientas que permitan encontrar ventajas competitivas que aseguren la supervivencia y aumenten posicionamiento de la organización. Hasta la fecha no se ha encontrado ningún análisis sobre la cadena de valor aplicada a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en Cuenca, por lo que, con la presente investigación se pretende realizar un levantamiento de la misma al ser un sector que se ha mantenido con los años y continúa en constante crecimiento generando una importante dinámica para la economía de la ciudad, además demostrar la importancia de generar estrategias para lograr una ventaja competitiva.

2.2. Problemática

La mayor parte de pymes de la ciudad de Cuenca, en las cuales se incluyen los restaurantes dedicados a la preparación de pollos, no se aplica el concepto de la Cadena de valor, por lo que, desconocen cuáles son sus principales fortalezas y debilidades dentro de cada eslabón y no generan una ventaja competitiva en el sector.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Es factible el levantamiento de información a través de la cadena de valor en los restaurantes dedicados a la preparación de pollos para generar ventajas competitivas?

2.4. Resumen

Varias de las pymes en la ciudad no aplican el concepto de cadena de valor, por lo que, no tienen conocimiento de cuáles son sus ventajas competitivas; la aplicación de esta herramienta en las pollerías seleccionadas permitirá mediante la desagregación de actividades, conocer cuál es el estado actual de las mismas, además poder generar

estrategias para aumentar la competitividad en el mercado y que sirvan como referencia para el sector.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estudios realizados acerca de la cadena de valor en el país, han demostrado que la utilización de esta herramienta ha sido de utilidad en la identificación de ventajas competitivas y la generación de estrategias, tal es el caso realizado por estudiantes de la Universidad del Azuay en el levantamiento de información aplicado a los supermercados e hipermercados de la Ciudad de Cuenca-Ecuador, Álvarez (2019) concluye el trabajo con la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la competitividad en este sector, en otro trabajo realizado por alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito-Ecuador, Chirau y Verdezoto (2015) han desarrollado un modelo de cadena de valor enfocado a las pymes del sector maderero para las Pymes del norte de Quito que se dedican a la fabricación de muebles, como resultado han logrado plantear un mejoramiento en sus procesos productivos y responsabilidad ambiental enfocada al desarrollo sostenible de ese sector.

Para emplear la cadena de valor y poder generar un análisis de ventajas competitivas que surgen de la desagregación de actividades, es necesario estudiar algunos conceptos básicos como: cadena de valor, ventaja competitiva y estrategias competitivas.

Cadena de Valor.

Según Porter (1986). La cadena de Valor es una herramienta que sirve para realizar un análisis interno de la empresa mediante la desagregación de actividades que generan valor.

De esta forma se encuentra las principales fortalezas y debilidades en cada eslabón y se las potencia para generar una ventaja competitiva. Las actividades van desde el diseño del producto o distribución de materia prima, hasta el servicio post venta brindado a los clientes, es decir, todas las actividades que son necesarias realizar para ofrecer un bien o servicio final.

Porter (1986) propone el estudio de tres elementos en su diseño de la herramienta, actividades primarias, actividades de apoyo y el margen.



Actividades primarias: Están directamente relacionadas con el producto o servicio que se realiza y se agrupan de la siguiente manera:

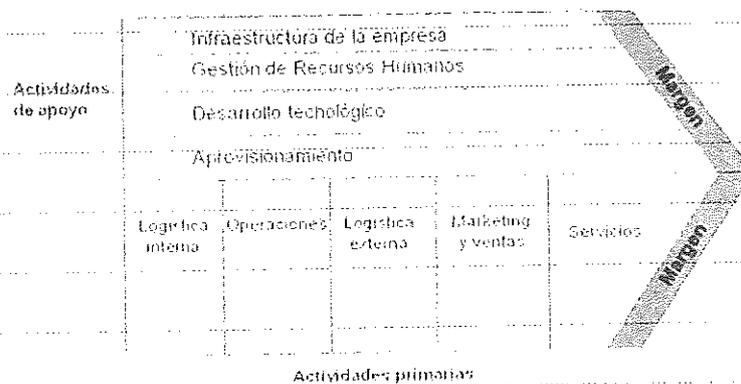
- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y ventas
- Servicios

Actividades de apoyo: No se relacionan directamente con el producto o servicio, pero sirven de apoyo a las actividades primarias, se agrupan de la siguiente manera:

- Infraestructura de la empresa
- Recursos humanos
- Tecnología
- Compras

Por último, el margen es la diferencia entre la percepción de valor que tiene el cliente y los costos incurridos por la empresa.

Gráfico No.1



Fuente: Porter (2015)

Ventaja competitiva.

Según Quintero y Sánchez (2006) la ventaja competitiva es aquella que contempla los atributos relacionados al producto o servicio y que genera una un grado de superioridad frente a la competencia. Los atributos pueden ser de distinta naturaleza, sea que se relacionen o no directamente con el producto o servicio base. Por un lado,

están las características que posee el producto o servicio y por otro, las características de las actividades relacionadas ya sean distribución, modalidad de fabricación, talento humano, entre otras. Así también Díaz (2009) señala que las ventajas competitivas pueden tener origen ya sea en los costos o en la diferenciación. En los costos cuando se puede producir optimizando transporte, traslado, materia prima, tiempos muertos y diferenciación cuando se oferta un producto o servicio con atributos únicos que son diferentes a los de la competencia y mejor apreciados por los clientes.

Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son aquellas acciones que realiza una organización en busca de mejorar su posición en el mercado, (Porter, 1985) habla sobre cinco fuerzas presentes en el entorno competitivo, y que al conocer y estudiar las mismas podremos gestionar la competitividad de las empresas para medir la intensidad competitiva de los sectores.

Las estrategias competitivas pueden ser ofensivas cuando se busca mejorar la posición potenciando fortalezas para desplazar competidores, por otro lado, pueden ser defensivas cuando se toman acciones para hacer frente a la competencia.

Según Porter (1985) existen estrategias genéricas que una empresa puede realizar para alcanzar la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, las mismas son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación

La aplicación de estas estrategias acompañadas de una buena gestión de los recursos, ayudará a obtener una mejor posición en el mercado y sobresalir ante la competencia, tomando en cuenta que las mismas de ser aplicadas deberán ser medidas y controladas periódicamente.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Analizar la cadena de valor de los tres restaurantes para la construcción de estrategias competitivas.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar la teoría sobre de la Cadena de valor, estrategias competitivas y ventaja competitiva.
2. Realizar un análisis situacional de los restaurantes seleccionados.
3. Levantar la cadena de valor de los tres restaurantes.
4. Generar estrategias competitivas para los restaurantes dedicados a la preparación de pollos con base en a su cadena de valor.

2.9. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como referencia tres pollerías importantes en la ciudad de Cuenca como son: Papi pollo, Papi broster y Rancho dorado. Mismas que se verán favorecidas de la investigación y servirán como referencia para las demás pollerías en la ciudad.

La investigación será descriptiva y exploratoria, la bibliografía consultada se realizará mediante un análisis bibliométrico sobre el tema, además se aplicarán entrevistas a expertos dentro de cada restaurante mediante el uso de un cuestionario validado sobre la cadena de valor, se realizará visitas personales a cada restaurante para recolectar la información verbal y escrita para posteriormente realizar una comparación entre las tres y proponer estrategias competitivas.

2.10. Alcances y resultados esperados

Con la aplicación de la herramienta en los tres restaurantes, se espera identificar la cadena de valor de cada uno de ellos y proponer estrategias competitivas. Además, que esta investigación sirva como referencia para otros estudios en el sector, debido a la importancia de hacer uso de la cadena de valor en las pymes de la ciudad, como herramienta para mejorar la competitividad empresarial.

2.11. Supuestos y riesgos

No tener acceso a las empresas.

No cumplir con los tiempos establecidos.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería	\$100	Materiales para la recolección de información e impresión de cuestionarios.
Trasporte	\$150	Movilizaciones entre las empresas para recolectar la información
Tramites	60	Tramites dentro de cada restaurante
Imprevistos	\$50	Algún evento ocasional
TOTAL	360	

2.13. Financiamiento

El financiamiento se lo realizará por cuenta propia.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Teoría de la cadena de Valor

1.1. Análisis bibliométrico

1.2. Estrategias competitivas

1.3. Ventaja competitiva

Capítulo 2. Cadena de valor de Papi pollo, Papi broster y Rancho dorado

2.1. Análisis del sector

2.2. Cadena de valor del Papi pollo

2.3. Cadena de valor del Papi broster

2.4. Cadena de valor del Rancho dorado

2.5. Análisis de resultados

Capítulo 3. Desarrollo de estrategias

3.1. Análisis de la ventaja competitiva

3.2. Desarrollo de estrategias

3.2.1. Estrategias por diferenciación

3.2.2. Estrategias por costes



3.2.3. Estrategias por segmentación.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar la teoría sobre de la Cadena de valor y estrategias competitivas	Realizar un análisis bibliométrico sobre la cadena de valor	Tener el fundamento teórico sobre la cadena de valor, estrategias y ventajas competitivas.	2
	Fundamento de estrategias y ventajas competitivas		2
1. Conocer la cadena de valor de los tres restaurantes y su situación actual.	Realizar el análisis del sector	Conocer la situación actual de la cadena de valor de las tres pollerías	2
	Análisis de la cadena de valor del Papi pollo		2
	Análisis de la cadena de valor del Papi broster		2
1. Generar estrategias competitivas	Análisis de la cadena de valor de Rancho dorado		2
	Analizar las ventajas competitivas	Conocer las ventajas competitivas y generar estrategias.	3
	Desarrollo de		

para pollerías base a cadena valor	las en su de	estrategias		3
TOTAL				18

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Álvarez, E. (2019). *Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas: caso Supermaxi y Gran Akí*. Universidad del Azuay. Cuenca Ecuador

Chirau, L. & Verdezoto, G. (2015). *Desarrollo de un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero de muebles para acabados de la construcción, como mecanismo de integración de las pequeñas o medianas empresas (pymes), ubicadas en el sector del norte de la ciudad de Quito, afiliadas a la cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha*. Universidad Politécnica Salesiana. Quito Ecuador

Díaz, I. (2009). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?* La Habana, Cuba: Economía y desarrollo

Porter, M. (1985). *Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF.: Continental

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. The Value Chain: A Strategic Thought Tool. Telos

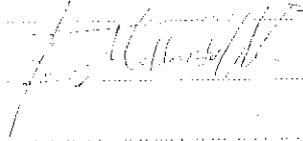
2.17. Anexos



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega
Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de febrero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiante: Vidal Cordero José Fernando (código 78016)
Tema: **Análisis de la cadena de valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca**
Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas
Director: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
Tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Pedro Guerrero Maxi

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 27 de agosto de 2020.

Cuenca, 28 de febrero de 2020



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada



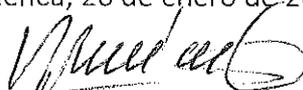


CONVOCATORIA

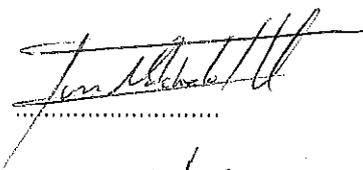
Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Análisis de la cadena de valor aplicado a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca**, presentado por los estudiantes Vidal Cordero José Fernando con código-78016, previa a la obtención del título Licenciado en Administración de Empresas, para el día: **Martes, 04 de febrero de 2020 a las 18:20 en el Aula Adrián Domínguez.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de enero de 2020


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Juan Manuel Maldonado



Ing. María José González Calle



Ing. Pedro Guerrero Maxi



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

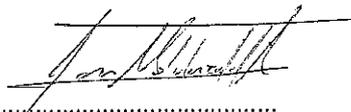
1. Nombre del estudiante: Vidal Cordero José Fernando
2. Código: 78016
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Pedro Guerrero Maxi
6. Título propuesto: Análisis de la cadena de valor aplicado a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca
7. Aceptado sin modificaciones: _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

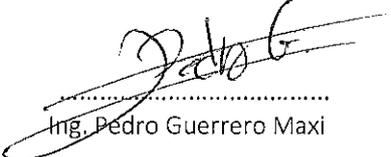
- Eliminar el subtítulo
- Colocar en el título: ... aplicado a 3 restaurantes
- Colocar en los objetivos específicos (4): con base en

9. No aceptado
10. Justificación:

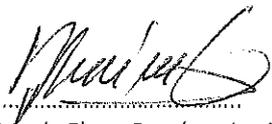
Tribunal


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado


.....
Ing. María José González Calle


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi


.....
Sr. Vidal Cordero José Fernando


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

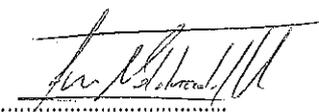
Fecha de sustentación: Martes, 04 de febrero de 2020 a las 18:20 en el Aula Adrián Domínguez.

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

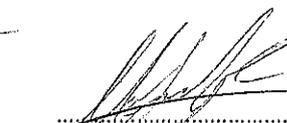
1. Nombre del estudiante: Vidal Cordero José Fernando
2. Código: 78016
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Análisis de la cadena de valor aplicado a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca
6. Revisores tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Pedro Guerrero Maxi

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

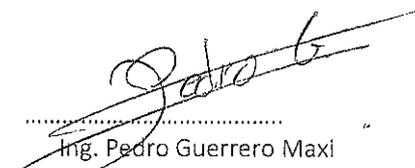
Nota sobre 10 puntos: : 10 OK.



 Ing. Juan Manuel Maldonado



 Ing. María José González Calle



 Ing. Pedro Guerrero Maxi



Cuenca, 18 de diciembre de 2019
Oficio: EA-2268-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

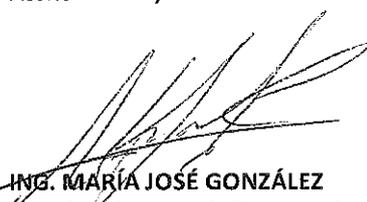
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **VIDAL CORDERO JOSÉ FERNANDO** con código **78016**, con el tema "**Análisis de la cadena de valor aplicado a restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca**" informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Juan Manuel Maldonado

Tribunal sugerido: Ing. María José González
Ing. Pedro Guerrero

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Vidal Bordero José Fernando

CÓDIGO: 78016

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciado en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: Análisis de la cadena de valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollo en la ciudad de Cuenca

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: X SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 27/02/2020

DIRECTOR: Ing. Juan Manuel Maldonado

TRIBUNAL: Ing. María José González e Ing. Pedro Guerrero Max



1.1. Nombre del Estudiante: José Fernando Vidal Cordero / 78016

1.1.1. Código: 78016

1.2. Director sugerido: Mgt. Juan Manuel Maldonado Matute

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Caldos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Título propuesto: "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR APLICADO A RESTAURANTES DEDICADOS A LA PREPARACIÓN DE POLLOS EN LA CIUDAD DE CUENCA"

Caso aplicado a los restaurantes: Papi Pollo, Papi Broster y Rancho Dorado

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		—	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/nuestra consideración;

Estimado Señor Decano, yo/nosotros **JOSE FERNANDO VIDAL CORDERO** con C.I: **0104894803**, código estudiantil 78016, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR APLICADO A RESTAURANTES DEDICADOS A LA PREPARACIÓN DE POLLOS EN LA CIUDAD DE CUENCA"** previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de empresas, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

José Fernando Vidal Cordero

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas

Edición Autorizada
15 000 ejemplares
920 501 - 935 500

Nº

0921922



Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **JUAN MANUEL MALDONADO MATUTE** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de empresas, denominado **"ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR APLICADO A RESTAURANTES DEDICADOS A LA PREPARACION DE POLLOS EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por el estudiante **JOSE FERNANDO VIDAL CORDERO**, con código estudiantil 78016, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Ing. Juan Manuel Maldonado

Cuenca, 13 de diciembre de 2019

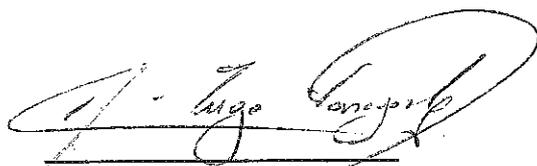
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Hugo Vicente Vanegas Galarza**, Gerente General de la empresa **Restaurante Rancho Dorado**, autorizo al estudiante **Jose Fernando Vidal Cordero** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes/ al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Hugo Vanegas Galarza

Gerente

Cuenca, 13 de diciembre del 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

De mi consideración

Yo **Carlos Bolívar Morocho Sagbay**, Gerente General de la empresa **El Papi Pollo Asadero Restaurant**, autorizo al estudiante **José Fernando Vidal Cordero** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención de título de Licenciado en Administración de Empresas en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes/ al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Carlos Bolívar Morocho Sagbay

Gerente

Cuenca, 13 de diciembre del 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

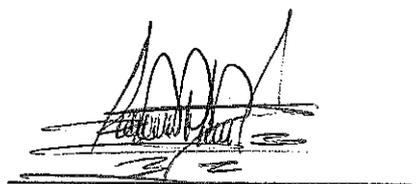
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

De mi consideración

Yo **Elda Sara Morocho Sagbay**, Gerente General de la empresa **El Papi Broster**, autorizo al estudiante **José Fernando Vidal Cordero** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención de título de Licenciado en Administración de Empresas en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes/ al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Elda Sara Morocho Sagbay

Gerente

