

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN
EL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL AÑO 2018.

MARIA NELLY SOLIS CARABALÍ
JUAN DAVID ESCANDON RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN
EL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA, PARA EL AÑO 2018.

MARIA NELLY SOLIS CARABALÍ
JUAN DAVID ESCANDON RODRIGUEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

DIRECTOR
LUCY YANETH VARELA HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, día de mes de año

“la verdadera ignorancia, no es la ausencia de conocimientos, sino el hecho de rehusarse a adquirirlos”

Karl Popper

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por permitirnos culminar con este bonito proceso.

Agradecimientos especiales a nuestra directora de grado LUCY YANETH VARELA HERNANDEZ, por su dedicación, esfuerzo y paciencia el cual nos orientó para obtener este logro. Sin ella no hubiera sido posible terminar esto.

Nuestras familias por ser motor y apoyo incondicional alentándonos cada día para no desfallecer.

Nuestro profesor Julián Ortiz en conjunto con la Cámara y Comercio de Tuluá, por la orientación y colaboración en esta investigación

A nuestros docentes que con su conocimiento nos retroalimentaron en cada fase de esta carrera.

CONTENÍDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	20
1.1 ANTECEDENTES	21
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.4 SISTEMATIZACIÓN	27
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.1 OBJETIVO GENERAL.	28
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	28
3. JUSTIFICACIÓN.....	29
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.	29
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.	29
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.	30
4. DISEÑO METODOLOGICO	31
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	32
4.2.1 Observación.....	32
4.2.2 Deductiva.....	32
4.2.3 Analítica.....	32
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	33
4.4 FICHA TÉCNICA	35
5. HIPÓTESIS	40
6. MARCO DE REFERENCIA	41
6.1 ANTECEDENTES	41
6.2 MARCO TEÓRICO	43
6.2.1 Metodología para el estudio del sector.	43
6.2.2 Análisis del entorno externo.....	45

6.2.3	Ambiente competitivo.....	47
6.2.4	Benchmarking.....	65
6.2.5	Análisis FODA	66
6.3	MARCO CONCEPTUAL	68
6.4	MARCO CONTEXTUAL	72
7.	CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	76
7.1	CONOCIMIENTO DEL MACRO ENTORNO	76
7.1.1	Demografía	77
7.1.2	Entorno Económico	81
7.1.3	Entorno político-legal.	88
7.1.4	Entorno socio-cultural.	90
7.1.5	Entorno medioambiental.....	94
7.1.6	Entorno tecnológico.....	96
8.	CAPÍTULO 2: CONOCIENDO EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	106
8.1	DIAMANTE COMPETITIVO APLICADO AL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	107
8.1.1	Condición de los factores.....	107
8.1.2	Sectores relacionados y de apoyo.....	108
8.1.3	La estrategia y la estructura del sector.	109
8.1.4	Sobre la demanda en la ubicación del sector	110
8.1.5	Influencia del gobierno.....	110
8.1.6	Fenómenos del azar.	111
8.2	APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	113
8.2.1	Nuevos entrantes.....	113

8.2.2	Proveedores.	114
8.2.3	Competencia.....	115
8.2.4	Sustitutos.	116
8.2.5	Compradores.	117
8.3	HALLAZGOS Y COMPARACIONES	122
8.3.1	Edad vs. Productos preferidos por consumidores.	123
8.3.2	Preferencia de consumo vs. Frecuencia de consumo.	125
8.3.3	Tiempo de espera.	128
9.	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES VARIABLES QUE CARACTERIZAN COMO COMPETENTES A LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	132
9.1	RECURSOS Y CAPACIDADES	132
9.1.1	Tangibles.	133
9.1.2	Intangibles.	136
9.1.3	Recurso Humano.....	137
9.2	ESTABLECIMIENTOS EVALUADOS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN	164
9.2.1	Snacks:.....	164
9.2.2	Juggers.	165
9.2.3	María juana.....	165
9.2.4	Pizza drive.	165
9.2.5	American pizza.	166
9.3	PERFIL COMPETITIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MÁS REPRESENTATIVOS EN EL ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	176

10. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	179
11. HIPÓTESIS CONFIRMADAS DE INVESTIGACIÓN	184
12. CONCLUSIONES	185
13. RECOMENDACIONES	190
14. BIBLIOGRAFÍA	192
15. WEBGRAFÍA	195
ANEXOS	197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes y técnicas de recolección	34
Tabla 2 Ficha técnica para entrevista a empresas en el municipio de Tuluá.....	36
Tabla 3 Población, sexo y grupo por edades en el municipio de Tuluá	37
Tabla 4 Población urbana en el municipio de Tuluá	37
Tabla 5 Ficha técnica aplicada a consumidores en el municipio de Tuluá.....	39
Tabla 6 Variables de análisis para la competitividad	64
Tabla 7 Población del municipio de Tuluá	73
Tabla 8 Población proyectada por estrato	79
Tabla 9 Variable externa: demografía.....	80
Tabla 10 Participación de empresas por sector económico.....	82
Tabla 11 Variable externa: Economía.....	87
Tabla 12 Variable externa: Político-legal	89
Tabla 13 Variable externa: Socio-cultural	93
14 Variable externa: Medio ambiente	95
Tabla 15 Variable externa: Tecnología	100
Tabla 16 Consolidado de las variables analizadas para la competitividad	101
Tabla 16 (continuación) Consolidado de las variables analizadas para la competitividad	102
Tabla 18 Matriz Macro ambiente.....	103
Tabla 19 Matriz EFE	104
Tabla 20 Establecimientos competitivos en el municipio de Tuluá según los consumidores.....	118
Tabla 21 Herramientas aplicadas por establecimientos del municipio de Tuluá..	137
Tabla 22 Incentivos implementados por administradores de los establecimientos.	138
Tabla 23 Ambiente competitivo.....	141
Tabla 24 Modelo de evaluación a establecimientos seleccionados	143
Tabla 25 Valoración Establecimiento de comidas rápidas Roger´s	144

Tabla 26 Valoración Establecimiento de comidas rápidas Toro Burger	147
Tabla 27 Valoración establecimiento de Comidas rápidas “la gorda”	150
Tabla 28 Valoración establecimiento Comidas rápidas "el argentino"	152
Tabla 29 Valoración establecimiento comidas rápidas "donde Arlex"	154
Tabla 30 Valoración establecimiento de comidas rápidas Family pizza	156
Tabla 31 Valoración establecimiento de comidas rápidas Donde Blanquita la 34	158
Tabla 32 Valoración establecimiento de comidas rápidas Perroloco	160
Tabla 33 Valoración establecimiento de comidas rápidas Power pizza.....	162
Tabla 34 Ponderación calificación general de los establecimientos.	167
Tabla 35 Análisis interno del sector	169
Tabla 36 Matriz evaluación de los factores (EFI)	170
Tabla 37 matriz FODA	172
<i>Tabla 38 Estrategias FO DO.....</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 38 (continuación) Estrategias FA DA</i>	<i>175</i>
Tabla 39 Matriz perfil competitivo (MPC)	177
Tabla 40 Estrategias propuestas para el sector de comidas rápidas.....	183

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1Árbol de problemas.....	26
Ilustración 2 Análisis de los sectores	44
Ilustración 3 Ambiente externo.....	46
Ilustración 4 Diamante competitivo	49
Ilustración 5 Cinco fuerzas competitivas	50
Ilustración 6 Doble diamante generalizado	51
Ilustración 7 Fuerzas directas	53
Ilustración 8 FODA.....	67
Ilustración 9 Mapa sectorial del municipio de Tuluá.....	73
Ilustración 10 Nivel de educación por cabeza en hogares en el Valle del Cauca ..	78
Ilustración 11 PIB aportado por actividad económica en el Valle del Cauca	85
Ilustración 12 participación del municipio de Tuluá a la economía regional.....	86
Ilustración 13 Diamante competitivo aplicado al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.....	112
Ilustración 14 ubicación de los establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.....	120
Ilustración 15 (continuación) Ubicación de los establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	121

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Variación del PIB cuarto trimestre 2017	81
Gráfica 2 PIB cuatro trimestre 2017	83
Gráfica 3 Composición del PIB en Colombia	85
Gráfica 4 Penetración de internet en el mercado en el Valle del Cauca	98
Gráfica 5 Internet por ancho de banda	98
Gráfica 6 Suscriptores por segmento de Internet.....	99
Gráfica 7 Edad Vs. Producto preferido por consumidores	123
Gráfica 8 Población según edad en el municipio de Tuluá	124
Gráfica 9 Consumo Vs. Frecuencia	126
Gráfica 10 Tiempo de espera.....	128
Gráfica 11 Características que valoran los consumidores.	129
Gráfica 12 Establecimientos de comidas rápidas competentes según los consumidores.....	131
Gráfica 13 Tiempo de permanencia en el mercado	134
Gráfica 14 Fuentes de financiación.....	135
Gráfica 15 Establecimiento de comidas rápidas Roger's	145
Gráfica 16 Establecimiento de comidas rápidas Toro Burger	148
Gráfica 17 establecimiento de comidas rápidas La gorda	150
Gráfica 18 Establecimiento comidas rápidas El Argentino.....	153
Gráfica 19 Establecimiento de comidas rápidas Donde Arlex	155
Gráfica 20 establecimiento de comidas rápidas Family pizza.....	157
Gráfica 21 establecimiento de comidas rápidas Donde Blanquita la 34	159
Gráfica 22 establecimiento de comidas rápidas Perroloco	161
Gráfica 23 establecimiento de comidas rápidas Power pizza	163
Gráfica 24 Identificación de los establecimientos más competentes	168

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Cronograma de actividades.....	197
Anexo B Presupuesto	198
Anexo C Encuesta realizada a consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.....	199
Anexo D Encuesta realizada a establecimientos elegido por consumidores de comida rápida en el municipio de Tuluá.....	206
Anexo E Valoración de variable a considerar en los establecimientos elegidos por los consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.	213
Anexo F Evaluación de variables por establecimiento.....	224

GLOSARIO

AMBIENTACIÓN: Colocación y distribución en un lugar de todos los elementos necesarios para lograr la decoración y el ambiente deseado (Merchandising, 2016)

BENCHMARKING: Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (Camp, 1993)

CLIENTE: persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. “Persona u organización que realiza una compra” (Diccionario de Marketing, 2016)

COMERCIO: compraventa o intercambio de bienes o servicios (Real Academia Española, 2005)

COMIDA RÁPIDA: comida que se sirve en determinados establecimientos caracterizado por prepararse con rapidez y servirse y consumirse también con rapidez así como por ser económica. (Comida rápida, la consecuencia en nuestro cuerpo, 2009)

COMPETENCIA: situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. (Real academia española, 2005)

COMPETIDOR: que compite con otros que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo (Diccionario Oxford, 2010)

CONSUMIDOR: Persona u organización que consume viene o servicios que productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad (Real academia española, 2005)

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin (Contreras. S., 2007)

HAMBURGUESA:

Tortita de carne picada, con diversos ingredientes, frita o asada (Real academia española, 2000)

INNOVACIÓN: “introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa” (Colciencias, 2016)

MARKETING: “sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, 2007)

"proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Kotler, 1980)

PASTA: Conjunto de alimentos preparados con una masa cuyo ingrediente básico es la harina, mezclada con agua, y a la cual se puede añadir sal, huevo u otros ingredientes que le dan sabor

“Conjunto de las distintas variedades de alimentos elaborados con pasta, como los fideos, tallarines, macarrones, etc.” (Real academia española, 2000)

PERRO CALIENTE: Alimento en forma de bocadillo que se genera con la combinación de una salchicha del tipo Frankfurt, o vienesa hervida, o frita, servida en un pan con forma alargada que suele acompañarse con algún aderezo como salsa de tomate, mostaza y otros ingredientes (Diccionario gastronómico, 2010)

PIZZA: Torta de masa coronada con tomate, salsa, anchoas, queso y aceitunas, asada al horno (El gourmet urbano, 2015).

POSICIONAMIENTO: manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes. Es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

SALCHI-PAPA: Plato rápido popular que se consume en distintos países de Latinoamérica como Colombia, Ecuador, Perú o Bolivia. Está compuesto en salchichas enteras o cortadas, acompañadas de patatas fritas y diversas salsas (Gastronomía Colombiana, 2016)

SÁNDWICHES: conjunto de dos o más rebanadas de pan, normalmente de molde, entre las que se ponen distintos alimentos (Diccionario gastronómico, 2010)

SERVICIO: “actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones” Lovelock, C. (2009)

RESUMEN

En los últimos años, el negocio de comidas rápidas se ha convertido en uno de los sectores más atractivos para Europa, Centro América y América latina, revolucionando el mercado gastronómico según datos revelados por la firma EAE School (Lopezdoriga, 2016). Colombia no es la excepción en esta tendencia, dado que el comportamiento de consumo ha cambiado y parte de la población en consecuencia a diferentes circunstancias prefiere alimentarse fuera de casa y de forma rápida. Igualmente, se evidencia en el municipio de Tuluá el cual se ubica en el segundo lugar por actividad económica con un 11,4% (Camara y comercio de Tulua, 2017) siendo parte del sector alojamiento y comidas. No obstante, se puede observar cierta complejidad para competir debido al desconocimiento del comportamiento del sector, el reconocimiento de quienes son su competencia y cuál es el grado de competitividad, entre otras situaciones. Lo anterior genera la necesidad de realizar este estudio de competitividad del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá a fin de proponer estrategias para la aplicación en el mismo. Es por esta razón que resulta importante realizar un análisis del medio a partir de cuatro fases:

La primera fase, analiza el entorno para el reconocimiento de oportunidades y amenazas con las que cuenta el sector. En la segunda fase, es indispensable analizar el ambiente competitivo del sector, considerando variables propuestas por autores tales como Michael Porter, Kotler, Drucker, entre otros, sumado a la posición de los investigadores. Para lograr dicho objetivo, la investigación cuenta con herramientas de recolección de datos como la entrevista la cual una vez se define la muestra a investigar arroja 257 consumidores cuyo resultado facilita comprender la percepción de los interesados, el comportamiento de los mismos, e identifica los establecimientos que cumplen con las características para ser competentes. En la tercera fase es pertinente analizar los establecimientos, comparando las variables mencionadas a través de observación, encuestas y

entrevistas, identificando las estrategias que los han hecho perdurar en el tiempo, reconociendo las debilidades y fortalezas, que facilitan la creación de herramientas competitivas. Finalmente, en la última fase, se proponen estrategias conforme con la metodología que implementan estos establecimientos actualmente y aquellas estrategias que no han funcionado sumados a la aplicación de recomendaciones pertinentes para el fortalecimiento y crecimiento del sector.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la industria de alimentos y bebidas se caracteriza por su extensa variedad en sectores que comprenden la producción de materia prima, elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de alimentos para el consumo. A partir de este se encuentra el sector de comidas rápidas, el cual ha presentado un crecimiento significativo en lo que va corrido los años impactando el mercado gastronómico, teniendo en cuenta que la tendencia de consumo en los colombianos ha cambiado por diferentes motivos como el trabajo, el estudio, y otras variables que han obligado a los consumidores comer fuera de casa. Conviene mencionar que para el 2015 la industria reflejaba un “consumo per cápita de \$646.000, ventas por \$30 billones y un crecimiento superior a 15% (Dinero, 2016). Así mismo, para el municipio de Tuluá este sector ocupa el segundo lugar en participación por actividad con un porcentaje del 11,4% representado como sector alojamiento y comidas. No obstante, se debe destacar que la competencia también aumenta, razón por la cual se requiere por parte de los empresarios más conocimiento sobre el sector y qué herramientas utilizar para competir pues medir un establecimiento frente a otro resulta complejo a causa del desconocimiento.

Conforme a lo anterior, se considera indispensable identificar los factores que inciden para la competitividad en el sector de alimentos de comidas rápidas del municipio de Tuluá, a partir de aportes de expertos en estrategia y competitividad, además de que se toman en cuenta herramientas importantes como muestreo simple, la encuesta para la generación de los indicadores pertinentes para proponer instrumentos útiles en el sector encaminados al fortalecimiento de habilidades competentes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La Revolución Industrial ha sido uno de los acontecimientos que a nivel mundial ha traído consigo grandes cambios a la humanidad, pues es sabido que es a partir de esta que el hombre toma un nuevo pensamiento que se ve reflejado en la consolidación de industrias por medio de las cuales logra llevar a cabo una serie de procesos de transformación, tal como es el caso de convertir todos aquellos insumos que son obtenidos de la explotación de la tierra en productos terminados que le permite satisfacer una de las necesidades básicas para su subsistencia, como lo es la de alimentarse.

Así pues, es desde el siglo XIX cuando se empieza a evidenciar en diferentes países del mundo, especialmente en aquellos denominados potencias (Alemania, Estados Unidos, entre otros) industrias alimentarias que con el pasar de los años y debido a la evolución del pensamiento del ser humano como consecuencia de la investigación fueron delimitándose en la complejidad y diversidad; expandiéndose a nivel mundial.

Conviene mencionar, que la evolución de la industria alimentaria siempre ha estado enfocada a satisfacer las necesidades de las personas y es precisamente en la búsqueda de esto que en el año de 1920 en Estados Unidos se posiciona en el mercado una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de comidas rápidas, que como lo connota su nombre le ofrecía a las personas la posibilidad de alimentarse de manera rápida, dando con esto respuesta a la vida agitada que desde siempre ha caracterizado a esta nación.

Dicha modalidad de empresas con el pasar de los años y debido a procesos como el de la Globalización se fueron expandiendo a diferentes países a nivel mundial.

Ejemplo de esto, se refleja en lo expuesto por (Lago, 2011): quien afirma que “ en el año 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald comenzaron a utilizar la producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían comer en tiempo reducido”

A partir de este momento, las comidas rápidas han invadido los mercados a nivel mundial, tanto así, que en el año 2017 según informe de (González, 2017):

El sector de la comida rápida tiene unos beneficios de alrededor 570 mil millones de dólares al año. Con más de 850.000 establecimientos alrededor del mundo, su crecimiento anual se estima en un 2,5%. Esta industria puede ser en consecuencia, muy atractiva para muchos inversores. Pero como en cualquier inversión, es importante entender la industria y los riesgos que conlleva.

Entonces, el sector de comidas rápidas debido a la globalización y a las Franquicias han venido irrumpiendo en todo el mundo; convirtiéndose en una fuente de desarrollo económico y social, pues entorno a esta se establecen una serie de empleos, pago de impuesto y muchos otros aspectos que son elementales para que haya crecimiento en estas dos esferas que integran la sociedad.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La industria alimentaria es sin lugar a dudas una de las de mayor representatividad en el mercado, pues es claro que el ser humano debe satisfacer una serie de necesidades básicas y entre estas una de relevante importancia es la de alimentarse; razón por la cual, cada día esta demandado productos que se elaboran y comercializan en esta industria.

Conviene mencionar, que esta industria se encuentra conformada por diversos sectores y uno de los que ha venido tomando mayor reconocimiento es aquel denominado de comidas rápidas. Este es un sector que desde que inició en el año 1912 hasta la actualidad ha mantenido un crecimiento constante, pues quienes hacen parte del mismo se han dado a la tarea de innovar en sus productos y/o servicios; buscando con estos satisfacer las necesidades de los clientes que son bastantes cambiantes, ya que son conscientes que solo así logran mantenerse en un mercado que es cada vez más competitivo.

Muestra de la expansión de este sector de la industria alimentaria se refleja en el estudio hecho por la (Escuela de Negocios EAE, 2016), pues en este se plantea el nivel de consumo de diferentes naciones, tales como:

Estados Unidos, seguidos de China, Japón, Brasil, India y México. España obtiene un promedio de 42.6 siendo catalogado como uno de los países que más se gastan en comida rápida, En cuanto a consumo, Estados Unidos consume (55 mil 524 millones de euros), China (36 mil 657 millones de euros), Japón (29 mil 396 millones de euros), Brasil (12 mil 134 millones de euros) e India (11 mil 781 millones de euros).

Como se puede observar, el sector de las comidas rápidas ha venido mostrando un crecimiento y evolución en las últimas cuatro décadas, que se debe como se referenció en párrafos anteriores al hecho de que quienes están a cargo de los mismos se han dado a la tarea de innovar, pues son conscientes que solo así logran superar los retos que se derivan de una marcada competitividad. Ejemplo de esto, se refleja en la manera como se han venido incluyendo recetas fitness, gourmet y otras más que cautiven el paladar de cada consumidor.

Resulta importante relacionar, que dicho crecimiento y evolución no ha sido ajeno a Colombia, pues según el presidente de la Cámara Nacional de Franquicias (Jaramillo, 2016).

Colombia ocupa la cuarta posición de las franquicias en Latinoamérica, las cuales generan 40.000 empleos directos. En el tema de comidas rápidas, el país cuenta con 140 marcas, de las cuales 50 son nacionales y 90 extranjeras, y las de mayor participación provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil.

El planteamiento hecho por el director de la cámara de Franquicias permite reconocer que en Colombia se han venido adquiriendo diversas franquicias de empresas de comidas rápidas, tal como es el caso de Domino Pizza, Mac Donald, Boquitezo y muchas más que se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país y que de cierta manera se convierte en una amenaza latente para los negocios nacionales que participan en esta línea, pues se ha podido establecer según (Jaramillo, 2016) que: “Mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, 70% de las franquicias que se adquieren en el país sobreviven más de cinco años”.

Resulta importante, relacionar que el crecimiento del sector de comidas rápidas también se ha visto reflejado en el municipio de Tuluá – Valle pues debido a su ubicación cada día se posicionan en su mercado franquicias como El Corral, Sándwich Qbano, Cheers Pizzería y otras más que son creadas por emprendedores del municipio.

El dinamismo de estos negocios contribuyó a que para el periodo (2015 – 2016) el sector de alimentos a nivel local mostrará un balance positivo de 8.5 % con respecto del año anterior. Igualmente, el municipio de Tuluá destacado por su amplia gastronomía y variedad muestra que, de 1667 empresas creadas en el 2016, 1198 están ubicadas en el municipio. Esto representa el 72% de las

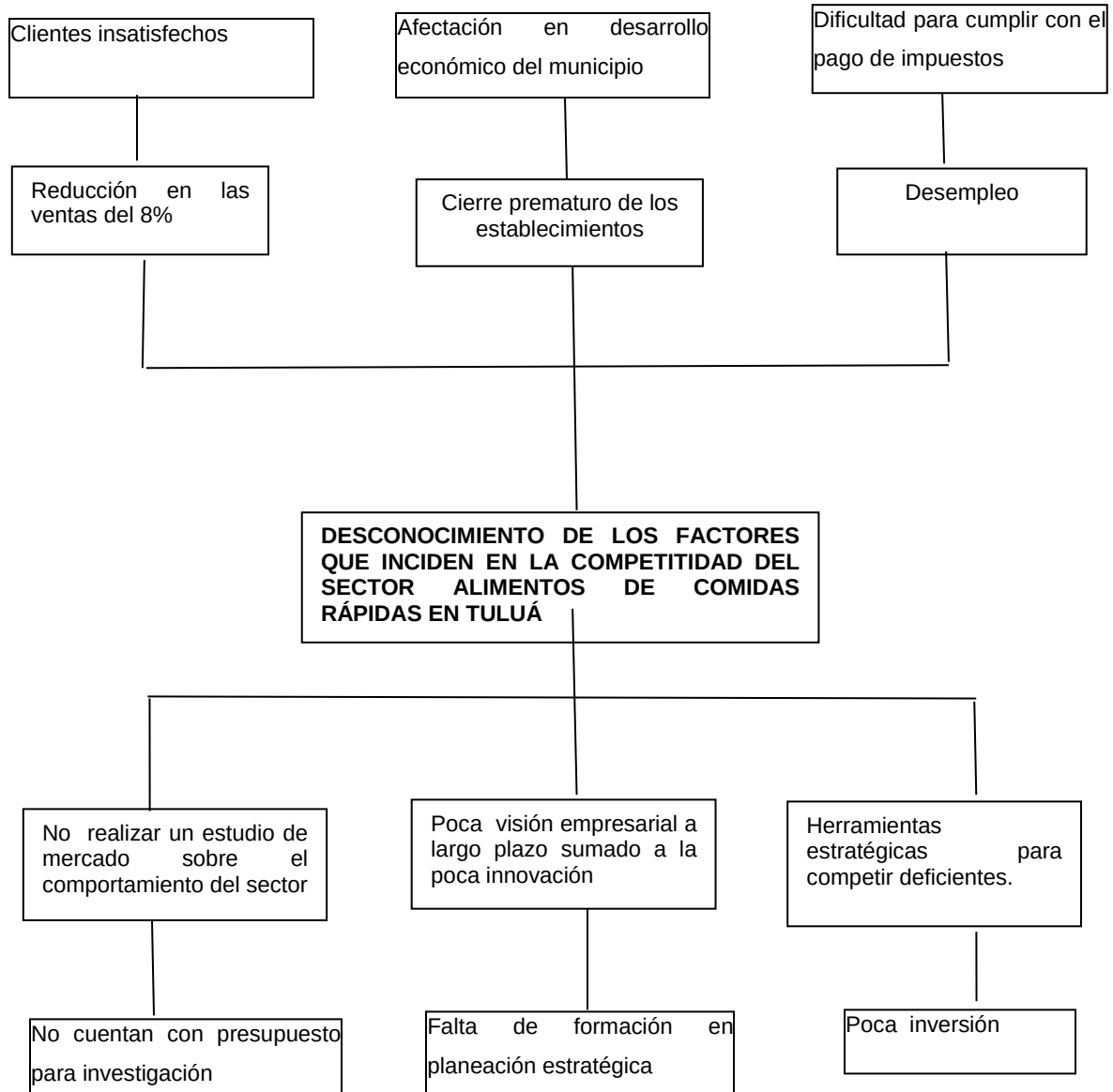
empresas creadas. Dentro de dicha participación, 743 empresas pertenecen a restaurantes activos, que representan un crecimiento de 33% comparado con el año 2016. (Cámara de Comercio, 2016)

No obstante, se debe hacer claridad que en el año 2017 dicho comportamiento del sector mostró una reducción significativa, que se debió al cierre de algunos de los negocios de comidas rápidas, pues tal como se referenció en apartes anteriores quienes estaban a cargo de los mismos no tenían una capacidad innovadora, creativa y visionaria, que los llevo a no implementar las estrategias necesarias para superar los retos del mercado.

Sumado a esto, se tiene la falta de hacer estudios de mercado, que son claves para reconocer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos novedosos que superen la competencia. La ausencia de esta herramienta trae consigo la reducción en ventas, inconformidad para muchos consumidores producto de la falta de propuestas y con esto la falta de liquidez para abordar los costos en insumos, de personal a cargo y proveedores que son elevados y el pago de impuestos afectando el desempeño económico del municipio.

Entonces, son diversos los sectores que influyen en la permanencia de los negocios de comidas rápidas en el mercado. Razón está, por la que se decide desarrollar un trabajo investigativo que permita reconocer los factores que inciden en la competitividad para mejorar el sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

Ilustración 1 Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores inciden en la competitividad del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son las variables afectan el sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá?
- ¿Cuál es ambiente competitivo en el sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá?
- ¿Cuál es el nivel competitivo de los establecimientos del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá?
- ¿Qué estrategias deben emplear los empresarios del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, para lograr ser competitivos en el mercado?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Describir los principales factores, que afectan la competitividad del sector alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, para el año 2018.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar el entorno del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.
- Conocer el ambiente competitivo del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá a través del diamante competitivo.
- Realizar un análisis comparativo de las diferentes variables que caracterizan a los establecimientos del sector alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá
- Proponer estrategias que faciliten la competitividad en el sector de alimentos de comidas rápidas del municipio de Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Para el hallazgo de herramientas competitivas en los establecimientos del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas del municipio de Tuluá, esta investigación cuenta con soporte teórico como la metodología de Análisis del Sector y Competitividad presentado por Benjamín Betancourt sumado a postulados de Michael Porter con la teoría del Diamante competitivo y Las Cinco fuerzas; Benchmarking, planteado por Michael J. Spendolini con el fin de estudiar las organizaciones en su desempeño, comparando los procesos y adaptándolos a las condiciones halladas en el ejercicio y Albert S. Humphrey con Análisis FODA, para confrontar las variables internas y externas del sector. Dicho lo anterior, cada aporte es fundamental la obtención de resultados.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

Para el cumplimiento del desarrollo de esta investigación, se recurre a la metodología propuesta por Elías Ramírez Plazas y Dagoberto Páramo Morales en su libro Metodología y Técnicas de Investigación Empresariales a fin del diseño de una secuencia de pasos a seguir y obtener los resultados esperados de acuerdo a lo planteado con la investigación. Además, se requiere de la metodología propuesta por Benjamín Betancourt (2014) en su libro análisis sectorial y competitividad, cuyo fin es estudiar el sector de manera dinámica, a través de la recolección de información en el sector, evaluación de la estructura que lo compone y el comportamiento que evidencian las empresas que compiten entre sí para la realización de nuevas investigaciones, y establecer destrezas para la toma de decisiones por parte de los empresarios del sector en el municipio de Tuluá.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

En investigaciones anteriores, el estudio del sector de comidas rápidas cuenta con referentes de investigación para la creación de empresas, al ser una de las categorías con mayor información. Así mismo, el sector carece de información pertinente que sea aplicada a la implementación de estrategias competitivas siendo las comidas rápidas consideradas en la industria de alimentos un sector novedoso en los últimos años.

Dicho lo anterior y conforme con los objetivos planteados, el resultado permitirá a inversionistas, emprendedores y personas interesadas, contar con información previa sobre el sector que les permita identificar aquellos factores que influyen para que un establecimiento en el sector de comidas rápidas sea competente, además de contar con las herramientas prácticas que le aporten a emprendedores en la búsqueda para inversión en el sector.

Bajo este contexto se permite demostrar lo aprendido durante la carrera además de crecer de manera personal, profesional y aportar con elementos para conocimiento del mercado y desarrollo de estrategias.

4. DISEÑO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la investigación, se implementa el método descriptivo basado en los aportes de Carlos Eduardo Méndez (2003) en el libro Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, el cual define la información que se obtiene, partiendo de la observación, encuestas y material informativo herramientas que analizan los hechos y que permiten comprender el problema determinando:

- Características de la población
- Conductas
- Comportamientos concretos
- Descubrir y comprobar las asociaciones de variables a investigar (Mendez, 2003) (p136)

Una vez abordada las variables, se relacionan a una situación que compete la competencia, el producto y el mercado, además de otras variables se describe el comportamiento del sector, evaluando las condiciones actuales y se procede a proponer las mejoras.

4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Observación.

Se tiene el conocimiento del objeto a investigar acerca del comportamiento como tal. Según Méndez (Mendez, 2003), la observación es un proceso de conocimiento el cual se percibe deliberadamente rasgos existentes en el objeto de conocimiento, permitiendo señalar los hechos como se presentan. De forma directa y participante genera mayor conocimiento y entendimiento de la realidad las cuales dan respuesta a lo observado esto es; ubicación, publicidad, capacidad instalada, servicio, diversidad de productos etc., vitales para la competitividad. A lo planteado, la observación favorece el reconocimiento de cada situación manifestada y deduce los resultados estimados.

4.2.2 Deductiva.

Inicia con la observación de fenómenos, que permiten señalar verdades particulares cuyas explicaciones están contenidas en la situación general. (Mendez, 2003). Dichas verdades son explícitas en la investigación e integran los datos que se obtiene para concluir con determinados resultados y crear estrategias. Permite reconocer el orden a seguir en el momento de obtener información al igual que las fuentes y la calidad de la misma.

4.2.3 Analítica.

Acorde a lo mencionado, esta investigación se efectúa de forma analítica, con uso apropiado de la información que se obtiene para atribuir el problema y averiguar la solución. Por lo anterior, se propone alternativas a dichos resultados a partir de los

aportes de Méndez caracterizando la realidad y estableciendo relaciones de causa-efecto entre los elementos a investigar.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección, son hechos o documentos a los que accede el investigador y le permiten obtener información, (Mendez, 2003). Partiendo de este concepto, se pretende obtener resultados que permitan generar estrategias competitivas al sector a investigar, implementando fuentes de recolección de información primaria (Tomada de lugar de origen) como las entrevistas, encuestas, entre otras y secundaria (recopilación por otras personas: cualitativas y cuantitativas), libros, consultas web y demás. Ver tabla 1.

Tabla 1 Fuentes y técnicas de recolección

FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN				
OBJETIVOS	FUENTES	TÉCNICA A APLICAR	ACTORES A QUIEN SE LE APLICA	COMPONENTE TEÓRICO
Analizar el entorno del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	Secundaria	Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Estrategia competitiva (Porter, 1980), Administración estratégica (Thomson., Arthur, 2008)
		Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Análisis sectorial y Competitividad (Betancourt, 2014)
		Cualitativa (Artículos de periódicos, revistas, folletos, páginas WEB y otros)	N/A	Revista Dinero, Revista Portafolio.com.
		Cuantitativa (Estudios del DANE, Banco de la Republica, y otros)	N/A	Cámara y comercio de Tuluá
Conocer el ambiente competitivo del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	Primaria	Cualitativa (encuesta)	Empresarios del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.	Análisis sectorial y Competitividad (Betancourt, 2014)
	Secundaria	Cualitativa (encuesta)	Encuesta a los consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	(Mendez, 2003) Análisis sectorial y Competitividad (Betancourt, 2014)
		Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Metodología para el estudio del sector. (Betancourt, 2014)
		Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Diamante competitivo o rombo de la ventaja nacional. (Porter, 1991) (Betancourt, 2014)
		Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Cinco fuerzas de Porter. (Porter, 1991) (Betancourt, 2014)
		Cualitativa (Artículos de periódicos, revistas, folletos, páginas WEB y otros)	N/A	Revista Dinero, Revista Portafolio.com.
		Cuantitativa (Estudios del DANE, Banco de la Republica, y otros)	N/A	Cámara y comercio de Tuluá
Realizar un análisis comparativo de las diferentes variables que caracterizan a los establecimientos del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	Primaria	Cualitativa	15 Empresarios del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.	N/A
	Secundaria	Cualitativa (Libros de texto)	N/A	Benchmarking. (Spendolini, 1994) (Betancourt, 2014)
Proponer estrategias que faciliten la competitividad en el sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	Secundaria	Cualitativa (Libros de texto)	N/A	(Thompson, 2008), (Betancourt, 2014)

Fuente: elaboración propia

4.4 FICHA TÉCNICA

Corresponde a la ficha técnica de las entrevistas que se realizarán a establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá. Por ello, se identifica la cantidad de empresas a encuestar se tomó una muestra con población finita representada en la siguiente información:

n=tamaño de la muestra o calcular

N=tamaño de la población

Z²=nivel de confianza

P=probabilidad de éxito

q=probabilidad de fracaso

E²= margen de error o error de muestreo

N=320 restaurantes de comidas rápidas

Z²=95%

p=50%

q=50%

E²=7%

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N \times E^2) + (Z^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 320}{(320 \times 0.07) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

Una vez establecida la información, se determina una muestra de 15 establecimientos dedicados a comidas rápidas en el municipio expresados en la siguiente tabla No. 2.

Tabla 2 Ficha técnica para entrevista a empresas en el municipio de Tuluá

Diseño y ejecución de entrevista	
Universo	320 restaurantes que estén registrados, bien constituidos en la cámara de comercio de Tuluá, y que estén enfocados en comidas rápidas
Unidad de muestreo	Empresas
Fecha	Febrero 1 de 2018
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Modo de recolección de la información	Entrevista
Tamaño de la muestra	Quince (15) empresas del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.
Objetivo de la entrevista	Conocer el comportamiento del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas e identificar las características que incurren para el éxito en el sector de la industria alimenticia cuya actividad es la comida rápida
Numero de preguntas formuladas	20

Fuente: elaboración propia.

Así mismo se requiere una ficha técnica que permita evaluar el comportamiento de los consumidores y cuáles son sus preferencias al momento de elegir el establecimiento para consumir sus productos considerando:

Población: Personas entre 18 a 40 años radicadas en la zona urbana de Tuluá

Unidad maestra: El municipio de Tuluá para el año 2015 proyectó una población de 77.079 habitantes, en edades entre 18 a 40 años de esta población el 86,3% pertenece a la zona urbana, dando un total de 66.288. (DANE, 2016)

Tabla 3 Población, sexo y grupo por edades en el municipio de Tuluá

POBLACION SEXO Y GRUPOS POR EDADES - TULUA 2015		
POBLACION		
EDADES	HOMBRE	MUJER
18-24	13.125	12.687
25-29	8.919	8.790
30-34	7.684	8.497
35-39	8.229	9.148
SUBTOTAL	37.957	39.122
TOTAL	77.079	
POBLACION URBANA	66.288	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la población proyectada por el DANE se toman los últimos 4 años y la tasa de crecimiento anual del 1.18 %teniendo presente los periodos que comprenden desde 2015 hasta el 2018.

Tabla 4 Población urbana en el municipio de Tuluá

POBLACION URBANA ENTRE 18 A 40 AÑOS –TULUA		
AÑO	POBLACION	TASA DE CRECIMIENTO
2015	66.288	1,18%
2016	67.070	1,18%
2017	67.861	1,18%
2018	68.661	1,18%

Fuente: elaboración propia

Se considera como universo la población urbana entre 18 a 40 años, para el año 2018 como objetivo de la investigación, teniendo en cuenta una cantidad de 68.661 habitantes. Para el cálculo de la muestra se cuenta con el método aleatorio

simple presentado por Richard L. Scheaffer, William Mendenhall, Lyman Ott (2007) en el libro elementos de muestreo, herramienta práctica que se aplica con la intención de determinar el número de consumidores que deben ser encuestados (Richard L. Scheaffer, 2007).

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

$$n1 = \frac{n0}{1 + \frac{n0 - 1}{N}}$$

Dónde:

n= número de personas a encuestar

z= nivel de confianza=1.64 (90%)

e 2= Margen de error= 5%

p=probabilidad de ocurrencia=0,5

q: 1- probabilidad de ocurrencia

$$n = \frac{(1.64)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025} = \frac{0.6724}{0.0025} = 268$$

n1 = 68.661 personas entre 18 a 40 años, ubicadas en la zona urbana del municipio de Tuluá

$$n1 = \frac{268}{1 + \frac{(268 - 1)}{68.661}} = \frac{268}{1 + \frac{267}{68.661}} = \frac{268}{1.003986} = 257 \text{ Encuestas}$$

Con el cálculo ejecutado el resultado arroja que se debe realizar 257 encuestas como muestra para la identificación de los establecimientos más competitivos en comidas rápidas en el municipio de Tuluá

Tabla 5 Ficha técnica aplicada a consumidores en el municipio de Tuluá

DISEÑO Y EJECUCION DE LA ENCUESTA	
Universo	68.661 personas con edades entre 18 a 40 años, ubicadas en la zona urbana del municipio de Tuluá
Unidad de muestreo	Consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá
Fecha	08-feb-18
Tipo de muestreo	Muestra aleatoria simple
Modo de recolección de la información	Encuesta
Tamaño de la muestra	257 personas en edades entre 18 a 40 años del municipio de Tuluá.
Objetivo de la entrevista	Conocer el comportamiento de los consumidores al momento de elegir un establecimiento para el consumo de comidas rápidas. Así mismo identificar, evaluar y proponer mejoras para la competitividad, dirigida al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.
Numero de preguntas formuladas	15

Fuente: elaboración propia

5. HIPÓTESIS

Frente a la situación en mención, se considera que:

- Los propietarios de los establecimientos de comidas rápidas, desconocen el comportamiento de su sector y no son competitivos.
- La calidad de los productos permite que los negocios de comidas rápidas sean rentables a pesar de la competencia.
- A los consumidores no les interesa compartir con otras personas en los negocios de comidas rápidas, sino tener nuevas experiencias en el establecimiento de su preferencia.
- La competencia informal, quita mercado a los establecimientos de comidas rápidas formalizados, por que manejan un menos precio.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 ANTECEDENTES

Las comidas rápidas tienen origen en Estados Unidos desde 1912 cuando se da a conocer el tema de comida en la calle básicamente con la aparición de la hamburguesa, transformándose desde entonces la industria de alimentos. En los últimos años se ha presentado como un fenómeno que ha llamado la atención de expertos por el número de empresas que se han creado para esta actividad. según datos publicados en el 2016, esto se debe a factores como la recuperación económica, la incorporación de nuevas líneas de negocios que a su vez hacen complejo competir, así como la subida de los precios a la venta y el incremento en la cantidad de establecimientos (Riera, 2016). A ello se resalta países con mayor consumo tales como Estados Unidos, seguidos de China, Japón, Brasil, India, México y España promediando un 42.6 millones de utilización y clasificado como uno de los países con mayor inversión en comidas rápidas (lopezdoriga.com, 2016)

En consecuencia, el país ha presentado cambios constantes a nivel económico, político, social que obliga a la industria a investigar cómo competir frente a las exigencias que se presentan dentro y fuera del mercado, resolver inquietudes y crear estrategias oportunas que les ayude a ampliar conocimientos orientados al sector. Dicho lo anterior, se menciona las investigaciones con las que se cuenta para el desarrollo de este estudio.

Se toma como referente la investigación realizada por Carolina Amézquita Millán y Jimmy José Tamayo Girón Jurado, de la Universidad del valle Cali en el año 2012, titulado “identificación de factores competitivos del sector confecciones en el valle del cauca”. Esta investigación consideró de utilidad para el análisis del ambiente

competitivo de un sector determinado. En esta investigación analiza el sector confecciones y reconoce las características competitivas que lo convierten en motor del desarrollo regional. Con esto concluyen que la identificación de la competitividad de una nación obedece a la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Así mismo identifica que las ventajas competitivas se crean y se mantienen un proceso continuo en el que influyen características propias de la nación: los valores, la cultura, la estructura económica, las instituciones e historia. En contraste con lo anterior reconocen la formación por competencias en el sector y la investigación de tendencias como un elemento que le facilita la entrada a nuevos nichos de mercado ganando competitividad en determinado sector.

Conviene mencionar el aporte de Jaime Eduardo Ossa Pérez de La Universidad Tecnológica de Pereira en el 2013, titulado “Investigación de viabilidad de un negocio de comidas rápidas Venitos S.A.S.” importante para este estudio que muestra el atractivo del sector de comidas rápidas. Esta investigación comprueba la importancia y fuerza con la que ha contado el sector de comidas rápidas además del atractivo del negocio. El autor parte de las teorías de Graham Friend y Stefan Zehle “Como Diseñar un Plan de Negocios” (Graham, 2008), seguido por estudio de mercado, análisis y encuestas lo que concluye que el escenario de comidas rápidas, a parte de ser rentable, es innovador, pues juega con el menú y ofrece otras alternativas para gozar mayor la competitividad.

Por último, el estudio “Formulación del Plan estratégico 2014-2018 de la empresa Potencia y Tecnologías Incorporadas S.A” realizado por los Magister en Administración, Lizbeth Johana Aguado Sotelo y Andrés Camilo Marín Pérez, de la Universidad del Valle, en el año 2014. Tomado como referente para formular estrategias. En esta investigación se diagnostica y formulan estrategias seguido de mecanismos que implementan metodología de investigación basado en el análisis de elementos del libro análisis sectorial y competitividad del profesor

Benjamín Betancourt el cual surge como resultado un plan estratégico en el que se incluye mejoras, cambios estructurales y demás, sumados a la ejecución de benchmarking para constante crecimiento de la empresa.

6.2 MARCO TEÓRICO

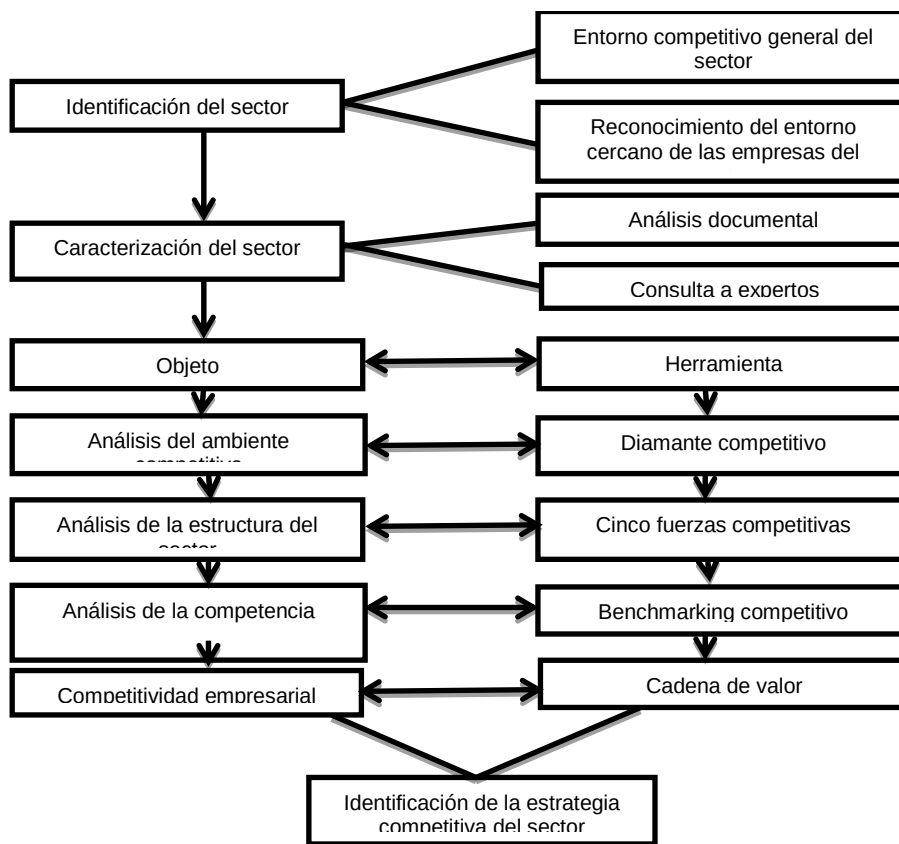
A continuación se mencionan las principales teorías y autores que intervienen en el desarrollo de esta investigación, partiendo de la metodología citada por Benjamín Betancourt, en concordancia con postulados de Michael Porter, Michael J. Spendolini, Stanton, Etzrael y Walker y Albert S. Humphrey. Del mismo modo, los factores que afectan a las organizaciones en la toma de decisiones para su competitividad.

6.2.1 Metodología para el estudio del sector.

Para generar las estrategias del objeto de estudio se parte de la metodología propuesta por el libro análisis sectorial y competitividad que constituye 4 etapas:

- **La identificación del sector como objeto de estudio.** (Betancourt B. , 2014): Identifica el ecosistema que concierne. Es decir, a cuál actividad económica pertenece y en qué nivel se encuentra agregado (p87). Tal como se observa en la ilustración 2 análisis de los sectores competitivos

Ilustración 2 Análisis de los sectores



Fuente: (Análisis sectorial y competitividad, 2014)

- **Caracterización del sector a investigar.** (Betancourt B. , 2014). Se diagnostica los factores que intervienen en el ambiente competitivo y el grado de eslabonamiento de las empresas del sector. A su vez, estudia la estructuración del sector e identifican las fuerzas competitivas y los actores que la generan (p90).
- **El objeto a estudiar e instrumentación metodológica.** (Betancourt B. , 2014): Se analiza el diamante competitivo y se considera:

- La ubicación dentro del sector en un país y su comportamiento frente al mismo sector en otro país.
 - La presencia de sectores que están relacionados y los de apoyo.
 - El papel de la demanda en la ubicación del sector.
 - Estructura y rivalidad de las empresas del sector.
 - De la misma manera se analiza el sector a través de las cinco fuerzas competitivas
 - Estudio de la competencia mediante el benchmarking
- **La identificación de estrategias competitivas:** reside en la caracterización de actividades de investigación que se relacionan según la condición en la que se encuentra el sector (p92-93).

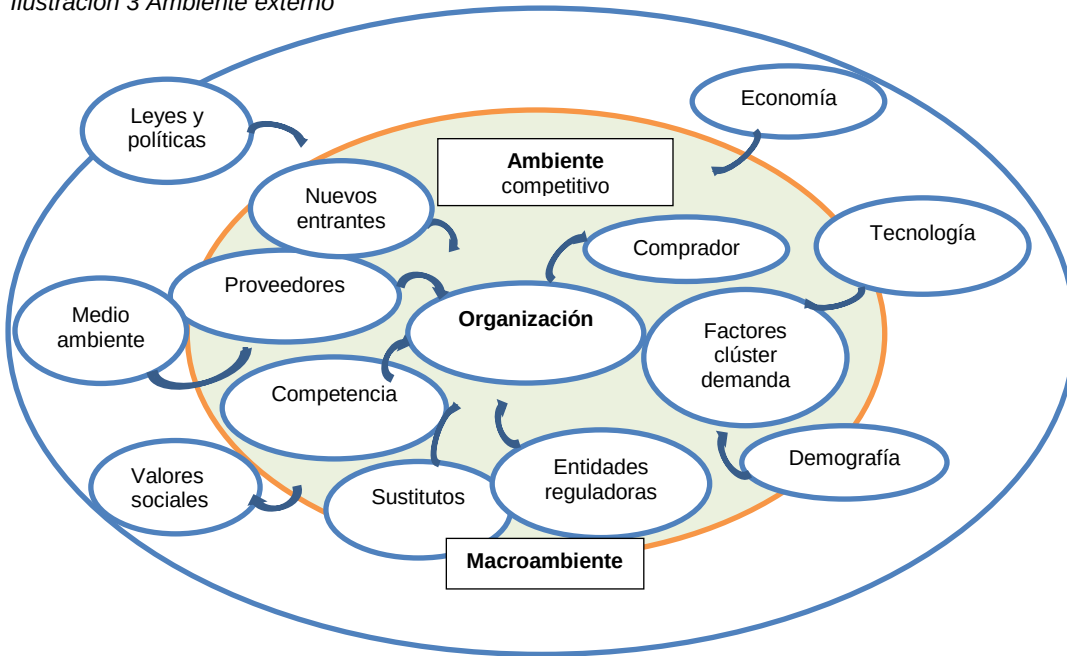
6.2.2 Análisis del entorno externo.

Para el desarrollo del primer objetivo se recurre al libro “Análisis sectorial y competitividad” el cual destaca la importancia del sector bajo la representación de Dornbush, que define como “Un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos generados” (2011) Las organizaciones tienen variables externas llamadas entorno que afectan directamente la empresa, por ende cuando se realiza la planificación las decisiones deben ser tomadas con base en el entorno, cumpliendo con dos partes diferenciadas:

- El entorno general que abarca el mundo, país y región donde se realice el análisis, referenciando aquello que afecta a la empresa desde lo global.

- El entorno específico centrado solo en el sector al que pertenece la empresa.

Ilustración 3 Ambiente externo



Fuente: Análisis sectorial y competitividad, 2014

Para la comprensión del macro entorno, se precisa del concepto sugerido en fundamentos del marketing cuyos los autores señalan el macro entorno como variables externas que influyen en el comportamiento de la organización teniendo en cuenta para la toma de decisiones:

- Entorno demógrafo
- Entorno económico
- Entorno medioambiente
- Entorno tecnológico
- Entorno Político-Legal
- Entorno Socio-cultural

6.2.3 Ambiente competitivo.

Diferentes autores han investigado sobre competitividad y su significado. Se entiende por competitividad de un país o de una región, la capacidad que tiene este para producir productos y servicios que puedan competir exitosamente en mercados globalizados generando crecimiento sostenido a largo plazo y contribuya a la mejora de ingresos y calidad de vida de los habitantes. Está se relaciona a diferentes variables que establecen para el desempeño de actividades como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología. (planeacion, 2007).

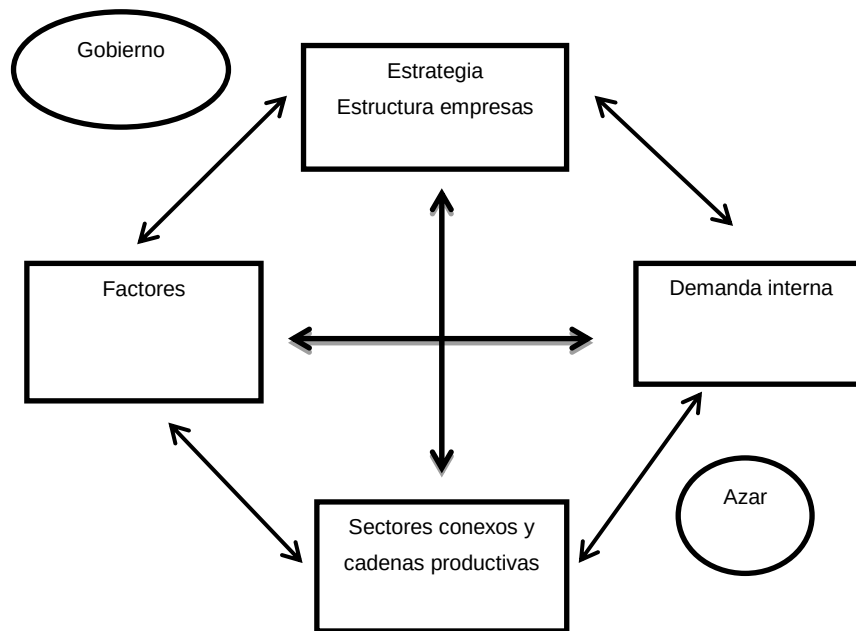
Entonces, en un país no siempre la competencia es perfecta si los actores: gobierno y empresas intervienen de forma estratégica alterando las condiciones del mercado y al mismo tiempo su competitividad. Lo que prescribe es que en una nación al referirse a competitividad no siempre va relacionado a abundancia de recursos, dichas variables suelen ser inversas a lo planteado por autores como krugman si a desarrollo económico concierne.

Para M. Porter (1991), dicho ambiente vislumbra de componentes que delimitan una serie de variables que hacen atractivo el sector: costos, rentabilidad a largo plazo, precios, entre otros. Por lo tanto, propone un sistema en el cual las naciones puedan crear y fortalecer su competitividad por medio de un diamante como se presenta en la ilustración 4 el cual está compuesto por cuatro atributos individuales, pero tienen una relación dinámica, ya que el uno depende del otro lo que significa que es el campo de juego que cada nación establece para sus sectores (Porter, 1991). Según Porter dichos atributos son:

- **Condiciones de los factores.** Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
- **Condiciones de la demanda.** Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
- **Tres sectores afines y auxiliares.** Presencia o ausencia de la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidad.** Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia.

Según el autor, dichos componentes permiten que la economía pueda crear un ambiente competitivo que obligue a que las organizaciones adapten mecanismos para competir en el mercado o sencillamente desaparecerán.

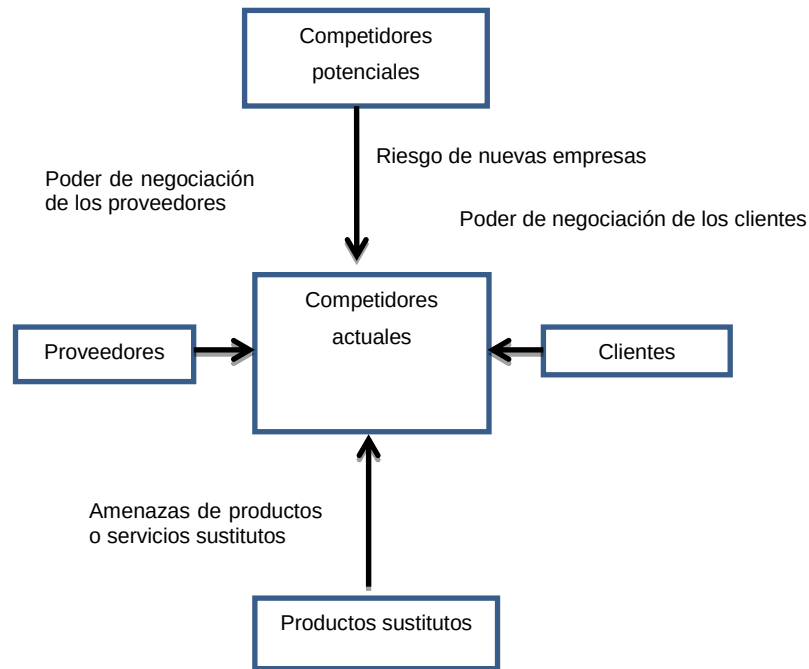
Ilustración 4 Diamante competitivo



Fuente: Michael Porter, 1997

Así mismo M. Porter considera para ser competitivo en un sector factores como nuevos entrantes, relación con proveedores, cómo se encuentra frente a la competencia y los productos o servicios que sustituyen, conforme a la ilustración cinco fuerzas competitiva

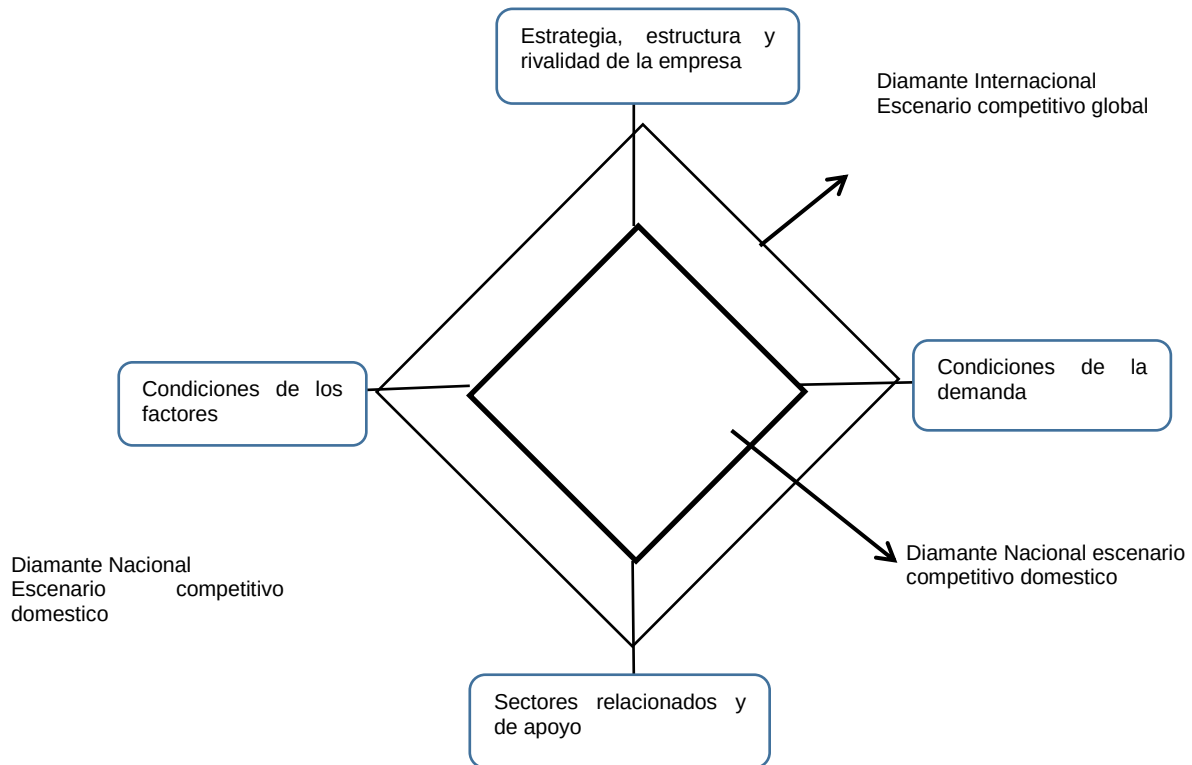
Ilustración 5 Cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter, *Cinco fuerzas competitiva* (1998)

No obstante, dicho diamante le es cuestionado por Moon, Rugman y Verbeke quienes proponen el doble diamante con fin de cubrir vacíos que no fueron cubiertos por Porter (1998). Consideran además, que en un país el valor agregado sostenible es el resultado de las empresas locales y las extranjeras en propiedad además de la actividad multinacional ya sea dentro o fuera pues es importante para la competitividad de una nación o región, afectando a todos los determinantes del diamante. En la siguiente ilustración, se establece que la competitividad de un país la define la capacidad de las empresas para mantener el valor agregado y competir sin que afecte la competitividad internacional. (Moon, Rugman y Verbeke, 1995)

Ilustración 6 Doble diamante generalizado



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke (1995)

Autores como Mintzberg (1998) en cambio, critican las estrategias generadas por Porter y consideran que se enfocan al análisis del entorno contemplando difícilmente el conjunto de recursos básico para delimitar el dominio de mercado al que se persigue (Mintzberg, 1998). No obstante, separa la focalización de la diferenciación y liderazgo en costes, señalando que una define el ámbito del mercado mientras las otras son estrategias propuestas por Porter. Igualmente plantea unos tipos de estrategia para competitividad partiendo de la idea que las empresas pueden tener: indiferenciación entre sí en cuanto a imagen, calidad, diseño, precio y soporte y otras variables como diversificación, innovación e investigación y desarrollo. Kotler (1992), por su parte, plantea que la ventaja competitiva se obtiene de evaluaciones realistas de las fuerzas existentes

definiendo los medios. Establece cuatro tipos de estrategia según la participación que se tenga en el mercado: estrategias del líder, del seguidor, el especialista y el retador, relacionadas hacia el mercado y el servicio al cliente, el producto y la rentabilidad. P. Mateos Aparicio (2001), considera que conocer el mercado, contar con recurso humanos marca diferencia para competir. Lo anterior distingue cuatro formas que se realizan directamente en la empresa: Clientes, competidores, proveedores y recursos humanos estableciendo el entorno operativo de la compañía y caracterizados por las implicaciones específicas e inmediatas sobre la estrategia empresarial.

- Clientes:** Las organizaciones ofrecen sus productos y servicios no sólo a sus clientes actuales, también a potenciales, individuos u organizaciones. Las personas en todo el mundo marcan una tendencia a nivel de gustos y preferencias por algunos productos, no obstante, cada cliente es único razón por la que tienen gustos diferentes. Las compañías se adaptan a las necesidades del cliente.

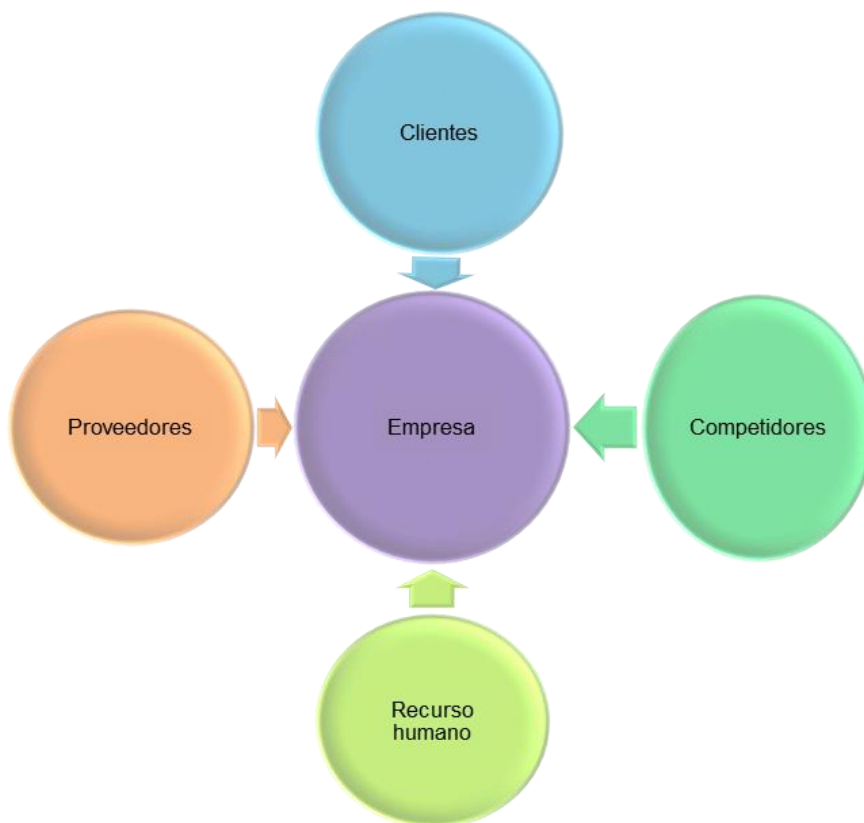
- Competidores:** Constituye la rivalidad en el momento de conseguir recursos y clientes. Representan una amenaza por la reducción de participación en el mercado, disputa por puntos de venta, estrategias competitivas que pueden llevar al mercado a crecer o a desaparecer. Las compañías deben estar al tanto de las estrategias competitivas de su sector, establecer sus fortalezas, trabajar en las debilidades y buscar una ventaja sobre las demás.

- Proveedores:** Pocas empresas son totalmente suficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como los servicios adicionales que precisan. La mayoría de casos, la oferta de los productos de una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo tan amplio y capacitado. Dentro de esta variable se incluyen los suministros necesarios para ejercer su actividad: Recursos

materiales, financieros, humanos, influyendo la capacidad de negociación y la calidad de los mismos.

•**Recursos Humanos:** Las personas aportan al trabajo conocimiento, capacidad, fuerza, energía, toma de decisiones. Deben adaptarse al cambio frecuente del mercado, entender su comportamiento y es obligación contar con líderes que guíen los procesos organizacionales cumpliendo las metas propuestas. Entre mejor capital humano tenga la compañía, estará por encima de la competencia.

Ilustración 7 Fuerzas directas



Fuente: Elaboración propia.

Peter Drucker (1998), considera la innovación pilar fundamental para la estrategia competitiva, teniendo en cuenta el conocimiento en capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional y capital social.

Dicho lo anterior por los autores, para analizar la competitividad del sector de comidas rápidas es preciso considerar las siguientes variables:

1. **Productividad:** Henry Mintzberg (2005) en el libro “La estructuración de las organizaciones” habla de la especialización del trabajo compuesto por dos enfoques: Uno consiste en minimizar las tareas y funciones de los trabajadores y asignar responsabilidades mitigando los problemas internos; el segundo la división del trabajo, especializando los puestos, para aumentar la productividad. Lo que se busca es que el empleado sea más técnico en sus funciones, también que la calidad en el proceso y producto terminado mejore y se pueda optimizar tiempo teniendo en cuenta que es un sector dónde se debe ser muy ágil en atender, servir y las entregas.
2. **Rentabilidad:** se refiera a la capacidad para generar un beneficio a partir de la inversión. Mintzberg (1997) relaciona la rentabilidad como un aporte importante para la competitividad e involucra a todos los establecimientos de un determinado sector, a su vez advierte que “las empresas pequeñas están en obligación de proponer, para que al crecer no lleguen a perder características que contribuyen a su éxito. para que la empresa lo logre es necesario que sea rentable lo que ofrece mejorando la posición competitiva” (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)
3. **Innovación:** Peter Drucker (1985) la define como el “Análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio” Dicha perspectiva orienta hacia cambios que deben hacerse para la creación de

nuevos negocios e igualmente manifiesta tres tipos de innovación, enfatizando que; ninguna es más importante que otra. Hacia el proceso, al producto y al marketing ajustadas a la situación. (Druker, 1985)

4. **Tecnología:** aquello que involucra todo lo relacionado con la organización dentro de su contexto. Es decir, la aplicación desde el proceso de generación del producto, hasta su venta directa, por el canal de distribución al consumidor final. (Porter, 1998) ésta disminuye tiempo y costos de obtención, tratamiento y transmisión de la información en todas las actividades creadoras de valor. Estas actividades integran la Cadena de Producción de Valor, que a su vez conforma el Sistema de Producción de Valor.
5. **Marketing:** conforme al libro “Marketing Management” kotler (2000), define el marketing como “un proceso de carácter social y administrativo en el que grupos e individuos obtienen algo que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos con valor añadido con sus semejantes“. En el sector de alimentos este valor simboliza experiencia que asume el consumidor, producto o un servicio esperado. Kotler lo relaciona a una ventaja competitiva que define gran parte del proceso de posicionamientos de cualquier empresa si la organización tiene un departamento orientado solo a vender el producto que ofrece, dará espacio a otras áreas de ocuparse de lo necesario, además será útil la retroalimentación de clientes para fortalecer y permanecer en el mercado.
6. **Recurso Humano:** Para obtener una ventaja competitiva, necesitan contar con personas idóneas que complementen habilidades para la obtención de las metas propuestas. Porter en su modelo cadena de valor, parte de la premisa de cómo llevar cada actividad encaminada al cumplimiento de

funciones y como estas crean un ambiente competitivo. Hablar de recurso humano dentro de la organización es hablar de la cultura organizacional y facilita el desarrollo de estrategias a largo plazo, además de ser una de las fuerzas más poderosas en la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. “Estudiar la competencia y la creación de valor, ha acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizada, e implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes y el recurso humano es primordial” (Porter, 2009)

7. **Cultura:** de acuerdo con la revista Forbes la describe como poder que inspira a empleados para moverse a sí mismos y apoyarse unos en otros de manera que, cuando se hace bien, es verdaderamente insustituible (www.forbes.es). Un equipo puede comunicar la visión de la compañía claramente y convertir a los clientes en defensores de la marca. La gente quiere estar rodeado de amigos y compañeros de trabajo que compartan sus valores. La investigación toma los valores inspirados por propietarios, colaboradores, considerando como ventaja competitiva que se refleja en el proceso de servicio.
8. **Calidad:** variables predominante para competir en un sector. Porter, discurre que la diferenciación en calidad se logra a través de altas prestaciones de sus productos. Para ello se requiere fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio. Este concepto no solo abarca lo que se relaciona al producto sino también hacia los procesos, atención y otras cualidades que atañen el concepto.

9. **Producción:** eslabón importante para el sector que va de la mano con la rentabilidad del establecimiento y los costes. Mintzberg, lo articula a la división del trabajo. La estructura de una organización identifica cinco partes básicas de la misma. En la medida que la organización crece, adopta divisiones de trabajo más complejas y aumenta la necesidad de supervisión entre los colaboradores; por lo tanto requiere otro cerebro para ayudar a coordinar el trabajo en conjunto. La introducción de un directivo es la primera división administrativa del trabajo dentro de la estructura en la medida que la organización adquiere más complejidad, se añade más directivos construyendo una jerarquía administrativa de autoridad evolucionando y normalizando los procesos, como medio de coordinación del trabajo en sus operarios.

10. **Gestión administrativa:** se considera como “Un grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo produce bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades de cada comunidad”. Para ello es indispensable contar con los resultados internos de la empresa que dependen en un alto porcentaje de las características del entorno en que se mueve y la capacidad que tiene de asimilar el ambiente y administrarlo eficientemente. Mintzberg, lo relaciona a la edad de la organización, por tanto cuando mayor es la edad de una organización, más formalizado es su comportamiento.

11. **Relación con proveedores y clientes:** en el modelo propuesto en el diamante competitivo, Porter (1998) determina la relación con proveedores, como capacidad de acordar con proveedores condiciones y abastecimiento de insumos para el proceso de fabricación de un producto final. Un mercado o segmento del mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y

puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido a partir de las condiciones de poder que cuente dicho proveedor.

12. Conocimiento del mercado y adaptabilidad: para ser competitivo en un sector, es necesario desarrollar una estrategia con base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes definiendo los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: Estrategia del líder, reconocida por sus competidores. Retador, que busca ocupar el lugar del líder, Seguidor que pretende alinear su actitud a la del líder y el especialista enfocado en un solo nicho de mercado. Entre más estrecha sea la relación que puede el sector generar con consumidores, teniendo en cuenta que esto facilita la creación de estrategias competitivas.

13. Valor agregado: es lo que un cliente está dispuesto a pagar por un bien o servicio solicitado. La cadena de valor, establecida por Porter, orienta al margen que representa, pero para el marketing va más allá, razón que su nombre indica “adicionar a un producto o servicio en un sector. Mintzberg, difiere que aun cuando acepta la existencia de estrategias bajo planificación, las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica y pensamiento estratégico.

14. Apalancamiento financiero: en Marketing se deduce como la condición donde cada elemento dentro del Marketing Mix, aprovecha de la mejor manera posible optimizar las variables de la misma. Por ello debe contar con financiación de entidades que apoyen el crecimiento de las empresas para tal misión.

15. Diversificación: puede verse cuando la empresa añade simultáneamente nuevos productos para nuevos mercados haciendo una modificación del campo de actividad al ampliar los productos. Una organización, proyecta ser competitiva al introducir nuevas actividades empresariales con las que originan crecimiento de la corporación a través de la comercialización de nuevos bienes, un nuevo enfoque a los existentes o atrayendo públicos que no se dirigían en el momento. Como estrategia Mintzberg plasma como herramienta que permite que a las empresas preparen para situaciones futuras.

16. Conexión con el cliente: según Kotler (Kotler y Keller, 2006) refiere a conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con los clientes. Así mismo se considera que gran parte de la permanencia de los establecimientos compensa una relación que permite conocer más de cerca a consumidores que frecuentan estos sitios creando valor y diferenciarse de lo que ofrecen otros establecimientos con las mismas características para atraer nuevos clientes y retener los existentes.

17. Conocer los gustos del cliente: de acuerdo con un artículo publicado por la revista dinero, refiere la importancia de conocer el cliente: “Los negocios no fracasan por falta de mercado, fracasan por falta de conocimiento profundo de los clientes” (Dinero, 2016). Por tanto, este concepto es la creación de vínculos estrechos con el consumidor y la marca, retroalimentación en detalles importantes como menú, presentación del mismo y otras condiciones establecidas por quien da valor a la hora de suplir lo que solicita.

18. Servicio al cliente: es considerado el valor adicional en el proceso de la venta antes, durante y después del negocio. Para el sector de alimentos y bebidas el servicio al cliente es primordial y generar experiencias positivas al consumidor final. Autores como Damasco (Damasco J 1987) entienden que “el buen servicio al cliente trata de hacer que los clientes regresen y también de hacer que se vayan felices. – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar del producto o servicio y convertirse en clientes nuevos”. Figueroa E., (Figueroa E. , 2009) autor del libro *¿Quién se llevó a Mi Cliente?* Manifiesta: “En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención. En otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial”. El servicio al cliente requiere de destrezas que admitan la competitividad a través de la presentación del lugar, quienes atienden, calidez al hablar, conocimiento de lo que ofrecen, calidad en el producto y saber escuchar para dar confianza.

19. Justo a tiempo (Teoría de colas): la teoría del justo a tiempo busca que sea oportuna la entrega la del producto o servicio. Así mismo simboliza producir “el mínimo número de unidades con las menores cantidades posibles y en el momento posible, eliminando la necesidad de tener inventarios”. También se enfoca a la producción, obteniendo sinergia en la cadena de producción-consumo. Reducir el stock, ahorrar gastos innecesarios evitando desperdicios, obliga a ofrecer una mejor calidad. Contar con instrumentos que faciliten reducir tiempos de espera en cualquier sector de un gran número de problemas y caracterizar problemas de congestión llegada-salida generada por los procesos de los medios existentes, era inadecuado para satisfacer la demanda del servicio. La cola tiende a ser explosiva, es decir, en la medida que transcurre el tiempo. Aplicado al sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas, es una variable que incide en la percepción en los consumidores. Esto define el

grado de competitividad en cuanto a agilidad en el proceso de toma de pedidos y entrega del mismo.

20. Ambientación (Espacio, iluminación, presentación del lugar): refiere a las condiciones del establecimiento, teniendo en cuenta la iluminación, tipo de música, presentación de colaboradores, presentación de los productos, ambiente agradable, distribución del lugar. A esto se conoce por expertos como Merchandising. Kepner- V. Cros, considera que Merchandising consiste en la aplicación de cinco verdades cuyos principios son: Producto adecuado, cantidad adecuada (gestión de stock), precio adecuado, momento adecuado y lugar adecuado (Buen momento, buen sitio). (Kepner-V.Cros, 1992 , págs. 14-15).

21. Profesionalismo de los maestros de cocina: hace referencia a las prácticas, actitudes y comportamientos que están establecidos a partir de las normas, respeto y efectividad en lo que se hace. Se considera como una variable importante para la competitividad en el sector mediante una correcta higiene y las precauciones necesarias al momento de manipular los ingredientes. Un sector tan delicado como el de alimentos, requiere personal idóneo para manipular los insumos, contar con capacitación, herramientas y las precauciones pertinentes cumpliendo lo establecido por entidades que protege a los consumidores.

22. Sazón en el menú: distintivo que caracteriza el producto al momento de preparar y llevar a la mesa. Para el sector de comidas rápidas esta particularidad es una ventaja para competir si el establecimiento cuenta con el conocimiento preciso en el momento de elaborar un plato agregando los ingredientes exactos una vez mezclados para dar el sabor, textura, consistencia y proponer una experiencia diferente al consumidor.

23.Promesa de valor: Según Kotler es la relación que hay entre el beneficio que espera recibir el cliente y el costo del producto o servicio implicado en conjunto percepciones y experiencias favorables o desfavorables y creando a su vez una imagen determinada en la mente del consumidor. Para un comprador el precio debe tener coherencia con lo que se ofrece. Se considera además que la promesa de valor encierra más variables que las anteriormente mencionadas. A esto se suma publicidad del producto, la presentación del mismo en la carta seguido de información pertinente: precio, cantidad y demás productos del portafolio. Cumplir con estas características, fortalece el sector, permite a su vez solidez en el mercado que compite.

24.Estandarización de los productos: se entiende como el esquema que genera equilibrio estableciendo normas de un modelo a seguir cuyo fin unifica las características del producto. Este concepto regula las características de los productos puesto que los diversos requerimientos legales pueden afectar al producto y su comercialización. Lo anterior, destaca la existencia de diferencias en la utilización del producto, modo, contexto temporal, etc., según el país o sector de procedencia del consumidor favoreciendo a los establecimientos optar por adaptar el producto y comunicar su utilización y maximización de competencia.

25.Evaluación del servicio de acuerdo a la atención y del producto: se utiliza en diferentes empresas para mejorar. Cuenta como herramienta para medir el grado de satisfacción de los consumidores para fortalecer la competitividad de la compañía a fin de conocer la percepción del cliente frente al producto, lugar, atención, entre otras variables que consideran. En un artículo publicado por la universidad nacional se cita el tema sobre medición del servicio; “las otras tendencias de evaluación sobre experiencia de servicio no están muy bien definidas”. Por tanto evaluar de acuerdo a la

percepción cuenta como patrón que aprecia el concepto de servicio pues “todos los consumidores no tienen la misma percepción”.

26. **Cortesías:** Es necesario citar a Haverkate, quien describe la cortesía como “una forma de comportamiento humano universal, donde existe una serie de diferencias interculturales que no sólo responde a la manifestación formal, pues también se dirige a la función interactiva de las normas vigentes en cada cultura específica”. (Haverkate, 1994) Colombia goza de diferentes regiones y el menú del sector al que se investiga se caracteriza por la variedad e ingenio. Su gente da un aire de cordialidad y atención que favoreciendo el servicio. A lo anterior se cuenta como espacio estimado que hace más ameno el tiempo de espera donde el consumidor saborea una pequeña muestra de la sazón del sitio como entrada antes de adquirir el producto solicitado.

A continuación, se relacionan las variables a considerar para esta investigación en la siguiente tabla

Tabla 6 Variables de análisis para la competitividad

VARIABLES IMPORTANTES PARA LA COMPETITIVIDAD SEGÚN AUTORES						
VARIABLES PARA EL ANALISIS COMPETITIVO	MINTZBERG	P. DRUKER	KOTLER	MOON, RUGMAN Y VERBEKE	M. PORTER	INVESTIGADORES
Productividad	X	X				
Rentabilidad	X	X				
Innovación	X	X				
Tecnología	X				X	
Marketing	X	X	X	X		
Recursos humanos		X		X	X	
Cultura						X
Calidad	X				X	
Producción	X					
Gestión administrativa	X		X			
Relación con proveedores y clientes		X	X	X	X	X
Conocimiento del mercado	X		X	X	X	
Valor agregado	X					X
Apalancamiento financiero						X
Diversificación	X		X		X	
Conexión con el cliente						X
Conocer los gustos del cliente						X
Servicio al cliente	X		X		X	
Justo a tiempo						X
Ambientación						X
Profesionalismo de los maestros de cocina						X
Sazón						X
Promesa de valor						X
Estandarización de los productos						X
Evaluación de servicios						X
Cortesías						X

Fuente: Consolidado de los investigadores del proyecto

6.2.4 Benchmarking.

De acuerdo con Spendolini (1994), el benchmarking es un proceso continuo y sistemático para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas para ejecutar las mejores prácticas encaminadas al mejoramiento organizacional. Se complementa esta investigación con la metodología propuesta por Betancourt (Betancourt B. , 2014) en el desarrollo de benchmarking a partir de los siguientes elementos conocidos como el modelo “menú de benchmarking” que consta de 9 pasos:

- El proceso: mide el desempeño propio y el de otros para concluir en el análisis de la información una vez recopilada con el fin de hacer los cambios y mejoras pertinentes.
- Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado: demuestra su participación comparado un número de empleados y grupos de interés.
- Continuo, continuado, a largo plazo: identifica el comportamiento en el sector y su desempeño de acuerdo al contexto.
- Evaluar, entender, medir, diagnosticar, comparar: Genera la información que da valor a la calidad de las decisiones y el mejoramiento de las estrategias.
- Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones: aplica en cada práctica, reconociendo “como lo hacen” en lugar de “que hacen”
- Organizaciones, empresas e instituciones: resulta de estudiar los establecimientos que traigan resultados similares

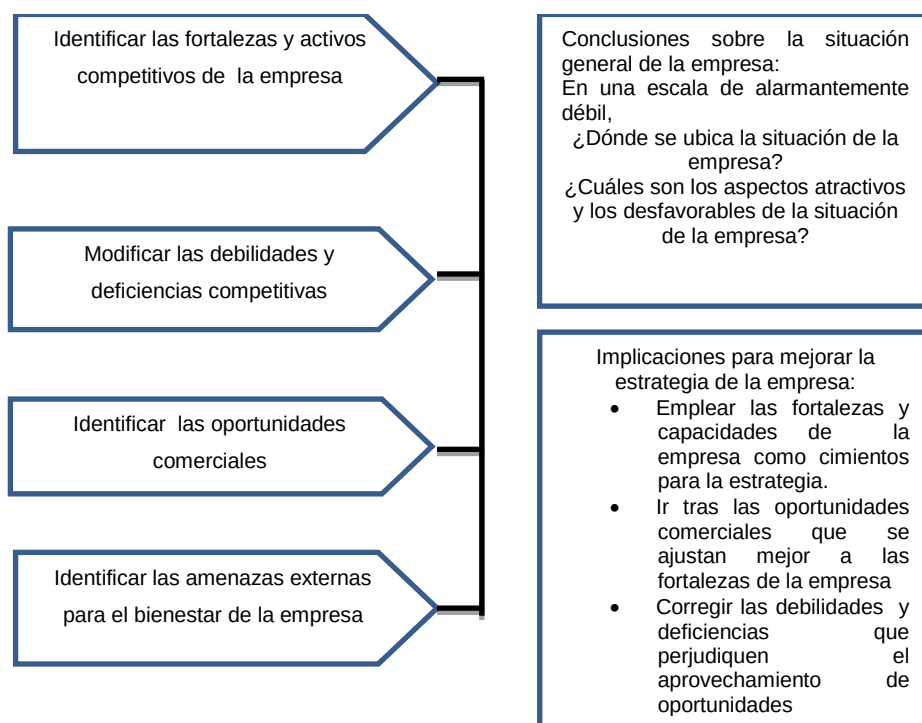
- Acreditadas, reconocidas e identificadas: luego de descubrir aquellas empresas reconocidas como excelentes, identifica el éxito en sus prácticas comerciales o en los procesos ejecutados.
- Mejores organizaciones en su clase, representantes de las mejores prácticas: deben ser las mejores empresas con las que se debe comparar para la obtención de herramientas.
- Comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, tomar acciones correctivas y de mejoramiento: una se compara las empresas objeto de investigación, se hace ajustes en los procesos si lo requiere o en actividades, para tener resultados en el desempeño e instrumentos para competir.

A fin de que se obtengan resultados coherentes en el proceso, se considera los pasos desde la preparación de tareas, hasta la retroalimentación.

6.2.5 Análisis FODA

Se considera necesario contar para esta investigación con la matriz FODA a partir de la teoría propuesta por Albert Humphrey, la cual identifica las variables internas y externas en las empresas y que afectan al momento de crear estrategias. En consonancia se parte del libro Administración estratégica: teoría y casos de los autores Thompson, Arthur A; Gamble, John E.; Strickland, A. J.; Dávila Martínez, José Francisco Javier; Rubio Ruiz, Ricardo Martín; Peteraf, Margaret A. La DOFA, esta herramienta es útil para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en una empresa, marca, producto o servicio, como se ve en la ilustración, FODA.

Ilustración 8 FODA



Fuente: Administración Estratégica (2008)

A través de un mapa se puede conocer la situación actual de la industria para tomar las acciones oportunas que están compuestas por dos tipos de contextos:

Interno: constituido por debilidades y fortalezas.

- Debilidades: todo aquello que requiere mejora para ser competente.
- Fortalezas: recursos y destrezas que le diferencia de la competencia, ya sea personas, capacidad instalada, capital financiero, calidad en productos, servicios y procesos.

Externo: Conformado por oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: Factores que brindan ventajas competitivas y que ayuden a posicionar mejor la marca.

- Amenazas: Factores que no están al alcance de la empresa al no poder ser controlados, generando riesgo. (factores políticos, económicos, ambientales, nuevas tecnologías, entre otros)

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Análisis del sector: “comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el que se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva como el monitoreo de actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector” (Betancourt B. , 2014)

Capital o recurso humano: conocimiento (explícito o tácito) útil para que las empresas que posee las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para requerirlo, es decir, su capacidad de aprender (López & Grandío Dopico, 2005)

Competencia: disputa o rivalidad entre dos o más sujetos sobre alguna cosa o asunto. Aptitud para algo (tener competencia). Contienda, antagonismo, dominio, capacidad. (Betancourt, 2014)

Competidor: el concepto de competidor no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios ya que abarca a todas las empresas que participan en el mercado con funciones similares. (O'Shaughnessy, 1991)

Competitividad: “Una región es competitiva si es líder y mantiene una posición singular en el mundo y en el mercado, y garantiza al mismo tiempo la viabilidad ambiental, económica, social y cultural, de manera permanente, aplicando la lógica de la cohesión interna y articulación interterritorial” (Espinosa, 2005).

Condiciones de demanda: “Es la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector” (Porter, La ventaja competitiva de las naciones : Determinantes de la ventaja competitiva nacional, 1991).

“Los factores básicos (tierra, mano de obra y capital) no son los que permiten alcanzar una ventaja competitiva. Son en cambio los factores especializados, no heredados, los que los permiten. Esos son creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de un sistema educativo, de su legado exclusivo de Know How, tecnológico, de infraestructura especializada, etc., y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. (Rojas & Echavarria, 1990)

Empresa competitiva: “se puede considerar una empresa como competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que se compite en el mercado. Es decir, una empresa es competitiva si tiene ventajas competitivas” (Betancourt, 2014)

Estrategia: “Elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Chandler, 1962)

Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, 1971)

“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Drucker, 1954).

Estrategia competitiva: “consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir (Espinosa, 2005).

“Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros” (Porter, 1980).

Innovación: “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Druker, 1985).

Marketing mix: La mezcla de mercadotecnia se define como: "conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto/servicio clasificado por el autor como un grupo de variables denominadas 4p's (Kotler, 1980). Este grupo de variables son:

- **Plaza:** actividades de la compañía que hacen que el producto este a disposición de los consumidores meta.
- **Precio:** cantidad de dinero que los clientes deben tener para obtener el producto o servicio.
- **Producto:** combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

- **Promoción:** actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes para que lo compren.

Mercado: “conjunto de compradores que buscan un determinado producto” (Rivera & de Garcillan, 2007)

Mercado competitivo: está en equilibrio cuando el precio ha alcanzado un nivel tal que la demanda es igual a la oferta del bien. A ese precio ningún vendedor, individualmente obtendría más beneficio de la venta de una cantidad del bien distinta y ningún comprador individualmente obtendría beneficio comprando una cantidad del bien distinta. (Krugman & Wells, 2007).

Posicionamiento: “Se usa el término posicionamiento para indicar de qué modo la empresa es percibida por los compradores en el mercado, en relación al resto de los competidores. En otras palabras, se podría decir que es la personalidad distintiva de la empresa, como es percibida y como es recordada” (Betancourt B. , 2014)

Productividad: “El concepto de productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o el tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción”. (Alfaro & Escobar, 1999)

Ventaja comparativa: “está referida a la dotación de recursos naturales: agua, suelo, clima, ubicación geográfica, minerales, flora, fauna, gente (mano de obra) sobre los cuales muchas empresas y países han soportado y sustentado su desarrollo económico” (Betancourt, 2014)

Ventaja competitiva: “La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y el uso de un producto” (Porter, 1982)

“La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas sobre sus competidores que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.” (González, 2009).

6.4 MARCO CONTEXTUAL

La industria de alimentos y bebidas, hace parte de la categoría alojamientos y comidas además de ocupar el segundo lugar en el municipio de Tuluá y en la región. Dicho lo anterior, esta investigación se realiza en el municipio de Tuluá para la evaluación del comportamiento y factores que inciden en la competitividad del sector comidas rápidas.

El municipio de Tuluá, se encuentra ubicado en el centro del valle del cauca. Cuenta con una población que supera los 211.000 habitantes, hasta el año 2016 según proyección estimada por el DANE figurando en cuarta posición como una de las ciudades más pobladas en el Valle del Cauca. Su posición estratégica hace un cruce de caminos, para ser centro del departamento. Se encuentra a 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Ilustración 9 Mapa sectorial del municipio de Tuluá



Fuente: Tomado de. <https://acolombia.com>

La Sultana del valle, como así le llaman en el norte y el centro de la región, cuenta con una población urbana de 216.000 habitantes, rural de 29.489, y se divide entre 112.565 hombres y 104.054 mujeres aproximadamente relacionados en la siguiente tabla total de la población. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2016).

Tabla 7 Población del municipio de Tuluá

POBLACION EN EL MUNICIPIO DE TULUA	
Total población en el municipio	216619
Porcentaje de población municipal total departamental	4,60%
Total población en cabeceras	187.130
Total resto	29.489
Total población hombres	112.565
Total población mujeres	104.054
Población > 15 o < 59 años potencialmente activa	139.485
Población < 15 o > 59 años inactiva	77.134

Fuente: Cámara y Comercio de Tuluá, 2016

En cuanto a producción la mediana industria ocupa dentro de la economía, un lugar destacado, presentando la representación de un número de empresas que generan una dinámica en nuestro municipio y que permiten la generación de empleo y el flujo de efectivo el municipio que la distinguen como un base del desarrollo generador de una dinámica económica.

La Economía del municipio, se encuentra representada por la agricultura, la ganadería, el comercio, la prestación de servicios y el impulso del sector de prestadores de servicios en salud el cual tiene un crecimiento importante en los últimos cinco años posicionando a Tuluá dentro del panorama regional y a nivel del suroccidente colombiano, como una ciudad prestadora de servicios en salud con un alto nivel (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2016). Así mismo la mediana industria ocupa un lugar destacado, con presencia de un significativo número de empresas en el municipio de Tuluá en donde son reportados los mayores activos para la creación de empresas con \$14.219.000 e integrando dinamismo al municipio, generando empleo, mayor flujo de efectivo que destacan como base de desarrollo y generador de economía dinámica.

Conviene destacar además la riqueza en diversidad gastronómica, sabor y cultura características que fundamentales para la creación de empresa como se identifica para el año 2016 de acuerdo con el informe presentado por cámara y comercio mencionado anteriormente donde se evidencia la creación de 1198 establecimientos dirigidos al sector de alojamiento y comidas y de los cuales son reconocidos aproximadamente más 300 negocios que se dedican a la venta de comidas rápidas. A su vez se destaca los establecimientos conocidos como “corrientazos”, comidas tipo “picnic” los alimentos fitnes y comidas rápidas tipo gourmet que hacen parte de las propuestas para el consumo de la población. Con esto se suma el crecimiento de las empresas establecidas de manera informal. En contraste con lo anterior resulta de gran importancia llevar a cabo esta investigación en el municipio de Tuluá tomándose como referente para nuevas

investigaciones de utilidad para emprendedores y empresarios que requieran bases para conocimiento del sector, la creación de estrategias para fortalecer la competitividad del establecimiento, además de favorecer otros sectores en el municipio de Tuluá.

7. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

El sector de alimentos y bebidas ha presentado un crecimiento importante en los últimos años conforme a los informes presentados por la superintendencia de sociedades y la ANIF. A su vez, se le identifica que presenta algunas señales de moderación conforme el comportamiento del sector al cierre de 2016 y 2017. Esto de acuerdo con el aporte de Benjamín Betancourt en el libro Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico, evidencia lo impredecible del sector además de que las organizaciones son cambiantes. El ingreso de nuevos competidores les exige comprender el medio en el que se desarrolla el sector para detectar aquellas condiciones que generan impacto y afectan la actividad de forma positiva o negativa.

La intención de este capítulo consiste en relacionar al sector de alimentos de comidas rápidas a las condiciones que componen el entorno y permiten conocer cómo se encuentra frente a su medio ambiente.

7.1 CONOCIMIENTO DEL MACRO ENTORNO

En el concepto de Goodstein, L.; Nolan, T; Pfeiffer, el análisis externo compone de una serie de tareas como recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que se va a actuar o está actuando la empresa e indica la importancia de realizar un estudio a profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrán que enfrentarse (Planeación Estratégica Aplicada., 1998, pág. 60). Toda fuerza externa que genera impacto en una organización, región o sector, se conoce como macro entorno o macro ambiente. Estas fuerzas: demográfica, condiciones económicas, competencia, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas, legales y tecnología, influyen en las oportunidades y actividades

del sector. Si se presenta un cambio en cualquiera de estas fuerzas, puede generar otros en una o más de las restantes. (Stanton, 2007) Por lo cual, es algo que no puede ser controlado por un administrador, pero una vez conozca el impacto y sus consecuencias, puede tener herramientas suficientes para tomar decisiones.

En Colombia, el Valle del Cauca y Tuluá, estas fuerzas ejercen un impacto que afectan positiva o negativamente obligando a empresarios tener las consideraciones necesarias previas a la toma de decisiones. Para esta investigación la afectación de cada una de estas fuerzas es necesaria para la competitividad en el sector de alimentos de comidas rápidas.

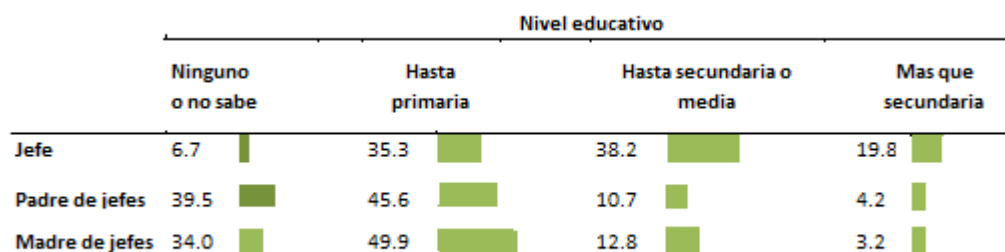
7.1.1 Demografía

Para comprender la incidencia de la demografía en la competitividad de un sector es importante comprender que esta ciencia estudia al hombre considerado la totalidad de los aspectos de su realidad: como miembro a una colectividad a la que ingresa por solo el hecho de nacer, y de la que se retira cuando muere. Ante esta realidad se tiene diferentes perspectivas; “el hombre como objeto de la demografía es un ser vivo y complejo, esto es: social, político, histórico, económico y moral” (Pedro Maldonado Cruz, 2005). También se refiere a características de la población que incluyen tamaño de la población, distribución y crecimiento considerando tendencias y comportamiento de la población: Edad, género, nivel de estudios, natalidad, entre otras características.

De acuerdo a lo anterior, el Valle del cauca es uno de los departamentos más significativos del país. Cuenta con 4.756.113 habitantes y es reconocido por la producción de azúcar más importante dentro de la industria manufacturera. La participación de población ocupada por actividad en el valle del cauca es liderada

por comercio, hoteles y restaurantes con un 37,6%, servicio con un 27,6% y manufacturas con un 22,4%. La calidad de vida en el valle del cauca se fundamenta en aquellas cabezas de hogar que sostienen sus familias donde la educación en mujeres jefes de hogar es recibida hasta la secundaria. En un porcentaje menor, los hombres jefes de hogar cuentan con una formación superior a la secundaria.

Ilustración 10 Nivel de educación por cabeza en hogares en el Valle del Cauca



Fuente: DANE (2016)

Del mismo modo, Tuluá municipio del Valle del Cauca cuenta una población de 216.000 habitantes aproximadamente que representa el 7,4% de la población del departamento. En su área urbana se concentra el 75,7% de habitantes y en el área rural el restante con un porcentaje del 24,3 %. Según el género, la población femenina es del 51,2% y la masculina del 48,8% (Camara y comercio de Tuluá, 2016). El municipio de Tuluá concentra la mayor parte de los habitantes de la región es decir, el 62,4% considerándose uno de los más grandes del norte del valle. Gran parte de la población se encuentra entre las edades de 15 y 35 años considerada como etapa de productividad. El 97% de los hogares cuenta con servicios públicos. Su ubicación central es influenciada por el comercio que cubre 16 municipios poblados, corregimientos y veredas. Los poblados con los que el municipio tiene actividad comercial son: Andalucía, Bugalagrande, Riofrio, Trujillo, zarzal, La victoria, La unión, Toro, Roldanillo entre otros motivo que le permite tener comunicación con los demás municipios y departamentos al ser favorecido

por la red vial, considerada como la mejor del país, y contar con industria manufacturera, sector servicios, Alojamiento y comidas uno de los más representativos por actividad económica. A dichas características demográficas para el municipio de Tuluá representa una oportunidad para el sector de comidas rápidas. Las vías de comunicación con las que cuenta, facilita el desplazamiento de los clientes a estos establecimientos que sumados a la ubicación central y la influencia de edad en la población la convierten en un área atractiva no solo para consumo sino también la apertura de nuevos establecimientos cuya propuesta es satisfacer la necesidad de los consumidores aumentando la competencia. Estas condiciones favorecen la disponibilidad en esta área pues la facilidad de ubicarse en este sector es atractivo para la creación de empresas. Además, el 80% de la población pertenece a los estratos 1, 2 y 3 que facilita a los establecimientos dedicados a comidas rápidas ofrecer sus productos.

Tabla 8 Población proyectada por estrato

POBLACION PROYECTADA POR ESTRATO								
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1	51.807	25,38%	52.434	25,38%	53.062	25,38%	53.701	25,38%
2	73.253	35,88%	74.140	35,88%	75.028	35,88%	75.918	35,88%
3	52.848	25,89%	53.488	25,89%	54.129	25,89%	54.780	25,89%
4	15.216	7,45%	15.400	7,45%	15.585	7,45%	15.763	7,45%
5	10.632	5,21%	10.761	5,21%	10.890	5,21%	11.024	5,21%
6	383	0,19%	388	0,19%	392	0,19%	402	0,19%
TOTAL	204.139	100%	206.611	100%	209.086	100%	211.588	100%

Fuente: Camara y comercio de Tuluá (2016)

A continuación, se presenta las variables consideraras para este sector calificadas como oportunidad o en su efecto amenaza para el ambiente competitivo en el sector de comidas rápidas del municipio de Tuluá.

Análisis de las variables externas

Tabla 9 Variable externa: demografía

DEMOGRAFÍA			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
Geografía	X		Tuluá cuenta con una posición geográfica que facilita la comunicación gracias a sus vías que conectan con otros municipios y departamentos. Su posición central y comercial, permite la creación de empresas enfocadas al consumo de alimentos entre estas, las comidas rápidas.
Número de habitantes	X		Tuluá tiene una población de más de 200.000 habitantes sin contar los alrededores lo que le convierte en una oportunidad para creación de nuevas empresas que cubran la demanda del sector generando satisfacción a las necesidades del consumidor.
Estratificación	X		El 80% de la población pertenece a los primeros 3 estratos, el principal nicho de mercado a quien se dirige los establecimientos de comidas rápidas.

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

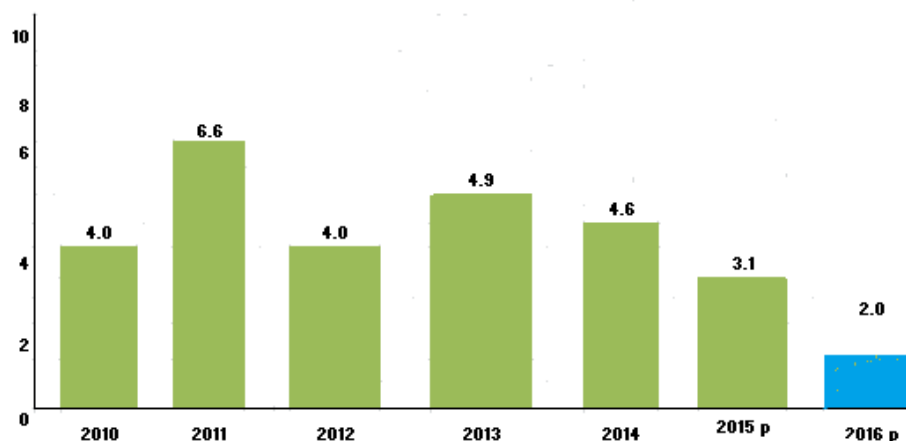
Fuente: Modificado por los investigadores con base del libro Planeación estratégica (2010)

De acuerdo con Stanton en fundamentos de marketing, la demografía “refiere a características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento puesto que las personas son las que constituyen los mercados” (Stanton, 2007) a este concepto se atribuye el interés de los ejecutivos afectando el sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá positivamente consecuencia del aumento de la población en el tiempo y su distribución calificando el municipio de Tuluá atractivo para crear negocios por variables como ubicación estratégica, el cruce de caminos en sus límites a demás por la demanda poblacional.

7.1.2 Entorno Económico

Samuelson y Nordhaus en su libro economía, conceptualizan lo que el concepto representa refiriéndose al estudio de como las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas (Economía, 2010). Siendo la fuerza que más tiene incidencia en el sector influyen variables como el PIB, los grupos de interés, la política monetaria, la inflación, entre otros factores que dependen las actividades económicas. Durante el año 2016 (enero – diciembre) el PIB nacional creció 2,0% respecto al año 2015. Aquellas actividades con mayor crecimiento son: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registra mayor caída es explotación de minas y canteras. Para el cuarto trimestre de 2016 respecto al año anterior, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Por su parte, la actividad que registró mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Gráfica 1 Variación del PIB cuarto trimestre 2017



Fuente: DANE (2017)

En el cálculo por área socioeconómica, la relación a la participación de las empresas por sector económico según variaciones se relaciona a continuación:

Tabla 10 Participación de empresas por sector económico

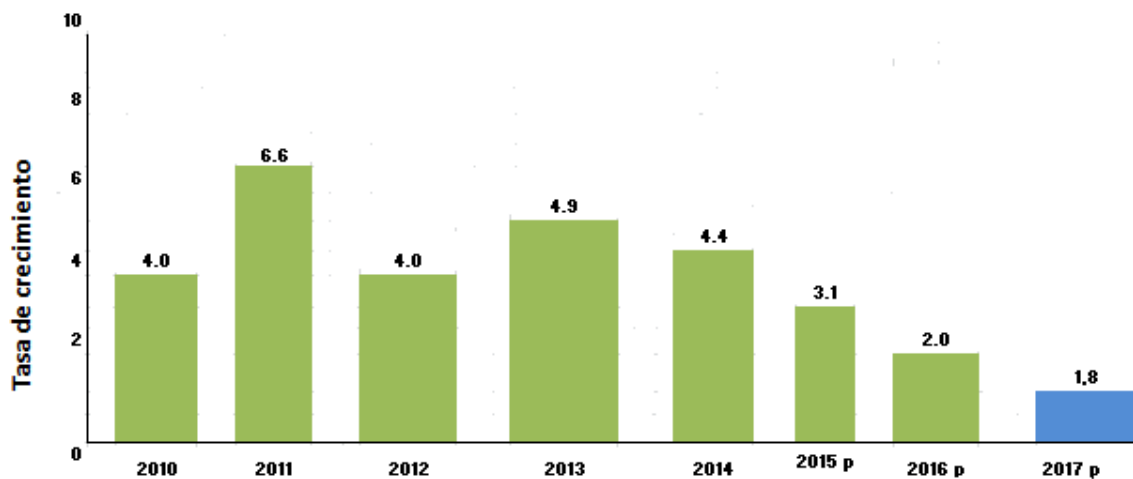
PARTICIPACION DE EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO					
SECTOR	2014	PARTICIPACION 2014	2015	PARTICIPACION N 2015	VARIACION 2014- 2015
Industria manufacturera	655	11%	734	11%	12%
Financieras y seguros	131	2%	151	2%	15%
Agricultura	128	2%	140	2%	9%
Comercio, reparaciones	2698	47%	3033	47%	12%
Eléctricos y gas	5	0.09%	3	0.05%	-40%
Salud y asistencia social	156	3%	172	3%	10%
Profesionales	190	3%	215	3%	13%
Inmobiliarias	58	1%	69	1%	19%
Construcción	119	2%	161	3%	35%
Transporte y almacén	139	2%	166	3%	19%
Artísticas y recreación	122	2%	125	2%	2%
Alojamiento y comidas	498	9%	579	9%	16%
Serv. administrativo	171	3%	198	3%	16%
Otros servicios	290	5%	315	5%	9%
Agua	32	1%	25	0.39%	-22%
Información y Comunicaciones	181	3%	177	3%	-2%
Educación	107	2%	118	2%	10%
Admón., pública y defensa	14	0.25%	14	0.21%	0%
Minería	4	0.07%	3	0.05%	-25%
TOTAL EMPRESAS	5698	100%	6398	100%	12%

Fuente: cámara de Comercio del Municipio de Tuluá (2016)

Para el periodo (enero – diciembre) del 2017 el PIB creció 1,8% con respecto al mismo periodo del año anterior, 2016. (DANE, 2017) se destacan las actividades con mayor crecimiento: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca;

establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron mayor caída fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera.

Gráfica 2 PIB cuatro trimestre 2017



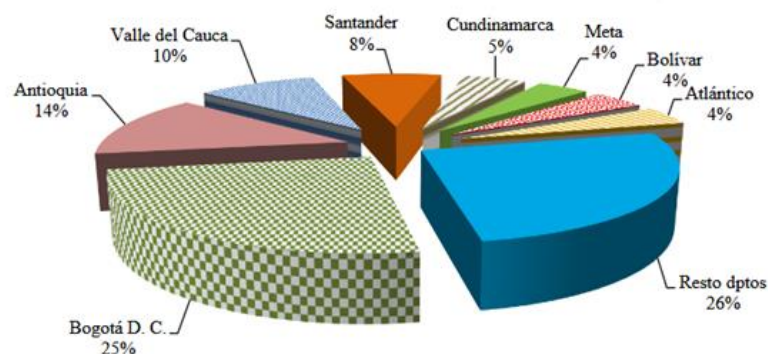
Fuente: DANE (2016)

En cuanto el comportamiento del PIB por actividad económica se registra en el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles un valor anual de 1,2% de participación. Por otro lado, la inflación en Colombia presentó niveles superiores al 20% que en los años cuando se hicieron grandes esfuerzos por lograr crecimiento en los precios en la economía de un solo dígito. Para los años 2005 y 2006 se obtiene una inflación por debajo del 5%, que a pesar de aumentar en los siguientes años logra contenerse, debido a la política de inflación objetivo o meta de inflación entre el 2% y 4% planteado por el Banco de La República, alcanzándose para el 2009 - 2014 un crecimiento en los precios dentro de este rango (Camara y comercio de Tulua, 2016).

Aun así sin ser la excepción el sector de alimentos en comidas rápidas en Colombia crece progresivamente en el país. Años atrás Colombia contaba con solo diez cadenas de comida rápida posicionadas y luego con la llegada de la multinacional McDonald's en 1995 el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético. Actualmente, están posicionados en el país franquicias como Dóminos Pizza, Fried Chicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy's, Taco Bell, Papa John's, entre otras. (Revista semana.com).

Igualmente para el Valle del Cauca, el comportamiento es positivo. Según cámara y comercio y el DANE, el crecimiento ha sido interesante aportando un 9,7% al PIB nacional destacado por la diversificación de los grupos de interés y contar con un tejido empresarial de seis clúster integrados por 2.264 empresas: sistema moda con 1.124 empresas, excelencia clínica que cuenta con 479 empresas, proteína blanca comprendida por 266 empresa, macrosnacks con 181 empresas, belleza y cuidado personal representada en 134 empresas y bioenergía con 80 (Revista DINERO, 2017). A ello se suma que es la tercera economía importante del país después de Bogotá y Antioquia, con una participación del 10% del PIB total de Colombia (Ver grafica 3). Para el 2017 fueron creadas 1.368 empresas, constituyendo unos 2.977 empleos y \$20.343 millones en activos dinámica en el sector empresarial del municipio en 22 grandes empresas que representan el 9,7% del total de activos y generó el 15,9% de los empleos en contraste con las microempresas que representan el 3% de activos y crean el 53,6% de los empleos. No obstante al igual que el resto del país, el sector de comidas rápidas existe poca información debido a la informalidad que se fortalece cada día.

Gráfica 3 Composición del PIB en Colombia



Fuente: DANE (2016)

El cálculo del área socioeconómica, se relacionó conforme a la participación de las empresas del valle del cauca por sector económico con su respectivo aporte al PIB nacional.

Ilustración 11 PIB aportado por actividad económica en el Valle del Cauca

Ramas de actividad	2016	
	Tasa de crecimiento %	participacion %
Construcción	15.3	7.0
Explotación de minas y canteras	5.9	0.3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3.5	25.9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3.0	12.5
Industria manufacturera	1.9	15.2
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1.8	15.0
Suministro de electricidad, gas y agua	1.6	3.9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.0	6.3
Agricultura, ganadería, caza y pesca	0.5	5.3

Fuente: DANE 2016

Sin embargo, el diario el país publicó a finales de 2017 que el Valle del Cauca presenta un crecimiento en la tasa de desempleo a finales del año anteriormente negociado (www.elpais.com.co) siendo Santiago de Cali la ciudad con un 11,9 % de desempleo afectando los sectores; comercio, restaurantes y actividades inmobiliarias (el pais.com.co). En consecuencia se perdieron cerca de 36.029 puestos del sector manufacturero y 12.288 empleos en comercio. Así mismo la informalidad participa con el 47,3% y 48,5%, respectivamente según las estadísticas (DANE, 2016).

A diferencia del valle, el municipio de Tuluá, concentra su economía en un 52% aproximado del valor agregado de la región ocupando grado 2 de importancia, seguida por Zarzal y Buga agrande con el 16% y 11%, respectivamente se encuentran en un grado 3. El comercio, el sector financiero y los servicios tienen una participación con un poco más del 20% cada uno (Camara y comercio de Tuluá, 2017).

Ilustración 12 participación del municipio de Tuluá a la economía regional

Municipio	Valor agregado	Part. %	Grado de importancia
Andalucía	206	4,2	5
Bolívar	164	3,4	5
Bugalagrande	653	13,4	3
Riofrio	326	6,7	4
Trujillo	279	5,7	4
Tuluá	2.570	52,7	2
Zarzal	682	14,0	3
Total región	4.881	7,6	2
Valle del Cauca	64.186	100,0	

Fuente: Camara y comercio de Tuluá (2016)

Respecto al desempeño Fiscal, el municipio de Tuluá obtuvo 78,60 puntos logrando ocupar tercer puesto en el valle (DNP, 2016).

Dicho lo anterior, la competitividad del sector de comidas rápidas el entorno de la economía en la región representa una excelente oportunidad lo que se consideró como los indicadores muestran el crecimiento progresivo de la economía en la región y el avance gradual de la misma dando mayor credibilidad regional, local y la facilidad para competir y sostenerse en el sector.

Tabla 11 Variable externa: Economía

ECONOMÍA			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
PIB	X		El ocupar un tercer lugar el valle del cauca en aporte al PIB, facilita la proyección futura del comportamiento económico para el sector comidas rápidas y demás actividades que participan. Tuluá es el 2° municipio con participación en la economía regional aportando al crecimiento, activación económica de la región permite posicionarse en el mercado.
Crecimiento En Actividades económicas	X		Hay una participación considerable de un 8% en comercio, turismo, manufactura, alojamiento y comidas entre otros (Camara y comercio de Tulua, 2016). Esto indica que el sector ocupa un lugar dentro del mercado que debe sostener a partir de estrategias apropiadas para su permanencia y competitividad
Estratificación	X		El municipio de Tuluá es considerado uno de los mejores lugares para invertir dada la ubicación además de contar con las mejores vías, haciendo casi obligatorio el pasar por el municipio.
Grado de inversión	X		El buen desempeño financiero permite al municipio estar entre los tres mejores del valle del cauca por hacer buen uso de los recursos financieros locales.
Distribución de los Ingresos	X		El municipio de Tuluá es considerado uno de los mejores lugares para invertir dada la ubicación. Además de contar con las mejores vías, haciendo casi obligatorio el pasar por el municipio.
Grado de importancia regional	X		Tuluá ocupa el 2° lugar en grado de importancia destacándose como un sector importante al aporte del crecimiento. Los establecimientos ubicados en el municipio gozan de un grado de estatus que no todos los negocios a nivel regional tienen. (Camara y comercio de Tulua, 2016)
Informalidad		X	Según el DANE, se ha reflejado un crecimiento del 47,3% y 48,5%, respectivamente (DANE, 2016). Esto indica que de pasar inadvertidos ante esta situación fracase la creación y /o sostenimiento de empresa como consecuencia de no conocer cómo actuar para afrontar esta situación

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

Fuente: Modificado por los investigadores con base del libro Planeación estratégica (2010)

“Las personas por sí solas no hacen un mercado; tienen que tener dinero y estar dispuestas a gastarlo” (Stanton, 2007) conforme a lo anterior, se refleja el impacto positivo para el sector de comidas rápidas del municipio de Tuluá causa aun frente al temas como la informalidad. Este comportamiento es atribuido al crecimiento poblacional además de que se cuenta con una participación considerable de personas activas y aptas para laborar lo que activa la economía e impulsa el consumo.

7.1.3 Entorno político-legal.

Para identificar el impacto que genera el entorno político sobre el sector y cómo afecta se requiere hacer referencia de aquellas fuerzas que afecten tales como los sistemas políticos, impuestos, las relaciones que las empresas adquieren con el gobierno. Política monetaria: nivel de gastos o legislación que dicta el gobierno. Esto les implica una posición de poder en la sociedad desde los diferentes niveles, obteniendo repercusión económica. Según el banco mundial, para Colombia, esta fuerza impacta desde tres puntos: el desarrollo territorial equilibrado, propuesto por la presidencia de la republica cuyo lema es prosperidad para todos seguido del incremento de movilidad e inclusión social a través de una mejor prestación de servicios, apoyo a la sostenibilidad y productividad fiscal (Banco mundial, 2017).

Respecto a Impuestos según el estatuto tributario, La obligación tributaria sustancial se origina una vez se realizarse el presupuesto previsto por la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objetivo el pago de tributo (Estatuto tributario nacional, 2017). A lo anterior, rige los establecimientos a dichos ajustes de acuerdo a los realizados en el estatuto tributario, para el cumplimiento de la normatividad. Así pues en el valle del cauca lo aplica la gobernación, considerando parte de aquellas entidades a las que deben responder: La DIAN,

INVIMA, SIC, entre otras. El municipio de Tuluá del mismo modo, cuenta con intervención de la alcaldía municipal y la cámara de comercio de Tuluá puesto que las condiciones con las que cuentan para creación de empresas en el municipio están dadas; además de contar con apoyo y asesoramiento para su legalización y puesta en marcha. Así pues se observa que la participación en política es muy baja aun con diferentes partidos políticos, razón que no les afecta para creación y sostenimiento empresarial. Del mismo modo se observa que la seguridad local, cuenta con respaldo de la alcaldía municipal en compañía de la secretaria de gobierno, convivencia y seguridad las cuales trabajan de la mano con las autoridades. En consecuencia a lo anteriormente mencionado, la variable política se considera una oportunidad para el sector de comidas rápidas como se observa en la tabla mostrando algunas garantías para los empresario, fiabilidad y seguridad para los consumidores así como un referido para la competitividad de la población.

Tabla 12 Variable externa: Político-legal

POLÍTICO-LEGAL			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
Entes reguladores	X		La población interesada conoce las entidades que velan por el cumplimiento de las normas tributarias. En el sector de comidas rápidas sirve como instrumento de apoyo y facilita aporte a la inversión y crecimiento del municipio y del departamento.
Normatividad	X		Los empresarios son conscientes de ajustarse a la legalidad y a las normas que rigen según el estatuto tributario, salud pública, facilitando la legalidad en los establecimientos desde se fundan con respeto y transparencia de las normas. Y el trabajo conjunto.

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

Fuente: Modificado por los investigadores con base del libro Planeación estratégica (2010)

Conforme a la conducta de cada empresa se percibe como es influenciada a menudo por los procesos políticos y legales de la sociedad. La evaluación de la conducta política permite que se deduzca que es indiferente de la actividad para el

sector de alimentos. Entonces se puede decir que el comportamiento político y el impacto que se presenta para el sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá es positivo pues contribuye para el pago de impuestos oportunamente lo que muestra cómo se acogen a la normatividad y el conocimiento de las entidades que velan para su cumplimiento.

7.1.4 Entorno socio-cultural.

Según Edward B. Tylor (1871), se considera como cultura “aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor, 1871, pág. 19) de igual manera, para Kahn(1930), la cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida que se vean afectados por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres (Kahn, 1930, pág. 14) según estos conceptos es de determinarse como cultura la fuerza con cuya tendencia refiere un estilo de vida, valores y creencias en la sociedad, que les da sentido e identidad.

Resulta importante además resaltar que el valle del cauca, cuenta con una población aproximada de 4,613 millones de habitantes distribuidos en mujeres que representa 2.378.331y hombres con: 2.235.353 (DANE, 2016). Según la CEPAL, más del 27,2% de esta población departamental se reconocen como población afro descendiente, concentrando entonces un cuarto de todos los afro descendientes del país aún así, se sigue tratando de un departamento con poca presencia indígena que supera el 83.7% representado por el resto de la población (CEPAL, 2016).

Con respecto a la variabilidad en educación es representada por el 2% identificándose las mujeres como las que más formación académica reciben. De igual forma se identifica la poca afectación de la diversidad sectas religiosas siendo la iglesia católica la principal práctica religiosa por los habitantes. En cuanto a división de habitantes por genero se destaca que el municipio de Tuluá al contar con una población de 216 mil habitantes cuenta con una distribución de 112 mil hombres y 124 mil mujeres además de contar con unas características culturales producto de mezclas culturales y con una gastronomía que el municipio sea reconocido por la variedad de establecimientos comerciales, de servicios, restaurante entre estos los establecimientos de comidas rápidas.

En cuanto a calidad de vida, para el año 2016 el 99,7% de los hogares en Colombia cuentan con servicio de energía eléctrica, en centros poblados y rurales disperso la cobertura de este servicio es del 95,0%. En acueducto y alcantarillado, el 89,6% de los hogares colombianos cuenta con servicio de acueducto y en salud el 95,4% de personas a nivel nacional manifestaba estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (DANE, 2016).

El Valle del Cauca es una de las regiones con mejores niveles de calidad de vida en el país con cobertura en salud, educación vivienda, entre otras conforme al índice de necesidades básicas insatisfechas (2016). El municipio de Tuluá ocupa el sexto lugar a nivel regional con una participación de 13,4% un punto menos con relación a la participación del departamento a nivel nacional que se encuentra en 5,6 puntos porcentuales por debajo del nacional. (Camara y comercio de Tuluá, 2016).

De acuerdo a los datos de proyeccion los niveles de natalidad en la region han presentado un 2,29% de incremento en el control de natalidad lo que reflejó los cambios y mejoras en las condiciones generales de la población resultado del

impacto por el incremento de escolaridad, la inmersión de la mujer al mercado laboral con un 53,6% de participación y el espaciamiento en la fecundidad, factores que presentan los países desarrollados e incrementan el producto interno bruto de una región (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2016).

En relación con la violencia, el municipio de Tuluá ha sido víctima en las últimas décadas considerado como el segundo municipio del departamento que expulsaba más cantidad de personas después de Buenaventura e incluso la capital del departamento de acuerdo con cifras reportadas en la Base de datos Registro Único de Víctimas – RUPD con corte a Febrero 2012 (14.547 personas) la problemática social ocasionada por los diferentes grupos armados al margen de la ley que se habían asentado en el municipio y el micro tráfico logrando ocupar el tercer puesto en el departamento después de Cali y Buenaventura. Se observa como la mortalidad en el género masculino en Jóvenes aumentaba probablemente a causa del desempleo y el incremento de grupos al margen de la ley (Plan territorial, 2016).

No obstante dicho panorama presenta cambios positivos con la nueva administración, logrando una disminución del 7% estos índices en el último año en conjunto con los organismos judiciales redujeron los índices de violencia lo que les permitió que el municipio saliera del ranking de ciudades peligrosas (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2016) aumentando la seguridad que hoy disfrutan en la Villa de Céspedes y facilitando el regreso de la inversión privada la cual se suma a la inversión pública, reflejada en los proyectos comerciales y de infraestructura que muestran una nueva cara de desarrollo y progreso en el municipio. En consecuencia se suma la tranquilidad los habitantes quienes tienen por entre semana y fines de semana elegir un lugar que les permita disfrutar en compañía de familia y cercanos un menú diferente escogiendo como alternativa la comida rápida, considerando cantidad, calidad, ubicación y presentación de los productos a consumir y servicio.

El impacto positivo en esta variable trae como consecuencia la presencia de nuevos establecimientos que proponen nuevas experiencias cambiando el formato tradicional, ofreciendo espacios al aire libre, un ambiente de tranquilidad para compartir, nuevos sabores y valor agregado. Desde este punto, esto representa una oportunidad para el municipio de Tuluá mostrando este sector como un foco de crecimiento y aceptación por parte del consumidor.

Tabla 13 Variable externa: Socio-cultural

SOCIO-CULTURAL			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
Creencias	X		Se presenta la libertad de cultos que facilita la convivencia entre los habitantes del municipio considerándose como una ventaja pues no afecta el sector de comidas rápidas atendiendo indistintamente a sus clientes en miras a la igualdad y el respeto.
Tendencia ocupacional	X		Actualmente, las mujeres se destacan no solo por ser mayor parte de la población, sino también por ser cabezas de hogar. Esto hace que se ubiquen laboralmente más rápido que los hombres expresados en el servicio al cliente y otras labores en el sector de comidas rápidas que las caracteriza como más delicadas en los detalles a la hora de ofrecer atención al consumidor. De igual manera más del 50% de la población está en edad productiva laboralmente, lo que permite mayor movimiento en la economía del municipio.
Participación de la mujer en el mercado laboral	X		El 53,6% de la población laboralmente activa son mujeres. Esto permite no solo el aprovechamiento del sector para su consumo sino que además facilita el emprendimiento para la creación de nuevas unidades de negocio. Una parte considerable de los establecimientos enfocados en comidas rápidas son dirigidos o atendidos por mujeres.
Valores	X		El municipio de Tuluá cuenta con una mezcla de diferentes culturas cuya demostración se centra en el respeto y los principios fundamentales establecidos que favorecen el sector de comidas rápidas aplicado al servicio.
Gastronomía	X		El municipio cuenta con espacio para diferentes productos y platos típicos, incluyendo la comida rápida adaptada a la influencia cultural del país compitiendo con formatos como las franquicias.
Costumbres	X		Los habitantes del municipio escogen los fines de semana para frecuentar establecimientos de comidas rápidas mostrando como estos días con mayor movimiento para los establecimientos de este sector
Seguridad		X	Aunque los índices de inseguridad han sido reducidos en un 7%, el municipio necesita mayor cobertura de fuerza pública que garantice la tranquilidad de sus habitantes como de los inversionistas.

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

Fuente: Modificado por los investigadores a partir del libro Planeación estratégica 2010

En el análisis de la variable cultural en el municipio de Tuluá, por lo que se identifica como una oportunidad para la creación de productos con sello personal en vista que no genera afectación para implementar en el sector de comidas rápidas al ser pilar fundamental para la libertad de cultos y demás, respetando ideologías entre los habitantes.

7.1.5 Entorno medioambiental.

El entorno medioambiental se concentra en el nivel de concientización que cada sociedad tiene frente a la ecología, la normatividad protectoras del medio ambiente y el control de residuos que afectan la actividad de las empresas. A su vez incluye los recursos naturales que afectan las actividades de marketing en el sector lo cual precede la consideración de materias primas, el incremento en los niveles de contaminación y la forma que es intervenido por parte del gobierno en la administración de los recursos naturales.

De acuerdo con un artículo publicado por la revista semana, “El último reporte sobre deforestación que dio a conocer el Ideam advierte que Colombia pasó de 124.035 hectáreas de bosque perdidas en 2015 a 178.597 en 2016. El 70 por ciento del área deforestada está concentrada en 23 municipios, dentro de los cuales no aparece ninguno que corresponda al Valle del Cauca” (Revista semana.com, 2016). Así pues se destaca como una noticia positiva para este departamento identificándose también que se vienen presentando de manera progresiva normas dirigidas al manejo de los residuos. Tal es el caso del acuerdo 04 de Abril 10 de 2016 el cual pretende generar estrategias que les oriente al mejoramiento de la gobernanza ambiental, la calidad de vida y el aprovechamiento inteligente de los recursos naturales lográndose el cumplimiento de estos objetivos.

Conforme al acuerdo, es de destacarse la labor que el municipio de Tuluá viene adelantando con actividades de concientización a fin de seguir generando conciencia en la comunidad del centro del departamento del Valle del Cauca sobre la no utilización de bolsas plásticas e importancia de ayudar al planeta a través de prácticas ambientales sencillas como el uso adecuado de las bolsas ecológicas. Así mismo se identifica el trabajo que realizan la policía nacional y sus aliados estratégicos CVC, Tuluaseo, Centroaguas, Cetsa, y el Centro Comercial Tuluá La 14 en jornadas de recuperación de botellas plásticas, que consistía que por cada de cinco botellas de tamaño 1.5 litros o más que presentara una persona en el punto al punto de acopio, se entregaba una bolsa ecológica o un árbol frutal. El manejo de residuos en el municipio, les ha generado un comportamiento positivo, así como la concientización del uso de bolsas plásticas lo que forja un impacto positivo manifestándose como una oportunidad para el sector de comidas rápidas puesto que las normas que les regula el uso de residuos no solo les favorece en el sector sino que también invitan a la población la implementación de esta cultura que se ha venido adoptando entre los habitantes.

14 Variable externa: Medio ambiente

MEDIO AMBIENTE			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
Normatividad ambiental	X		Con la implementación del acuerdo 04 de Abril 10 de 2016 los empresarios del sector cuentan con garantías en cuanto a la recolección de residuos.
Entes reguladores ambientales	X		La implementación de actividades con el fin de concientizar a la población del uso de bolsas plásticas favorece al sector en reducir el costo de inversión adoptando medidas más ecológicas.
Disminución de la deforestación	x		La disminución de la deforestación favorece el crecimiento del ecosistema
Cambios climático		X	Conforme a los fenómenos que se presenten en el país es una situación impredecible que afectaría la región al mismo tiempo que el sector de comidas rápidas en el municipio.

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

Fuente: Modificado por los investigadores con base del libro Planeación estratégica 2010

7.1.6 Entorno tecnológico.

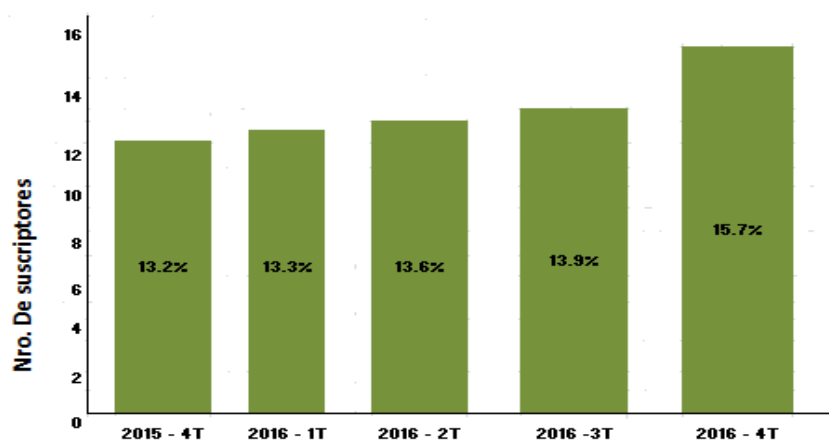
La tecnología simboliza la suma de saberes donde conocimiento, práctica y técnica posibilitan al hombre modificar las condiciones naturales para hacer una vida más útil y práctica (deconceptos.com, 2016) de igual manera para el sector es indispensable dos conceptos más: Uno conforme a lo propuesta por fundamentos de marketing, la cual le puntualiza al efecto formidable en los estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico (Stanton, 2007). El segundo, se puede a la relación de actividades socialmente organizadas, que persiguen objetivos conscientemente elegidos con características prácticas. Es pues que para esta fuerza externa se genere tres tipos de efecto dentro de la organización o en el sector: primero para darle lugar a las industrias completamente nuevas, alterar de manera radical las industrias existentes o en su efecto, la estimulación de industrias no relacionadas con la nueva tecnología.

De acuerdo con lo anterior para un país como Colombia, “El cálculo de los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas colombianas obedece al interés de hacer seguimiento al proceso de informatización de la economía, consecuencia del cambio del paradigma tecno productivo y de la masificación de estas tecnologías a nivel mundial desde la última década del siglo XX. Conviene mencionar también, que tanto para los países desarrollados como para los países en vía de desarrollo las TIC son un factor clave para mejorar el desempeño productivo y, con esto, el crecimiento económico y desarrollo social que hacer parte de estrategias integrales en los negocios” (DANE, 2016) Lo anterior ajusta lineamientos solicitados por entidades como la CEPAL, eLAC, cuyo principal ente responsable de la coordinación de este diseño, actualización y divulgación de los indicadores a nivel regional es el Observatorio de la Sociedad de la Información OSILAC. Luego de estar actualizándose continuamente consigue: el porcentaje de empresas que

utilizaron computador, internet y página o sitio web Sector industrial manufacturera para el 2016 fue del 20086 Comercio, 9.667 Servicios y 3260 industria el 99,3%. Allí se identificó las empresas que usaban computador; el 99,3 % utilizaba internet y el 71,8% tenía página o sitio web. Por otro lado, el 98,2% de las empresas industriales manufactureras suministró a su personal computadores de escritorio; un 72,2% suministró computadores portátiles y un 58,9% teléfonos móviles inteligentes (smartphones). En cuanto al número de bienes TIC provistos al personal, en 2016 las empresas industriales manufactureras suministraron un total de 178.422 computadores de escritorio, 92.984 computadores portátiles, 63.229 teléfonos móviles inteligentes (smartphones), 11.809 tabletas y 9.168 Asistentes Personales Digitales (PDA en inglés) empresas según tipo de red utilizada Sector industrial manufacturero el 98,1% usaba red de área local (LAN), el 75,9 % intranet y el 27,1% extranet.

Es preciso mencionar que para el Valle del Cauca, esta tendencia de introducción a la tecnología ha tomado un lugar importante dentro del mercado de las TICS. Pues ha contado con una participación de 15.70 %, que asocia a la penetración en el mercado como lo expresa la ilustración 19. Penetración del internet. Allí se destaca como ha adquirido progresivamente la tecnología un papel dentro del sector participando el Valle del Cauca.

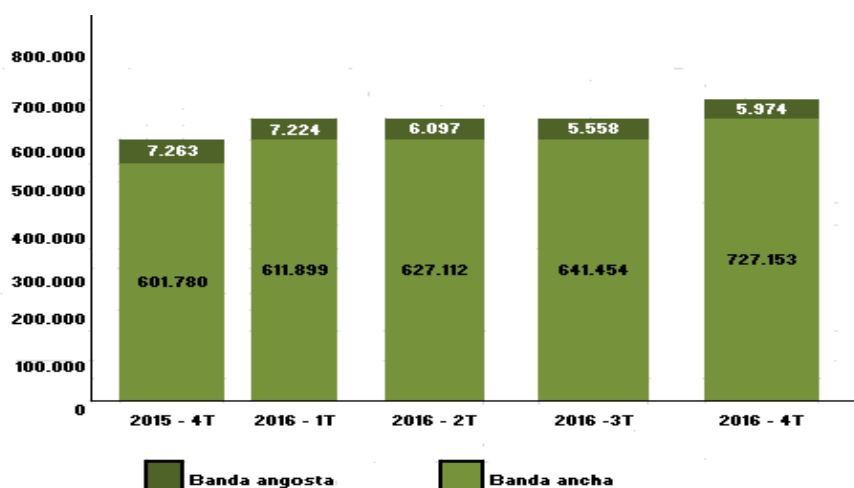
Gráfica 4 Penetración de internet en el mercado en el Valle del Cauca



Fuente: DANE (2016)

De acuerdo con el informe presentado por el ministerio de las TICS se refleja que la participación por acceso haya obtenido 733,127 empresas las cuales cambiaron su imagen dentro del sector. A sí mismo, muestra que 727,153 suscriptores aproximadamente, disfrutan de internet fijo banda ancha y 5,974 banda angosta (ministerio de las Tic's, 2016).

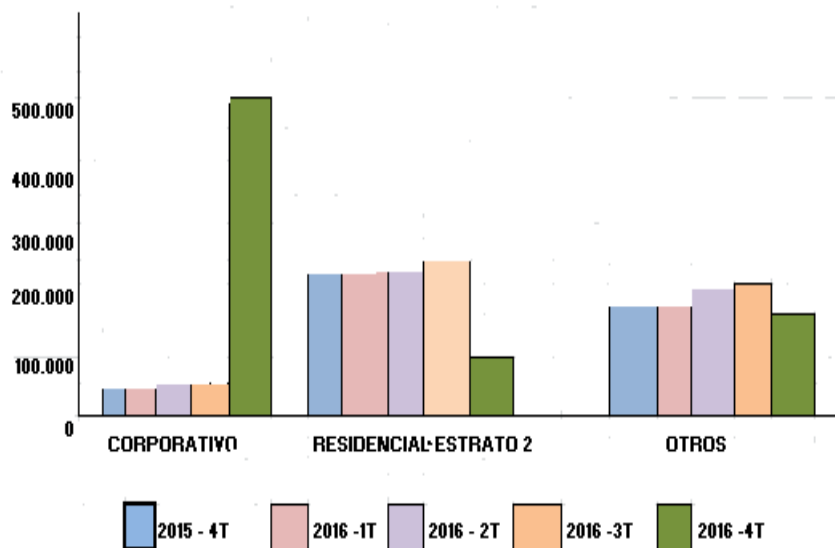
Gráfica 5 Internet por ancho de banda



Fuente: Min.TIC'S (2016)

Por lo anterior, según la participación discriminada por segmentos permite identificar que la población que hace más uso de tecnología pertenece al sector corporativo con el mayor participación en suscripciones.

Gráfica 6 Suscriptores por segmento de Internet



Fuente: Min.TIC'S (2016)

En cuanto el desarrollo competitivo del sector, la implementación de herramientas tecnológicas les permite a empresarios llegar con facilidad a sus clientes, agilizar los procesos, dar comodidad a consumidores así como la estandarización en los procesos controlando todo tipo de desperdicios y mejorando los métodos, para la obtención de rentabilidad, abrir puertas y romper fronteras. Esto refiere para municipio de Tuluá una oportunidad para la competitividad, partiendo de que les abre el panorama para a las empresas permitiéndoles darse a conocer entre sus clientes y consumidores en general. Aun así este mismo concibe mucho trabajo puesto que debe ser aprovechado en su totalidad e implementar en el sector requiere mayor información.

Tabla 15 Variable externa: Tecnología

TECNOLOGÍA			
VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO
Implementación tecnológica	X		Para el municipio de Tuluá esto abre puertas, acerca a los consumidores, da más competitividad en el sector.
Estandarización en los procesos	X		controla todo tipo de desperdicios mejorando la metodología que implementan obteniendo mayor rentabilidad
Actualización tecnológica		X	Con el bajo crecimiento en tecnología el sector de comidas rápidas corre el riesgo de hacer igualmente lenta la actualización de conocimientos e identificar tendencias del mercado lo que les hace menos competentes.

OP: Oportunidad, AM. Amenaza

Fuente: Modificado por los investigadores con base del libro Planeación estratégica 2010.

Según Stanton (2007) en fundamentos de marketing: “Los avances en la tecnología inciden también en la forma en que se lleva a cabo el marketing. Por ejemplo, los avances en comunicaciones le ha permitido ahora que las personas y las organizaciones hagan sus negocios desde casi cualquier lugar y a cualquier hora del día”. Lo que concibe como una oportunidad para el sector de comidas rápidas, e invita al sector a disminuir su alto índice de poca información para el logro de la estandarización de procesos, entre otras situaciones importantes para su crecimiento. La siguiente tabla a continuación resume el impacto que causa cada factor dentro del macro ambiente el cual fue identificado como una oportunidad.

Tabla 16 Consolidado de las variables analizadas para la competitividad

ENTORNOS	VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
DEMOGRAFIA	Geografía	X		Tuluá cuenta con una posición geográfica que sumado a las excelentes vías facilita la comunicación entre municipios y departamentos. La ubicación central es una ventaja para toda actividad en especial comercial facilitando la creación de empresas y fortalecimiento del sector.
	Número de habitantes	X		El municipio de Tuluá cuenta con más de 200000 habitantes, sin contar sus alrededores. Esta oportunidad para la creación de empresas, sumado al consumo de alimentos permite que sea cubierta la demanda de productos para el consumo de la población a partir de nuevos formatos y nuevas propuestas.
	Estratificación	X		El 80% de la población pertenece a los primeros 3 estratos, siendo el principal nicho de mercado grupo atractivo para cubrir la demanda en la actividad de comidas rápidas.
ECONOMIA	PIB	X		El ocupar un tercer lugar el valle del cauca en aporte al PIB, amplía la proyección futura del comportamiento económico para el sector de comidas rápidas y los demás sectores participantes. Tuluá es la 2° municipio con participación en la economía regional que aportar crecimiento y activación económica de la región al dar un mayor posicionamiento en el mercado.
	Crecimiento en actividades económicas.	X		Es analizada como una oportunidad para la participación considerable del 8% en actividades dedicadas al área comercial, turismo, manufactura, alojamiento y comidas entre otros, para la competitividad en el sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas. Esto indica además, que los establecimientos de comidas rápidas para ocupar un lugar dentro del mercado requieren crear y fortalecer estrategias encaminadas a la competitividad.
	Grado de inversión	X		El municipio de Tuluá es considerado uno de los mejores lugares para invertir dada la ubicación y otras variables que le facilitan ser un buen lugar.
	Distribución de los ingresos	X		El buen desempeño financiero permite al municipio estar entre los tres primeros del valle del cauca de acuerdo al buen uso de los recursos financieros locales.
	Grado de importancia regional	X		Tuluá ocupa el 2° lugar en grado de importancia destacándose como un sector importante para el aporte al crecimiento regional. Los negocios ubicados en el municipio de Tuluá gozan de un status que otros negocios a nivel regional no cuentan.
	Informalidad		X	Según el DANE, se ha reflejado un crecimiento del 47,3% y 48,5% respectivamente. Esto indica que al pasar inadvertido una situación, fracase la creación o permanencia de la empresa, consecuencia del desconocimiento para reaccionar ante dicho evento y enfrentar la situación
POLITICO -LEGAL	Entes reguladores	X		Los establecimientos que hacen parte del sector de comidas rápidas al igual que otros sectores, están en conocimiento de las entidades de control además de velar por el cumplimiento de las normas tributarias. Esto facilita el aporte a la inversión y crecimiento del municipio y del departamento.
	Normatividad	X		Los empresarios son conscientes de ajustarse a la legalidad y a las normas que rigen conforme al estatuto tributario, salud pública y que facilitan la legalidad de los establecimientos fundados con respeto y transparencia de las normas y el trabajo conjunto.

Fuente: Elaborado por los investigadores a partir de la matriz de entornos del libro entorno organizacional análisis y diagnóstico (2011)

Tabla 17 (continuación) Consolidado de las variables analizadas para la competitividad

ENTORNOS	VARIABLES A CONSIDERAR	OP	AM	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
SOCIO- CULTURAL	Creencias	X		Se presenta la libertad de cultos que facilita la convivencia entre los habitantes del municipio siendo una ventaja para la competitividad ya que no afecta al sector de comidas rápidas ofreciendo atención indistinta de religión enfocándose a la igualdad y respeto de todos.
	Tendencia ocupacional	X		En la actualidad, las mujeres se destacan no solo por ser la mayor parte de la población, sino también por ser cabezas de hogar. Esto hace que se ubiquen laboralmente más rápido que los hombres donde se destaca el servicio al cliente que ofrecen las mujeres.
	Participación de la mujer en el mercado laboral	X		El 53,6% de la población laboralmente activa son mujeres. Esto permite no solo el aprovechamiento del sector para su consumo sino que además facilita el emprendimiento para la creación de nuevas unidades de negocio. Una parte considerable de los establecimientos enfocados en comidas rápidas son dirigidos o atendidos por mujeres.
	Valores	X		El municipio de Tuluá cuenta con mezclas de diferentes culturas resaltando el Buen servicio y evidenciando el respeto y los principios establecidos desde el hogar.
	Gastronomía	X		El municipio de Tuluá en el sector de comidas rápidas la diversidad de espacio cubre el municipio para los diferentes platos típicos tanto, que se ha incluido la comida rápida como opción de alimento y del cual se obtiene buena acogida por los consumidores.
	costumbres	X		Los habitantes del municipio acostumbran a frecuentar los fines de semana los establecimientos para romper la rutina además de ser opción para frecuentar los establecimientos de comidas rápidas compitiendo con formatos tipo gourmet manejado como franquicias
	Seguridad		X	Aunque los índices de inseguridad han sido reducidos en un 7%, el municipio necesita mayor cobertura de fuerza pública que garantice la tranquilidad de sus habitantes como de los inversionistas
MEDIOAMBIENTE	Normatividad ambiental	X		Según el acuerdo 04 de Abril 10 de 2016 los empresarios del sector cuentan con garantías en cuanto a la recolección de residuos. Por tanto los objetivos estimados por los organismos locales son favorables para el desempeño del sector.
	Cambios climático		X	Conforme a los fenómenos que se presenten en el país es una situación impredecible que afectaría la región al mismo tiempo que el sector de comidas rápidas en el municipio
	Entes ambientales reguladores	X		La implementación de actividades con el fin de concientizar a la población del uso de bolsas plásticas favorece al sector en reducir el costo de inversión adoptando medidas más ecológicas.
TECNOLOGIA	Implementación tecnológica	X		Para el sector de comidas rápidas representa una oportunidad para mejorar sus procesos a partir de la aplicación de herramientas tecnológicas siendo factor diferenciador dentro de la competitividad del sector en el municipio de Tuluá. Esto crea solidez en otros escenarios aumentando la calidad en los negocios.
	Actualización tecnológica		X	Con el bajo crecimiento en tecnología el sector de comidas rápidas corre el riesgo de hacer igualmente lenta la actualización de conocimientos e identificar tendencias del mercado lo que les hace menos competentes.

Fuente: Elaborado por los investigadores a partir de la matriz de entornos del libro entorno organizacional análisis y diagnóstico 2011

El análisis del macro entorno permite identificar la relevancia de sus características para conocer si el comportamiento del sector funciona o no conforme se comporte este. De acuerdo al análisis, identifica al municipio de Tuluá afectado positivamente impactando su competitividad dentro del sector de alimentos comidas rápidas. Cabe mencionar además los factores a considerar, son indispensable dentro del estudio del Macroambiente conforme a su grado de importancia lo que le identifica en nivel en que se encuentra cada de estas. A continuación presenta la realización de la matriz de macroambiente cuyo fin valora las oportunidades y amenazas conforme al grado de importancia asignado por los investigadores asignando a cada variable el calificativo “alto” si es importante para la competitividad, o “medio” si no es sumamente relevante tal como se representa en la siguiente tabla.

Tabla 18 Matriz Macro ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación geográfica	O				OM
Número de habitantes	O				OM
Estratificación	O			om	
PIB	O			om	
Crecimiento en actividades económicas	O				OM
Grado de inversión	O				OM
Distribución de los ingresos	O			om	
Grado de importancia regional	O				OM
Informalidad	A	AM			
Entes reguladores	O			om	
Normatividad	O			om	
creencias	O			om	
Tendencia ocupacional	O				OM
Participación de la mujer en el mercado laboral	O			om	
Calidad de vida	O				OM
Valores	O			om	
Gastronomía	O				OM
costumbres	O			om	
Seguridad	A				AM
Normatividad ambiental	O			om	
Entes reguladores ambientales	O			om	
Cambio climático	A	AM			
Actualización Tecnológica	A	AM			
Implementación tecnológica	O				OM

Fuente: Modificado por los investigadores a partir de la matriz de entornos del libro entorno organizacional análisis y diagnóstico 2011

Igualmente, se identifica que este sector cuenta con más oportunidades que amenazas, razón por la que se toman cierto número de variables calificadas como oportunidades que equilibren el número de amenazas para reconocer como se encuentra el sector frente al macroambiente. El resultado confirma la importancia de estas variables conforme a cada estimado calificando: 0 como “poco importante” y 1 “muy importante”. Finalmente con estos valores asignados ratifica el sector de comidas rápidas responde a los postulados planteado por los autores lo que evidencia que el sector es competitivo.

Tabla 19 Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado.
Ubicación geográfica	0,03	3	0,09
Grado de inversión	0,68	4	2,72
Variedad gastronómica	0,02	3	0,06
Implementación tecnológica	0,02	3	0,06
Crecimiento en actividades económicas	0,03	3	0,09
Calidad de vida	0,01	3	0,03
Participación de la mujer en el mercado	0,02	3	0,06
Amenazas	Peso	Calificación	Valor ponderado.
Informalidad	0,05	1	0,05
Seguridad	0,03	1	0,03
Actualización tecnológica	0,02	2	0,04
Cambios climáticos	0,002	2	0,004
Nivel de mortalidad en el sector	0,02	1	0,02
Aumento de impuestos en los insumos	0,02	1	0,02
Desempleo	0,05	1	0,05
Total	1,00		3,32
Subtotal fortalezas			3,11
Subtotal debilidades			0,2140

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la matriz EFE, el sector de alimentos comidas rápidas cuenta con más oportunidades que amenazas lo que representa lo importante de aprovechar cada variable para el fortalecimiento del sector en cuanto a inversión, aprovechamiento de tecnología factor que empresarios que no están aprovechando al máximo. A partir de los valores que se muestran en la tabla anterior, la calificación supera la media lo cual representa que el comportamiento en el sector es sostenible independiente de las situaciones mencionadas por Stanton (2007):” no pueden ser controladas por los administradores”

De acuerdo con Benjamín Betancourt (2014), conocer las capacidades y puntos fuertes en un sector que obtienen un valor por encima de la media en su estudio, reconoce las destrezas que le permiten ser competentes a dicho sector además de facilitar nuevas propuestas para competir en el mercado. Con el análisis del macro entorno se determinó las variables que afectan la competitividad del sector comidas rápidas considerándose el municipio de Tuluá como una oportunidad para el sector como para quienes desean invertir reconociendo que los aspectos demográfico, económico, cultural, entre otros, son favorables.

8. CAPÍTULO 2: CONOCIENDO EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

En muchas ocasiones los empresarios invierten en un sector aún desconociendo cómo será su participación en el mercado, el papel que desempeñará y a que se puede enfrentar. Si bien es cierto que el municipio de Tuluá como se mencionó anteriormente ocupa el segundo lugar por la actividad económica como alojamiento y comidas con una participación de 11,4% (Camara y comercio de Tuluá, 2016) también es cierto que como su nombre indica, dentro de dicho grupo se encuentran integrados todos los establecimientos que están dedicados a elaboración y preparación de alimentos para el consumo. En este capítulo es vital estudiar el ambiente competitivo del sector de alimentos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá identificando los negocios más competentes no sin antes contar con herramientas de suma importancia como el diamante competitivo en conjunto con la encuesta dirigida a los consumidores de comidas rápidas en el municipio haciendo un contraste de estos resultados y comprender más acerca el comportamiento del consumidor.

Es de comprenderse que la competitividad en un país o una región es la capacidad que tiene este para originar productos y servicios que puedan competir exitosamente generando crecimiento sostenido a largo plazo y contribuir a la mejora de ingresos y calidad de vida de los habitantes (planeacion, 2007). Para conocer el ambiente competitivo del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, se precisa mencionar el planteamiento propuesto por Michael Porter: “las empresas más exitosas provienen de la bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas” y agrega: “el sector es entonces, la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad” (Betancourt B., 2014). Dicho lo anterior, para el conocimiento y comprensión del comportamiento del ambiente competitivo del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá se realiza el análisis a partir de dos herramientas útiles: el

diamante competitivo seguido del análisis de las cinco fuerzas planteado por el profesor M. Porter a fin de comprender la posición en la que se encuentra el sector de comidas rápidas frente a otros sectores. A continuación se mencionan dichas las aristas que lo conforman y su aplicabilidad al sector en estudio.

8.1 DIAMANTE COMPETITIVO APLICADO AL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

8.1.1 Condición de los factores

Esta arista hace referencia a elementos materiales que la naturaleza brinda en forma espontánea (factores naturales), sin que intervenga el hombre dado el caso la infraestructura, la mano de obra calificada, los recursos y tecnología con la que cuenta el sector (especializados). El análisis de estos elementos para la competitividad en el sector de comidas rápidas considera características como la ubicación estratégica con que cuenta el municipio, además de su cercanía al puerto de Buenaventura el cual se beneficia con una ubicación en el centro del país le que determina como fortaleza y refiere el número de habitantes y su ubicación geográfica de forma estratégica.

Lo que refiere a infraestructura industrial, es aprovechada por empresas que se ubicaron en la región para crecer: Colombina S.A., Ingenio San Carlos S.A., Levapan, Nutriúm, Ingenio Carmelita, CETSA, Harinas Tuluá S.A entre otras. La región Centro- norte del Valle del Cauca, es conocida por producir bienes agrícolas, avícolas y producción porcina, fortaleza que se relaciona a los Bionegocios e instituciones como Cenicaña, CIAT, la Corporación Biotec para la innovación, mejora de productos y conquista a nuevos mercados (Camara y comercio de tuluá, 2017). Es así como el sector de comidas rápidas hace parte en

esta arista desde dos perspectivas: una bajo la posición de cliente frente a las empresas en mención abasteciéndose para cubrir inventarios y responder a la demanda de sus clientes. La otra perspectiva se observa desde las capacidades con las que cuenta el sector. Los establecimientos de comidas rápidas no son grandes empresas pues pertenecen a pequeñas y medianas empresas. Cuentan con un personal calificado para la manipulación y preparación de los productos que ofrecen a sus consumidores además de contar con un número de personal que no supera los 7 empleados. Esto indica que el sector no cuenta con infraestructuras especializadas e innovadoras para su crecimiento.

En cuanto su estructura económica, el 53% aproximado del valor agregado de la región que lo ubica en el grado 2 de importancia con una mano de obra y empleabilidad destacada aunque se identifica como siguen presentando tasas de desempleo por debajo de dos dígitos, conforme el total consolidado de 23 áreas que ubican en el 9,2% durante el septiembre – noviembre de 2016. (Consejo Privado de Competitividad, 2016) No obstante el emprendimiento le ha permitido generar independencia y crear nuevos panoramas donde quienes pertenecen a estos establecimientos cuenta con mano de obra calificada siendo factor relevante dentro de las empresas para la competitividad.

8.1.2 Sectores relacionados y de apoyo.

Según Porter (1998), considera como el agrupamiento industrial, la cooperación y mercadotecnia se puede entender como la competitividad que existe entre los miembros de las empresas por alcanzar márgenes de producción donde al final se beneficia es la empresa en dicha circunstancia. En contraste con lo anterior, el sector de comidas rápidas, se relaciona con el sector de alimentos y bebidas y este abarca todo negocio desde restaurantes tradicionales, asaderos hasta establecimientos de comida rápida tipo gourmet y la industria la cual se encarga

de producir para abastecer. Esta última por ejemplo, ofrece materia prima con costos eficientes y oportunos crear ventajas en cuanto a los procesos de mejoramiento e innovación del sector a través del constante flujo de información e intercambio de ideas. Lo más significativo de esto además para la competitividad del sector no solo la inclusión de industrias que proveen como ya se mencionan (colombina, Ingenio San Carlos y otros), sino también aquellas que hacen complementaria la función de la cadena de producción, tal es caso de las instituciones que ofrecen sus servicios logísticos, transporte, las entidades financieras: bancos, cooperativas y entidades que facilitan apoyo al conocimiento y capacitación para mejorar sus técnicas en los procesos como la cámara y comercio, el SENA, entre otros.

8.1.3 La estrategia y la estructura del sector.

En esta arista evidencia reglas, incentivos, y normas que rigen de acuerdo la intensidad de rivalidad presente en el sector y las empresas nacionales fuertes promoviendo la aparición de ventajas competitivas. Bajo ese contexto se analiza desde dos dimensiones. La primera dimensión es regida por ambiente de los negocios para el sector en particular además de incluir elementos de estabilidad macroeconómica y política para la inversión, al igual que elementos microeconómicos tales como la estructura tributaria que enfrenta el sector, la regulación laboral, la protección a derechos de propiedad, entre otros. La segunda dimensión relaciona políticas locales que inciden en el grado de rivalidad que existe en el sector. Esta última incluye elementos como nivel de apertura a competencia internacional, apertura a inversión extranjera, existencia de monopolios y de empresas públicas en el sector, política de competencia, entre otros. Así mismo, se identifica el ingreso de competidores fuertes al municipio como franquicias que progresivamente entran a competir en el sector. Tal es el ejemplo de establecimientos como Subway, Q'bano, Burguer King, Domino's

siendo estos últimos correspondientes al grupo de colfranquicias (colfranquicias, 2016).

8.1.4 Sobre la demanda en la ubicación del sector

En consonancia con Porter (2009), la demanda local no la define solo su tamaño, sino también su composición y características. Normalmente, unos compradores sofisticados permiten que las empresas identifiquen de forma rápida sus necesidades, presionan a las empresas a cumplir con los estándares más altos y brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto, lo que conlleva a que las empresas se vean forzadas a innovar hacia segmentos más exigentes (Porter, 2009). De acuerdo con lo anterior con respecto al sector de comidas rápidas los establecimientos se reconocen una cantidad de competidores del sector cuyo crecimiento es considerado sostenible lo cual se confirma con los datos obtenidos por cámara y comercio pues el municipio de Tuluá ocupa un segundo lugar en alojamiento y comidas donde 320 empresas están dedicadas al negocio de restaurantes. De estos, más 30 establecimientos están enfocados a comidas rápidas demanda que ha aumentado progresivamente con establecimientos que ofrecen productos tipo gourmet así mismo se evidencia estas características asociadas a la demanda, por ello es preciso conocer aquellos establecimientos cuya composición y sus particularidades son los que lo reconocen por los consumidores conforme a la competitividad en el sector. A su vez, cada vez los consumidores son más exigentes, lo que promueve la búsqueda a que las empresas innoven y ofrezcan nuevas experiencias que superen las expectativas del cliente de este modo obtener mayor competitividad.

8.1.5 Influencia del gobierno.

De acuerdo con los aportes del libro análisis sectorial y competitividad, esta influencia es reflejada en las decisiones que toma el gobierno frente al desempeño

del sector. Porter (1998) aclara que no se encuentra dentro del diamante, sin embargo es importante considerarse para la creación de ventajas competitivas pues puede influir de forma positiva o negativa en cualquiera de las aristas del diamante. Por ende, cualquier decisión manifiesta puede generar un impacto en el sector que afecte aspectos como la rentabilidad de la inversión, productividad y su crecimiento. Así mismo esta se puede ver influenciada por el diamante dado el caso, la demanda. Llegando a este punto, el estado ha creado algunas condiciones y normas que no han sido posibles llevarse a cabo para fortalecer las empresas del sector. Por ejemplo la creación de la ley 1819/2016 que pretende la implementación de una política integral de recursos humanos articulada a la DIAN. No obstante la creación de nuevos impuestos les ha generado ciertos traumatismos que afectan el comportamiento de las empresas en el sector además de la lucha por eliminar la informalidad a partir de incentivos que buscan disminuir el “enanismo”, reducir la carga regulatoria sobre el sector empresarial formal con la creación de programas de desregulación inteligente, sumados a inyectar inversión para la tecnología conforme el informe de competitividad.

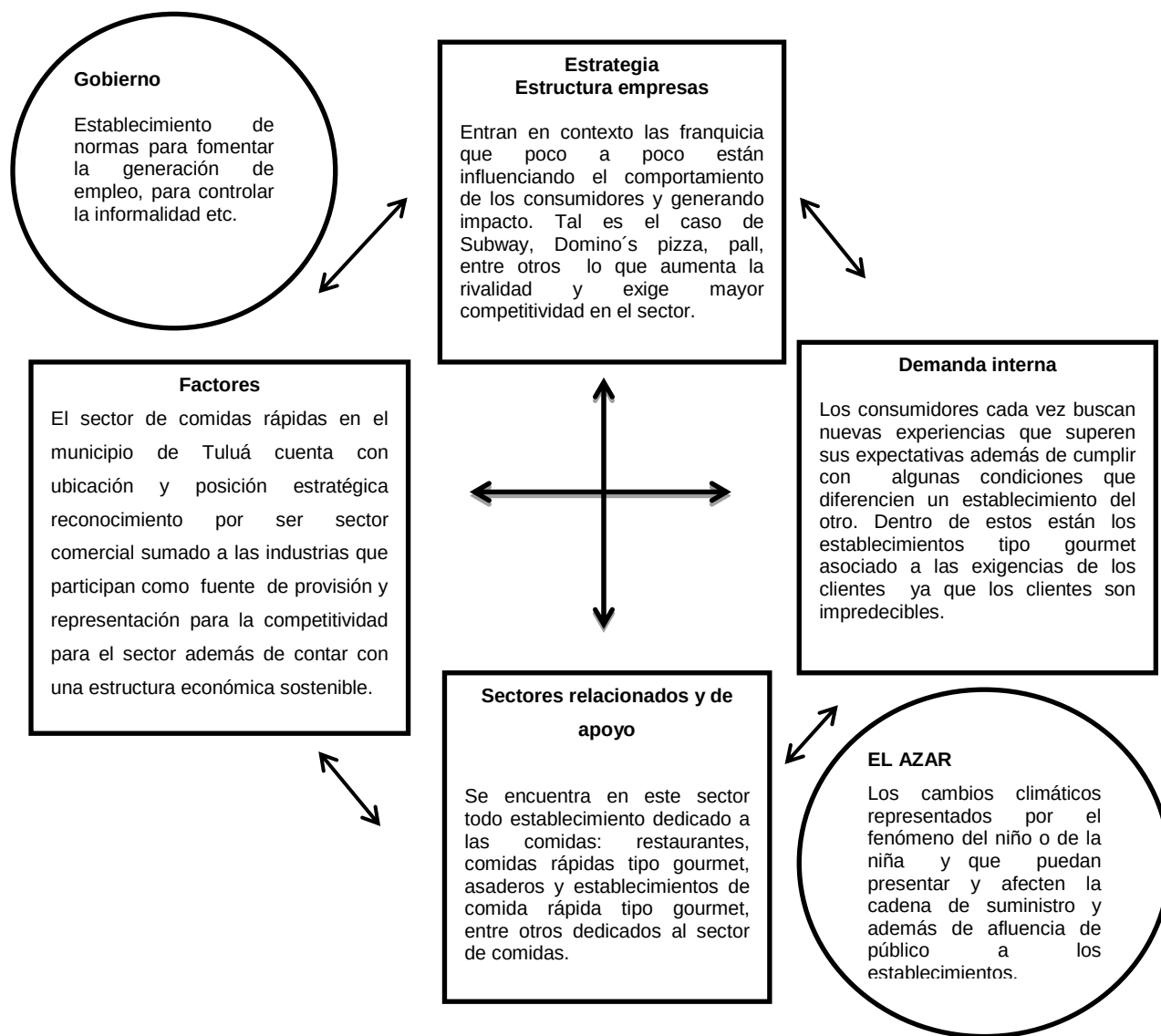
8.1.6 Fenómenos del azar.

De acuerdo con por Porter (2009), son aquellas situaciones que generan incertidumbre afectando las empresas. Los cambios climáticos que han afectado ya sea por el fenómeno del niño o de la niña, las guerras entre grupos al margen de la ley, cambios en el mercado financiero, entre otros; son parte de las incidencias que más afecta el comportamiento del sector. Si se llegara a presentar alguna circunstancia se identifica la generación de posibles traumatismos como la reducción del suministro de algunos productos o servicios dado el caso servicios públicos (agua, energía, telefonía) e insumos, además de considerar que en el municipio de Tuluá los consumidores conforme a su comportamiento en tiempos

de invierno presenta la tendencia de salir menos de casa o cambiar de preferencia sus productos para consumo.

En la siguiente ilustración se resume los factores identificados y aplicados al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

Ilustración 13 Diamante competitivo aplicado al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá



Fuente: Adaptado por los investigadores a partir del modelo de M. Porter (1998)

8.2 APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

Continuando con este estudio, resulta sustancial realizar el análisis competitivo presentado por Porter(1998) en sus cinco fuerzas competitivas, elementos que determinan la estructura competitiva del sector desde el punto de vista estratégico aplicado al sector de alimentos comidas rápida en el municipio de Tuluá. Conforme a lo propuesto por Porter (1998) este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector las cuales determinan la consecución de rentabilidad a largo plazo de la industria y a partir de esto se genera la competencia dentro de la misma dando respuesta al por qué un establecimiento es más rentable que otro. A continuación, se mencionan estas fuerzas aplicadas al sector de comidas rápidas y su incidencia para la competitividad.

8.2.1 Nuevos entrantes.

Cuando en un sector el rendimiento del capital invertido es superior a sus costos, puede considerarse que toda empresa que ingrese a hacer parte de este incrementa su productividad y de esta forma activa la economía.

Los nuevos entrantes hacen parte de una barrera de entrada la cual supone una dificultad importante de acceso a las empresas presentando una situación de desventaja. Para el año 2017, según cámara y comercio de Tuluá en el reporte direccionado por Confecamaras, se crearon cerca de 2.159 empresas en el valle del cauca, de las cuales 1.603 se encuentran en el municipio de Tuluá dirigidas al sector de alojamiento y comidas (Camara y comercio de Tuluá, 2017). De esta cifra 377 establecimientos corresponden a comidas rápidas. El conocimiento de los nuevos entrantes pone en consideración elementos como economías de escala, las cuales se logran cuando hay un alto nivel de producción. Si esto se

generara en el sector obligaría a empresarios competir con los precios pues estarían produciendo con costos bajos. Dicho lo anterior el sector de comidas rápidas no se cumple con este elemento ya que los establecimientos del municipio son pequeños.

Respecto a la diferenciación del producto es importante mencionar la relación que este tiene con la identificación de marca. Para dicha relación se acude a la encuesta, herramienta que permite profundizar y conocer la percepción del consumidor. Estos resultados muestran como algunos consumidores recuerdan mucho un establecimiento y cuales son leales a una marca. Al ser aplicable al sector se debe destacar los costos de cambio para comprar, aplicable si el costo de cambio del proveedor implica la necesidad de nuevos costos en formación o implementación de equipos auxiliares obligando a los establecimientos ajustar sus precios. Lo anterior aplica en el sector de comidas rápidas pues sus precios se encuentran entre 10 mil y 18 mil pesos conforme al producto. Otros elementos como acceso de canales de distribución, necesidades de capital, acceso de materia prima, tecnología de punta, no tendrían en el momento relación con el sector considerando que la inversión en esta tecnología seria alta y son pocos los establecimientos que cumplen con estas características para competir con tecnología de punta motivo por el que los consumidores valoran otras cualidades. Así mismo, se tienen presente los nuevos establecimientos de comidas rápidas que ingresan manera informal a competir y de los cuales no se tiene una cifra exacta aún.

8.2.2 Proveedores.

Conforme a lo establecido por Porter (1997) el poder de negociar con proveedores es la capacidad que tienen los establecimientos para negociar con estos quienes facilitan a partir de la gestión el posicionamiento de los establecimientos el

mercado ya que a mayor cantidad de proveedores, será menor el poder de negociación (Porter M., 1997). Por tanto, los proveedores compiten intentando elevar los precios, reducir costos elevados si cuenta con un número importante de proveedores, si el sector es importante para el mismo, cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados o si estos proveedores están obteniendo beneficios adecuados. Muchos de los establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, se abastecen de marcas reconocidas cuyos proveedores se mencionaron anteriormente: Colombina, los ingenios, entre otros. Igualmente para el sector de comidas rápidas en la medida que se genera los volúmenes de compras si los productos son costosos opta el manejo de productos sustitutos. Establecimientos como salsamentarías son la opción más cercana pues distribuyen y ofrecer insumos más económicos, de calidad, permitiendo mayor accesibilidad para cubrir el stock de los inventarios y obtener mayor rendimiento en su inversión. Del mismo modo también dependen las condiciones del mercado y de los productos que proporcionan

8.2.3 Competencia.

Se identifica que La competencia, está conformada por aquellos establecimientos que representan la rivalidad existente entre los diferentes establecimientos haciendo que las empresas del sector se mantengan en competencia. Se encuentra además que el comportamiento del ambiente competitivo del municipio de Tuluá, cuenta con más de 300 empresas dedicadas a la actividad de comidas rápidas sumada a negocios que circulan de manera informal. Dentro de las cinco fuerzas y ubicada en el centro, representa aquellas acciones que fortalecen el posicionamiento en el mercado y en qué posición se encuentran frente a la competencia. Esta característica es resultado de la especialización de los activos, los costos de salida enfocados en cancelaciones de contratos, interrelación estratégica de acuerdo a si el negocio considera o no dejar de invertir, las ataduras emocionales que estos representan para sus propietarios y las

restricciones sociales conforme al cese de la actividad y la preocupación de los entes del gobierno que conducen apoyo así el sector está en crisis a mediano o largo plazo. Para complementar e identificar el comportamiento de esta fuerza se toma como referencia la encuesta aplicada a los consumidores del sector con el objetivo de reconocer aquellas variables que de acuerdo con la percepción de los mismos estiman como garante de competitividad entre los establecimientos además de las características que se basan en concentración, diferenciación, costos entre otras variables que se suman al conocimiento de los empresarios y su comportamiento frente al sector.

8.2.4 Sustitutos.

“Todo producto que cumple con las mismas funciones dentro de un determinado mercado, dando satisfacción, supliendo la misma necesidad o siendo objeto de estudio a analizar se considera como producto sustituto” (Betancourt B. , 2014). Para el municipio de Tuluá el sector de alimentos y bebidas comidas rápidas, cuenta con un amplio grupo de establecimientos dedicados a las comidas y que ofrecen productos al alcance de cualquier cliente. Se entiende que los consumidores son cada vez más exigentes y cuentan con los medios para encontrar mayor información sobre otros establecimientos que pueden suplir sus necesidades con factores que inciden y que les diferencia como el precio, la disponibilidad del producto, calidad confirmando que los establecimientos que sustituyen y suplen la demanda del consumidor son aquellos que ofrecen para el consumo frituras, arepas en todas sus presentaciones, heladerías, asaderos y que hacen parte de la categoría alimentos y bebidas lo que del mismo modo representan una amenaza.

8.2.5 Compradores.

Actualmente los compradores son los clientes que frecuentan los establecimientos de comidas rápidas y que se encuentran a la espera de obtener un buen producto, excelente servicio que supere sus expectativas. Estos cuentan con poder cuando representan un nivel significativo en las ventas del sector, cuando el costo de sus productos representa una parte importante dentro de sus gastos o cuando el cambio de proveedor tiene un costo bajo. Para ser competitivos en el sector de comidas rápidas, el servicio al cliente y la calidad del producto y del servicio es primordial en el negocio ya que en la actualidad los clientes manejan mayor información, cuentan con medios que les suministra esta información que les da la potestad de decidir. Igualmente para que un negocio sea identificado como competente dentro de un sector, debe contar con dominio suficiente para negociar con los consumidores, a su vez estos con la empresa. Por ello, la importancia de considerar dos variables vitales: poder de negociación y sensibilidad en cuanto al precio. Estos factores se conectan conforme a las exigencias que facilitan la identificación de los clientes, el valor económico de la compra y el reconocimiento al establecimiento donde se abastece. En el municipio de Tuluá, los establecimientos que cumplen estas características, van ligados a ciertas variables determinadas conforme al comportamiento del consumidor en aspectos como la edad del consumidor, las preferencias, día de la semana que más frecuenta etc.

Como se mencionó anteriormente, el municipio de Tuluá cuenta con más 320 establecimientos ubicados en la actividad de alimentos y bebidas, según cámara y comercio. A partir de este número de establecimientos se pretende identificar las empresas más competentes a través de la encuesta elaborada dirigida a 257 habitantes del municipio de Tuluá mediante muestreo aleatorio simple (ver anexo c). El resultado determina 15 establecimientos reconocidos como competitivos según los consumidores. Para la recolección de esta información, se frecuentó escenarios como la Universidad del Valle, centros comerciales y otros

establecimientos en el municipio de Tuluá. Según los resultados, para la población encuestada los establecimientos más competentes: son American pizza, Donde Arlex, Family pizza, entre otros relacionados en la siguiente tabla 20:

Tabla 20 Establecimientos competitivos en el municipio de Tuluá según los consumidores.

NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN COMERCIAL	CONSUMIDORES DE COMIDAS RAPIDAS POR VOTO	PARTICIPACION
American pizza	K 28 N° 30 -110	13	5%
Paisarlex	K 26 N° 38- 48	17	7%
"Donde Blanquita" La 34	K27 CON 34 EZ	7	3%
Comidas rápidas la gorda	CLL 20 KR 29	8	3%
Donde Arlex	CLL 23 N° 21-44	13	5%
Drive pizza	CLL 26 N° 35-41	17	7%
El argentino	CLL 40 a 25-2	7	3%
Family pizza	CLL 25 N° 11-02	10	4%
Juggers	CLL 41 a 25- 05	7	3%
María juana	K27 a N° 37-42	15	6%
Perro loco	T 12 N° 25 B 40	8	3%
Power pizza	CLL 21 N° 39-45	9	4%
Roger´s	KR 27 N° 40 a 79	14	5%
Snacks	CLL 41 25- 06	7	3%
Toro Burguer King	CLL 41 a 22- 60	7	3%
otros establecimientos		90	36%
TOTAL			100%

*Fuente: Datos a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018
Elaboración propia*

Según Schiifman (2010), “la satisfacción de los consumidores se relaciona con el comportamiento del mismo, lo que permite el reconocimiento de diversos tipos de clientes: En el lado positivo están los clientes completamente satisfechos, que son leales y siguen comprando, o son apóstoles cuyas experiencias exceden sus expectativas y hacen comentarios muy positivos de persona a persona acerca de la compañía. En el lado negativo están los desertores, quienes se sienten neutrales o justamente satisfechos y, de igual manera, podrían dejar de hacer negocios con la compañía; los consumidores terroristas, quienes han tenido experiencias negativas con la compañía y difunden comentarios negativos; y los

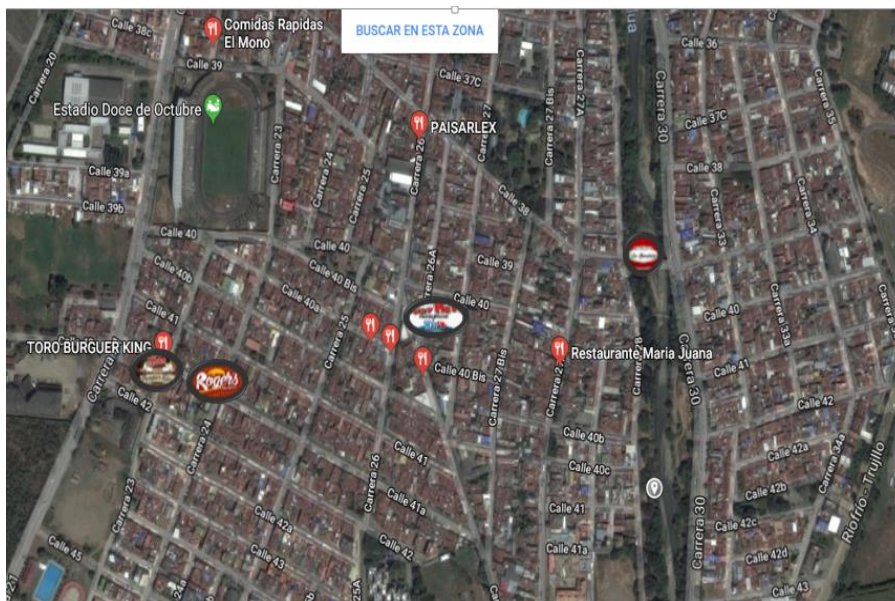
cautivos o rehenes, que son clientes infortunados que se quedan con la compañía porque existe un entorno monopólico o precios bajos, y con quienes es muy costoso tratar debido a sus quejas continuas. Por último, están los mercenarios que, aun cuando son clientes satisfechos, no tienen una lealtad hacia la compañía y pueden desertar en cualquier momento, por un precio menor en otra parte o por mero impulso, destacando así la relación satisfacción-lealtad” (Leon G. Schiffman, 2010).

De acuerdo con el autor y los resultados que arroja la encuesta muestra que cada tipo de consumidor mencionado frecuenta los establecimientos al menos una vez para probar los productos que se ofrecen, lo que indica que para que un establecimiento sea competente, debe reconocer que tipo de cliente frecuenta su negocio con el fin de hacer mejoras, y retroalimentar al personal que operan en el lugar. Esto les permite una continua relación con los consumidores y aumenta las habilidades para el servicio al cliente. “un cliente satisfecho es un cliente feliz”. En un sector tan competente como el de comidas rápidas es un conocer sus consumidores genera una experiencia positiva para el cliente y aumenta la competitividad del establecimiento.

A esta teoría, se suma kotler (2006) quien considera que los compradores toman decisiones que varían conforme a los tres tipos de situaciones de compra: La recompra directa, que se refiere a una situación de compra en la cual el comprador vuelve a hacer un pedido en forma rutinaria, sin ninguna modificación. La recompra modificada, aquella situación de compra en la cual el comprador quiere modificar las especificaciones del producto, los precios, los términos o cambiar de proveedor y la nueva tarea, que se relaciona con una situación de compra en la que el comprador adquiere un producto o un servicio por primera vez (Kotler y Keller, 2006)

Con los postulados en mención sumado a los resultados se evidencia que las empresas elegidas por los consumidores son resultado en gran parte del grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas de estos clientes razón que permite identificar la tendencia que estos tienen además de destacar el gusto por los productos tradicionales a su vez resulta pertinente decir que más que una experiencia, mayor cantidad, buen precio se percibe la existencia de otros valores que hacen competitivos estos establecimientos además de su ubicación que dentro del municipio de Tuluá conforme a las imágenes presentadas a continuación:

Ilustración 14 ubicación de los establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá



Fuente: tomado de <http://Google maps> (2015)

En contraste con las imágenes anteriores se hace importante mencionar la relación que estas tiene con la teoría propuesta por Von Thünen (1926) que determina la existencia de dos tipos de fuerzas útiles para convertir una zona geográfica en competitiva.

|121

complementarias confirmando lo anteriormente planteado. Por tanto, se puede decir que la ubicación de estos establecimientos se estima como zona estratégica, lo que facilita competir a estos negocios del sector de comidas rápidas.

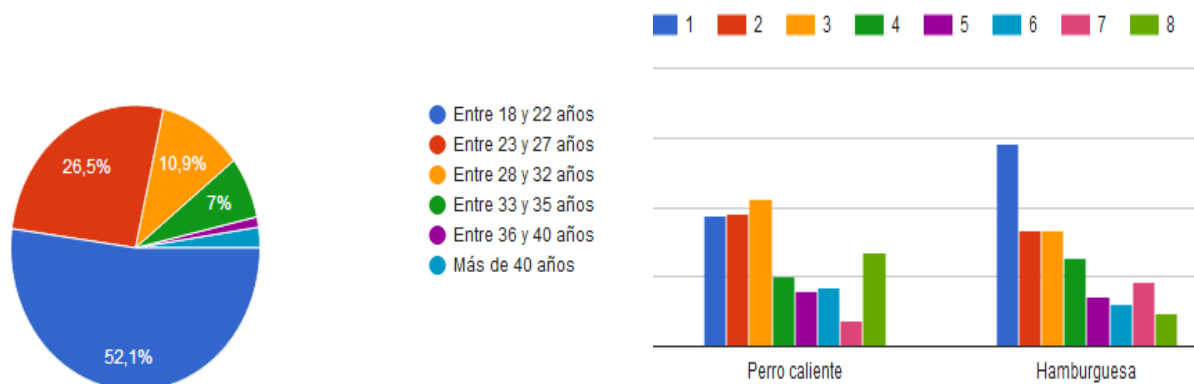
8.3 HALLAZGOS Y COMPARACIONES

Para el análisis de los resultados existen dos puntos de referencia que prescriben parte de los efectos dados. Uno impulsado por la segmentación del mercado en conformidad al concepto propuesto por Philip Kotler y Gary Armstrong (2003): “La segmentación del mercado es la clasificación de un grupo de clientes con necesidades y gustos similares, seleccionadas como objeto de marketing” (Philip Kotler, Gary Armstrong; 2003). El otro punto se enfoca en el comportamiento del consumidor afectado por factores que inciden como percepción, gustos, poder de compra y la motivación (Leon G. Schiffman, 2010).

En la encuesta realizada en el municipio de Tuluá a los consumidores el objetivo pretende conocer más sobre los consumidores y su comportamiento. A continuación, se presentan los análisis obtenidos conforme a los resultados.

8.3.1 Edad vs. Productos preferidos por consumidores.

Gráfica 7 Edad Vs. Producto preferido por consumidores

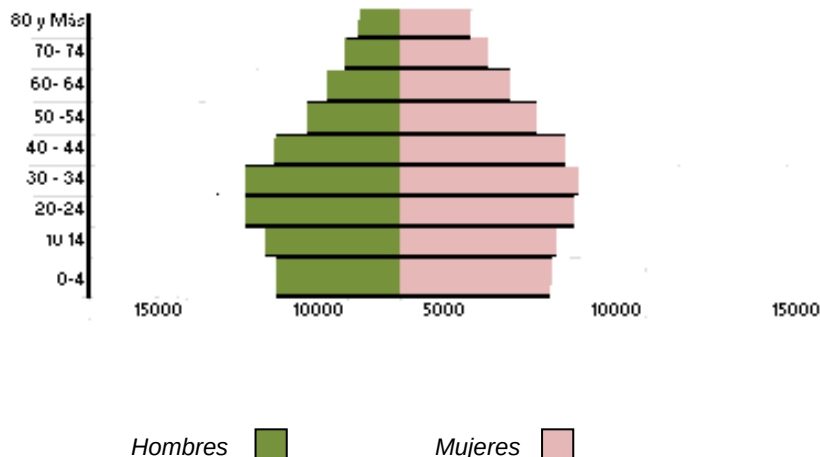


Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018

Elaboración propia

Según los resultados, en el análisis de las gráficas se evidencia que el 31,18% de los consumidores encuestados que frecuenta los establecimientos de comida rápida, oscila entre las edades de 18 y 27 años considerando como producto preferido la hamburguesa, seguido de los productos: perro caliente y la pizza. Se identifica que este porcentaje de la población muestra la relación de consumo que hay entre los rangos de edad de la población del municipio y la natalidad del mismo destacándose estas edades en las condiciones de población con mayor número de habitantes en el municipio de Tuluá.

Gráfica 8 Población según edad en el municipio de Tuluá



Fuente: DANE (2016)

Del mismo modo el resultado indica la incidencia de factores personales los cuales están vinculados a la edad, etapa del ciclo de vida familiar, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad del individuo y otras características personales del consumidor, que influyen en la decisión de compra haciendo que los establecimientos busquen preservar este nicho del mercado.

Según Kotler, la segmentación del mercado es la subdivisión del mercado en un subconjunto homogéneo de clientes, y en cualquier subconjunto cabe la posibilidad de ser seleccionados como objetivo de marketing con el que se alcanza una mezcla de marketing distinta (Kotler, 1980). Conforme a lo anterior se hace relación a la identificación de un grupo con menor porcentaje de participación que tiene otro tipo de preferencias cuyo consumo se centra en productos como pastas y ensaladas mostrando su inclinación por alimentos más gourmet, livianos, con menos grasas o menos salsas observándose la necesidad de agregar productos de este tipo al portafolio. Los resultados muestran además las preferencias de los consumidores dadas por productos que les permite

satisfacer de mejor forma su necesidad emergente dentro de un marco presupuestario que corresponde al mismo.

El 45% de los consumidores encuestados que se encuentran entre las edades de 28 a 45 años escogen visitar estos sitios en compañía de sus familias valorando la calidad de los productos al igual que ir al sitio a las menos tres veces por mes (Ver anexo). De acuerdo con la teoría del comportamiento del consumidor,” la familia es el grupo de referencia principal en gran parte de sus actitudes y formas de comportamiento siendo el mercado meta primordial para la mayoría de los productos y las categorías de productos por lo que los establecimientos deben considerar siempre un portafolio que abarque todo este grupo social” (Leon G. Schiffman, 2010).

Cabe mencionar que retener y fidelizar un cliente les resulta complejo si el empresario desconoce quién es su cliente así como que herramientas implementar para conservarlo. A este porcentaje de la población encuestada se le evidencia la necesidad de ser fidelizados a partir de estrategias que logren aumentar el número de visitas pues la existencia de un riesgo latente surge que el consumidor cambie sus intereses buscando suplir su necesidad en otro sitio.

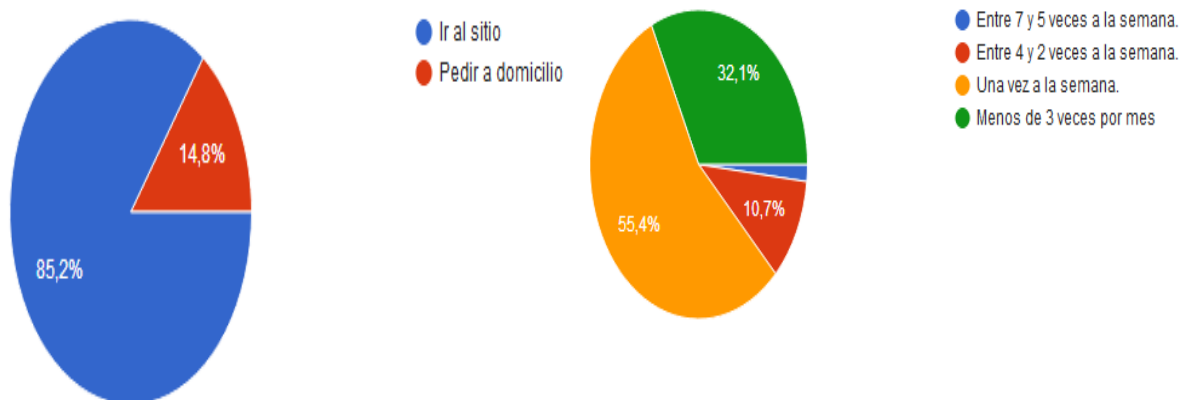
8.3.2 Preferencia de consumo vs. Frecuencia de consumo.

Conforme a este punto se evidencia la necesidad que tienen los establecimientos de comidas rápidas para crear estrategias que aumenten el número de visitas en sus negocios y logren retener a sus clientes acercándose mas al consumidor conociendo su comportamiento e identificando cuales son sus gustos a la hora de elegir ya que no solo buscan un buen sabor sino tambien la preparación del producto y otras características que le acompañan.

En el análisis de preferencia entre los diferentes consumidores y la incidencia en su decisión de compra es importante mencionar la teoría propuesta por Francis Edgeworth (1881) curva de indiferencia, representada por primera vez en por Vilfredo Pareto en 1906. Esta teoría es analizada desde dos puntos de vista: El primero, consiste en las alternativas de elección sobre las canastas de consumo: “si ofrecen al consumidor dos canastas diferentes, elegirá la que mejor satisface sus gustos” (F. Edgeworth, 1881)

El otro punto de vista se conecta con el grado de satisfacción la indiferencia de su utilidad: “el consumidor preferirá dos hamburguesas a una, aunque para ello no necesite saber si dos hamburguesas le generan el doble o el triple de utilidad que una sola”. Dicho de esta manera, el cliente está en condiciones de elegir cualquier combinación de dos características ya que cada una le aportaría la misma utilidad, como se relaciona en la siguiente gráfica.

Gráfica 9 Consumo Vs. Frecuencia



Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018

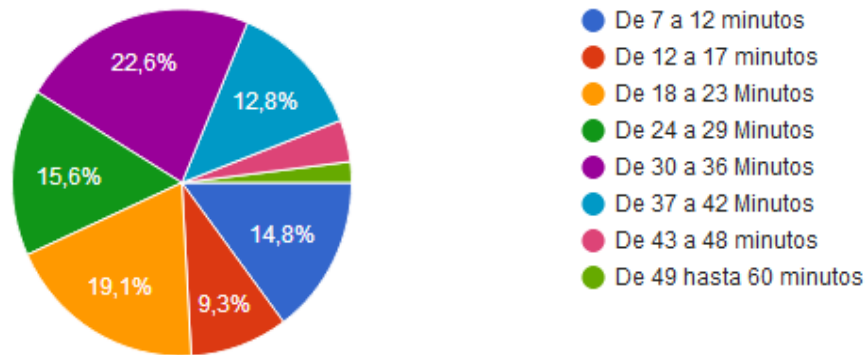
Elaboración propia

Respecto a la comprensión de la gráfica 9, se mencionan dos preguntas realizadas a los consumidores a fin de conocer su preferencia por ir al sitio o pedir a domicilio y la frecuencia con la que lo hacen.

Los resultados muestran que una parte de la población decide pedir a domicilio, con una relatividad entre las edades de 36 y 45 años se identifica que el factor dominante de esta población se conecta a la comodidad del hogar, compartir en familia evitando largos tiempos de espera y posibles espacios reducidos. La edad resulta relevante ya que refleja a una parte de la población que trabaja además de priorizar otras cosas como la familia y la tranquilidad. Lo que refiere pedir a domicilio no afecta la satisfacción del consumidor al obtener el producto deseado y el mismo beneficio. La otra parte de los consumidores encuestados muestra su preferencia por ir al sitio pues obtienen la misma satisfacción y el mismo beneficio: el producto. Según los resultados la conexión que se presenta con la teoría confirma desde los dos puntos de vista mencionados que ambos consumidores obtienen el mismo beneficio indiferente del lugar. De manera semejante se identifica que el medio de contacto más utilizado es el teléfono al momento de hacer un pedido o reconocer la ubicación dentro del municipio de Tuluá (Ver anexo C).

8.3.3 Tiempo de espera.

Gráfica 10 Tiempo de espera



Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018

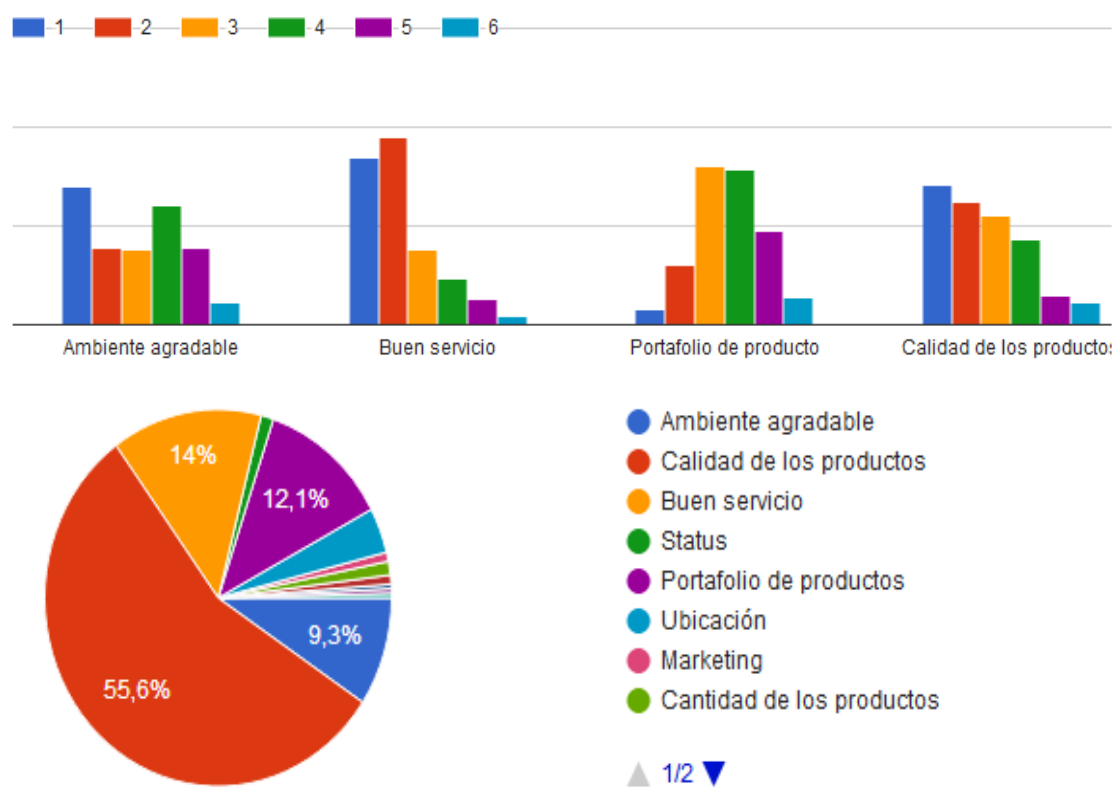
Elaboración propia

En la consulta a los consumidores se analiza acerca el tiempo promedio de espera. El resultado que se obtuvo muestra indispensable traer a colación la teoría de colas la cual estudia el comportamiento de líneas de espera. Esta teoría explica lo que sucede cuando los clientes llegan a un lugar demandando un servicio o producto a un servidor el cual tiene cierta capacidad para atender. Si este no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, es allí cuando se forma la línea de espera. De acuerdo con esta teoría, se evidencia que el 22,6% de la población estiman entre 30 a 36 minutos además de calificar como extenso dicho tiempo de espera lo que sugiere a los establecimientos reducir el tiempo para satisfacer los consumidores dado que el domicilio es una opción fuerte a la hora de consumir los productos para evitar esperar fuera de casa.

Con frecuencia los clientes evalúan la calidad del producto o servicio tomando como base diferentes señales de información que se asocian al producto conforme

a la magnitud y la dirección de la brecha que existe entre las expectativas sobre el servicio y la percepción del servicio que realmente recibe. Las expectativas son concebidas de acuerdo a los comentarios que el consumidor escucha respecto al producto, al servicio, experiencia vivida, promesas que se hicieron del servicio en la publicidad y por parte del personal de ventas. La siguiente gráfica consolida esas cualidades esperadas por el consumidor y que son valoradas al momento de decidir su compra

Gráfica 11 Características que valoran los consumidores.

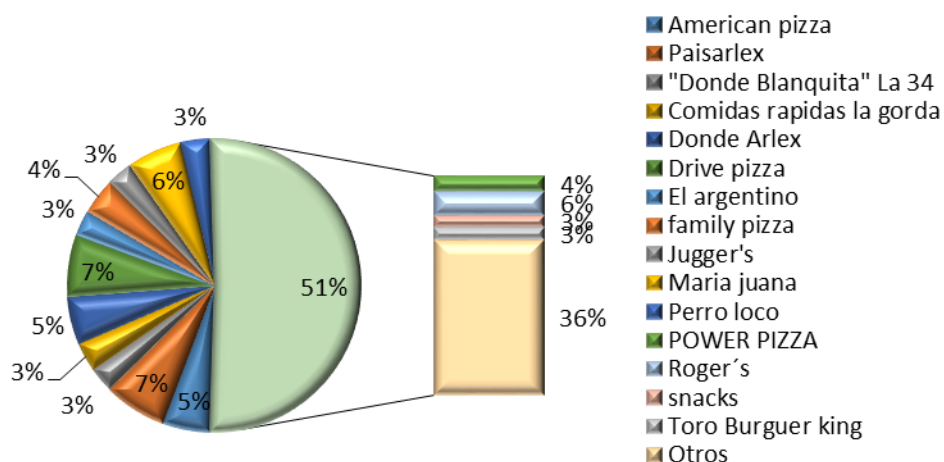


Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018
Elaboración propia

Según Schiffman (2010) en el libro el comportamiento del consumidor, las tecnologías digitales han permitido la personalización de los productos, servicios y mensajes promocionales de una forma superior a las antiguas metodologías aplicadas en mercadeo (Leon G. Schiffman, 2010). Los resultados contrastan con la incidencia en las redes sociales y muestran que la tendencia se marca dentro de la población encuestada como herramienta para la búsqueda de establecimientos reconocidos. Así mismo el uso de las redes sociales crea una ventaja importante para los negocios permitiéndole a los establecimientos ofrecer sus productos. Lo anterior representa un desafío importante para aquellos modelos de negocios que durante años no se ajustan a las exigencias de los clientes olvidando que son ellos quienes poseen el poder. Por otra parte, el resultado arrojado en la encuesta muestra la población entre los 18 y 33 años como las que más uso hacen de la tecnología, a diferencia de la población que está en el rango que supera los 35 años en adelante considerando que es mejor el volanteo o dirigirse al lugar debido al desconocimiento de cómo aprovechar estas herramientas tecnológicas.

Cabe mencionar conforme a los resultados la relación de dichos hallazgos en la siguiente gráfica con los establecimientos ya nombrados y que según consumidores encuestados cumplen con las variables nombradas al principio de la investigación: Productividad, rentabilidad, innovación, tecnología, marketing, recurso humano, cultura, calidad, producción, gestión administrativa, relación con proveedores y clientes, conocimiento del mercado, valor agregado, apalancamiento financiero, diversificación, conexión con el cliente, conocer el gusto del cliente, servicio al cliente, justo a tiempo, ambientación, profesionalismo de los maestros de cocina, sazón, promesa de valor, estandarización de los productos, evaluación del servicio, cortesía, características que los acredita como negocios competentes para el municipio de Tuluá.

Gráfica 12 Establecimientos de comidas rápidas competentes según los consumidores



Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores 8 febrero 2018

Elaboración propia.

Así mismo se observa en la gráfica anterior, como el 36% de los encuestados elige otros establecimientos, lo que supera el 50% de los establecimientos. Lo que muestra como muchos de estos establecimientos es poco reconocidos razón que se ubican entre los establecimientos informales situándose en áreas por fuera de los lugares analizados anteriormente.

Según la escuela del posicionamiento en el marco de direccionamiento estratégico, es importante vincular diversas actividades de investigación que permitan una acertada caracterización del ambiente competitivo” (Betancourt B. , 2014). Parara conocer el ambiente del sector se requiere la identificación de variables que inciden para su competitividad en este caso, para el sector de comidas rápidas. A partir del conocimiento de estas variables surge la necesidad de identificar bajo que estructura se soporta el sector y la encuesta es la herramienta ideal para conocer esta estructura por lo tanto es el consumidor quien finalmente es quien le da una parte de dicha estructura para el posicionamiento al establecimiento en determinado sector.

9. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES VARIABLES QUE CARACTERIZAN COMO COMPETENTES A LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

De acuerdo con el libro análisis sectorial y competitividad, como complemento de estudio del ambiente competitivo aplicado al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá es importante profundizar el análisis de la competencia mediante un estudio de referenciarían en este caso el benchmarking. Una vez conocido los establecimientos elegido por los consumidores como competentes se procede a indagar los establecimientos con el objetivo de confrontar los resultados obtenidos en la encuesta hacia los consumidores y las cualidades que identifican estos negocios como competitivos. Para ello, se frecuentó estos sitios en los que a través entrevista, encuesta y observación corroboraron con la percepción de los consumidores. A continuación se presentan los resultados.

9.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Según propuesta presentada por Porter (1998), la teoría de recursos y capacidades es una herramienta fundamental que permite comprender el ambiente competitivo de un sector a partir de una serie de habilidades con las que cuentan la empresas y que admite ser competente dentro de un contexto determinado (Porter, 1998). En complemento a lo mencionado, se muestran otros aportes conforme a la teoría que plantean que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado así como las distintas características de la misma. Sin embargo, estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas dedicadas a las comidas rápidas del municipio, lo que explica la diferencia de

rentabilidad entre las mismas. En consecuencia, las empresas seleccionadas por los consumidores conforme los resultados de dicha encuesta y que refleja las capacidades organizativas que les permite tener una ventaja competitiva y estructural que enriquece el ambiente del sector y cuyas características apuntan la fortaleza en el servicio, producto, precio, etc. (Carrión & Ortiz, 2000)

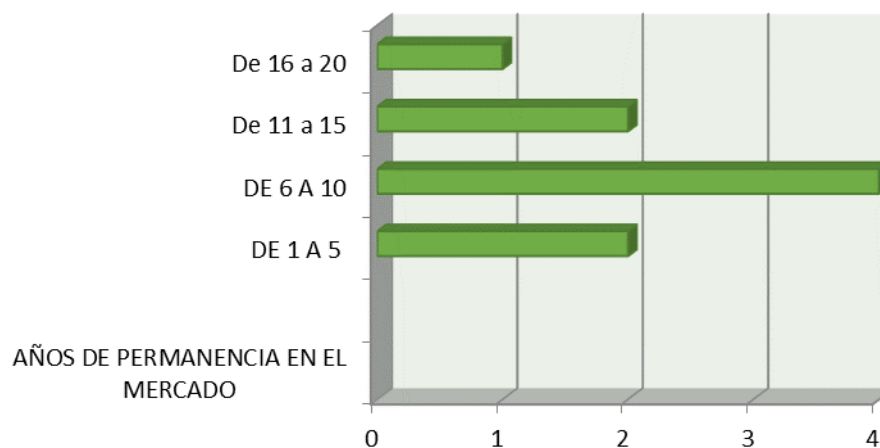
Si bien es cierto que en la profundización de los procesos organizacionales son relevantes, es necesario hacer su análisis desde el planteamiento propuesto por Robert M. Grant (2000), en el libro dirección estrategia: Conceptos, técnicas y aplicaciones quien considera que las empresas cuentan con recursos definidos como activos transformados en capacidades, creando flujos para las empresas. Las capacidades hacen referencia a aquellas actividades, procesos, trabajo en equipo, conocimiento, relaciones interpersonales, optimización de recursos, esfuerzos y tiempo. Estos recursos se dividen en tangibles, intangibles y humanos. Del mismo modo, los tangibles están compuestos por los físicos y financieros, mientras los intangibles se establecen mediante la reputación, tecnología y cultura y los humanos mediante conocimiento, comunicación y motivación (Robert M. Grant: 2000). A continuación se dan a conocer algunos de estos recursos.

9.1.1 Tangibles.

Dentro del ambiente competitivo hace referencia a las actividades que comparten las unidades de negocios del sector que fabrican productos o prestan servicios similares utilizando la misma cadena de valor. Son importantes dentro del sector porque contribuyen al logro de ventajas competitivas al disminuir el costo de la actividad de valor o al aumentar el efecto de la diferenciación o el costo de la misma. Si bien es cierto que los establecimientos de comidas rápidas tienen en común su dedicación a la actividad, se muestra un indicador de competitividad en los establecimientos de del municipio caracterizado por contar con clientes que

les permite perdurar. Tal es el caso de tiempo de operar en el mercado como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 13 Tiempo de permanencia en el mercado



Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores a establecimientos de comidas rápidas 8 febrero 2018. Elaboración propia

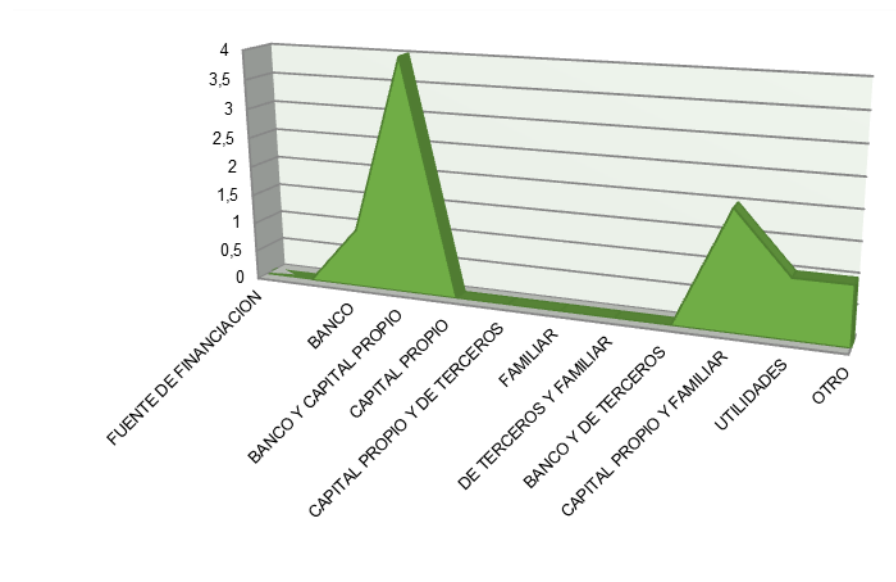
En conformidad con Confecamaras, la tasa de natalidad empresarial en Colombia es representada por el 23,1%. Sin embargo, aunque en el país se crean muchas empresas cada año, la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es de 29,7% considerada como muy baja lo que significa que el 70% de las empresas creadas fracasa antes de los primeros cinco años de vida (Confecamaras, 2017). Del mismo modo se estima que la tasa de supervivencia de las empresas colombianas es inferior a los 5 años.

No obstante, la gráfica anterior muestra cómo el 67% de las empresas encuestadas en el municipio de Tuluá han logrado permanecer en el mercado entre 6 y 15 años superando el ciclo de vida estimado y logrando hacerse competentes en el sector al reconocimiento de sus clientes, el trayecto en el mercado, y el reconocimiento de sus proveedores el grado de status dentro del sector además de reflejar una percepción positiva por parte de los consumidores y

el nivel de recordación de marca. Del mismo modo, se identifica que manejan formatos tradicionales y aún así siguen teniendo un peso considerable frente a los nuevos formatos que ofrecen platillos tipo gourmet y otras propuestas.

Otro factor que permite la identificación y posibilita a una compañía o sector a ser competitivos, se enfoca en la implementación de fuentes de financiación y las medidas que se toman para inyectar capital abastecerse, hacer mejoras locativas pertinentes e implementar herramientas innovadoras que beneficien el establecimiento generando mayor satisfacción a los clientes.

Gráfica 14 Fuentes de financiación.



Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores a establecimientos de comidas rápidas 8 febrero 2018. Elaboración propia

En el informe que presenta anualmente Confecamaras (2017) agrega que “Las microempresas del país que desde su etapa inicial operan como sociedades registran un porcentaje de supervivencia del 42,1%, en contraste con las personas naturales donde esta tasa es del 25,2%. Este explica las diferencias en el tamaño medio de los activos de las empresas al nacer. En el caso de las sociedades el

promedio es de \$ 21 millones y en personas naturales de \$3 millones. Un menor valor de activos implica menos garantías y, por ende, mayores restricciones para el acceso a financiamiento de inversiones en capital de trabajo y/o innovación, hecho que las hace más vulnerables ante las condiciones cambiantes del entorno y el mercado donde desarrollan su actividad” (Confecamaras, 2017) esto explica la razón por la que estos establecimientos han logrado sostenerse gracias al apoyo de las fuentes de financiación independiente del medio y accediendo a hacer mejoras locativas mas no innovadoras ya que se percibe el desconocimiento de algunas herramientas de marketing que les ayude a incrementar su rentabilidad.

En el análisis se observa además que el 60% de los establecimientos seleccionados por los consumidores como competitivos iniciaron con financiación propia seguidos de créditos bancarios, o a terceros con el propósito de reducir pasivos e inyectar capital para su sostenimiento. Es preciso aclarar que la gráfica hace mención de capital de terceros siendo este ese grupo de conocidos que facilitan el dinero y que no figuran como entidades financieras o familiares. Así mismo se determina que parte de estos negocios son fruto de una idea de emprendimiento que surge en determinado momento razón que valida el tamaño del establecimiento y el número de personal que lo conforma.

9.1.2 Intangibles.

Uno de los indicadores que permite aumentar la competitividad en una empresa o sector es indispensable contar con recursos que generen valor no necesariamente físicos. Es decir recursos intangibles que representan aquellos recursos que no tienen soporte físico, y que están basados en información, conocimiento, haciendo difícil identificar y cuantificar. Dentro de estos se encuentra la tecnología, la innovación y el conocimiento. Según el resultado arrojado por la encuesta los establecimientos analizados en cuanto a instrumentos

tecnológicos e innovación en los establecimientos de comidas rápidas del municipio de Tuluá se evidencian la falta de implementación de herramientas para el mejoramiento de los procesos, productos y servicios. No obstante, empresas como Family Pizza y Roger's concentran la aplicación tecnológica para la optimización de recursos, además de apuntar a la mejora continua. Contrario a esto establecimientos de comidas rápidas como la Gorda, cuentan como estrategia para innovar las sugerencias y necesidades del cliente factor que les permite el éxito, la fidelización de sus clientes y la permanencia en el mercado.

Tabla 21 Herramientas aplicadas por establecimientos del municipio de Tuluá

¿Con qué tecnología cuenta en el momento?	¿Qué herramientas han utilizado en el momento de innovar?
Ninguna (4)	Ninguna (4)
Sistemas de información contable y sistemas para la atención a mesas, atención cómoda.	Asesoría.
Toda es manual.	Escuchar al cliente y realizar mejoras de acuerdo a las necesidades del cliente.
No, con lo necesario.	Mejorar los productos.
Todo proceso se hace manual	Ninguno.
Fritador regulador de temperatura, máquina para elaboración de la masa.	Adecuaciones del local, nombres fuera de lo común.

Fuente: Resultado a partir de encuesta realizada por los investigadores a establecimientos de comidas rápidas 8 febrero 2018 .Elaboración propia

9.1.3 Recurso Humano.

El factor más importante para la obtención de ventaja competitiva se enfoca en el recurso humano, el cual se encarga de ejecutar entradas y salidas de la empresa y aporta conocimiento para el desarrollo de las actividades a partir del conocimiento y la experiencia que tenga cada empleado sumado a la motivación y el bienestar que tenga esto como consecuencia del rendimiento laboral del

colaborador. Este factor hace parte de la cadena de valor que deriva la forma como la empresa o el sector organiza y llevan sus actividades a partir de los procedimientos y las tecnologías que implementan. Según el resultado de la encuesta, el 57.1% de los establecimientos prefieren personas con experiencia y habilidades en la cocina y servicio al cliente. Entre los establecimientos analizados hay una la similitud en estrategias conforme a higienes relacionadas con la manipulación de los ingredientes, bienestar del trabajador, salario y prestaciones los cuales generan estabilidad, además de retener el conocimiento de los empleados.

Lo que refiere a implementación de programas para la motivación, el 100% de empresas considera como tal la flexibilidad de los horarios, reconocimiento público y bonificaciones. Igualmente la cultura es construida por el trabajo en equipo, respeto hacia los demás, comunicación asertiva y solución de problemas a través del dialogo.

Tabla 22 Incentivos implementados por administradores de los establecimientos.

RECONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR
Compensando tiempo, estabilidad laboral y económica.
Pago del salario por encima del regido por el estado.
Incentivos económicos al buen desempeño de su labor.

Fuente: Elaboración propia

Igualmente se identificó en los procesos realizados por los establecimientos de comidas rápidas estimados como competentes según los consumidores a la luz de la encuesta realizada, el desconocimiento del concepto como tal y sus beneficios. Según Juran (1993), “proceso es cualquier combinación de máquinas,

herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso". Los procesos son importantes dentro de las organizaciones para mejorar la eficiencia de sus actividades y agregar valor a lo que se produce. El análisis muestra la secuencia de procesos dentro de los establecimientos marcada por la ausencia de una guía que defina cada una de las actividades a realizar a cada integrante aunque tengan el conocimiento cada uno sobre qué se debe hacer. Algunos establecimientos se han identificado por no contar con un manual de funciones acorde y asigne a cada integrante tareas pertinentes. En cuanto al trabajo en equipo los propietarios en el resultado coinciden que los grupos pequeños son más fáciles de manejar evitando que la información no se distorsione. La suma de habilidades de cada integrante y la comunicación entre los mismos, favorece la entrega de resultados y el cumplimiento de promesa de valor.

Según Robbins (1999), se entiende por equipo un grupo de dos o más personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Se evidencia que los integrantes identifican un líder, las relaciones son informales debido al número de integrantes. Las cualidades que se destacan de estos equipos se conectan con la empatía, calidez y asertividad reflejándose en la atención a sus clientes, manejando un buen clima laboral y evitar conflictos. Este último aspecto durante el análisis realizado a los establecimientos arrojó que para la solución de conflictos, el 55% de sus administradores los resuelve a través del dialogo. El 25% de los establecimientos encuestados resuelve las diferencias entre las partes involucradas (empresa y las partes relacionadas) y un 10% manifiesta no tener problemas de conflicto dentro de la empresa.

En el análisis de los establecimientos competitivos se toma a consideración la ambientación del establecimiento variable fundamental para la competitividad de

un sector. Bajo este contexto, se habla del merchandising, técnica antigua que ha evolucionado con el paso del tiempo. Esta herramienta cuenta con dos tipos de merchandising:

“el merchandising de gestión, encargado de apoyar las decisiones en cuatro áreas fundamentales tales como análisis del mercado, política comercial, gestión del surtido y política de comunicación, subdividiéndose a su vez en funciones o actividades muy específicas para alcanzar objetivos muy concretos: satisfacer a la clientela clave y obtener la mayor rentabilidad en el punto de venta” Por otro lado, se conoce el merchandising visual, el cual cumple tres objetivos: transmitir la imagen de lo que es y lo que vende la tienda, generar un flujo de circulación de clientes “dirigido” y provocar ventas por impulso. Las técnicas desarrolladas por este tipo de merchandising tienen como finalidad presentar los productos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el fin de materializar la venta, apelando a todo lo que pueda hacerlos más atractivos y persuasivos, en definitiva, hacerlos más vendedores” (R. Palomares Borja , 2000).

De acuerdo con el autor, se aplica el merchandising visual para este análisis identificando una poca implementación en algunos establecimientos competitivos según los consumidores conservando un formato tradicional al igual que la presentación del producto. Los establecimientos deben estimular a sus consumidores generando la necesidad de compra y el tipo de atmósfera que se proyecte a los ojos del consumidor es importante. Según Borja (2010) el ambiente debe estar diseñado para crear un “clima sensorial o emocional” que este destinado a estimular la mente del comprador contribuyendo favorablemente a aumentar la probabilidad de compra creando en el conjunto del espacio disponible, un ambiente que propicie un entorno con identidad propia a través de la conjugación de múltiples variables atmosféricas sugestivas como el aroma, la temperatura, la decoración, la iluminación, los colores, la música y por supuesto el diseño del equipamiento comercial de acuerdo a la naturaleza, la presentación del

personal de sus colaboradores identificada la cual se cumple pues cuentan con dotación además de utilizar un lenguaje cordial, asertivo. Dichas características se encontraron como factor relevante útiles para el fortalecimiento del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

El ambiente competitivo del sector, cuenta con varios métodos que se identifican conforme a la metodología aplicada.

Tabla 23 Ambiente competitivo

AMBIENTE COMPETITIVO		
TERMINO	DESCRIPCIÓN	METODO DE IDENTIFICACION
Segmentación de Mercado	Población potencial entre 18 y 27 años.	Encuesta al consumidor
Plaza	Falta de parqueaderos en algunas empresas de comidas rápidas de Tuluá.	Observación
Plaza	Ubicación estratégica en la zona céntrica de Tuluá.	Observación
Justo a Tiempo	Tiempo de entrega del domicilio del municipio está entre 30 a 48 minutos.	Encuesta al consumidor
Gusto del Cliente	Los días que más visita los establecimientos son los Sábados y los Domingos	Encuesta al consumidor
Gusto del Cliente	La hamburguesa y la pizza son los productos favoritos por el consumidor.	Encuesta al consumidor
Diversificación	En promedio hay 23 productos por cada establecimiento	Encuesta a los establecimientos
Gusto del Cliente	Preferencias entre un ambiente agradable y un buen servicio	Encuesta al consumidor
Marketing	Las redes sociales como medio de comunicación potencial para captar al cliente.	Encuesta al consumidor
Tecnología	Poca utilización de tecnología.	Encuesta al consumidor
Amenaza de Nuevos Entrantes	Posicionamiento de nuevas franquicias en el municipio.	Observación
Amenaza de Nuevos Servicios.	Superación de nuevos establecimientos, fundamentalmente en la ambientación del sitio.	Observación
Apalancamiento Financiero	En común los establecimientos están financiados por préstamos bancarios y capital propio.	Encuesta a los establecimientos

Fuente: elaboración propia

Según Benjamín Betancur (2014) en el libro análisis sectorial y competitividad, es necesario observar las prácticas de las empresas del sector y asegurarse de descubrir las mejores, pues solo así se obtienen resultados positivos para llegar al

éxito. Igualmente, aplicar la implementación de benchmarking propuesto por Spendolini permite dar ideas que mejoren las prácticas y operaciones empresariales. Es por eso que para la evaluación de las variables que inciden en la competitividad del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá se realiza un modelo cuyo formato pretende reconocer entre las empresas seleccionadas aquellas variables que son fuertes para competir. Este formato arrojará un puntaje cuya valoración se origina de la siguiente manera: cada variable se le otorga un valor de 100 puntos. Los puntos se dividen por el número de variables y estas se dividen en la escala del 1 a 5 (excelente, sobresaliente, deficiente, etc.) como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24 Modelo de evaluación a establecimientos seleccionados

ÍTEM	Deficiente	Insuficiente	Aceptable	Sobresaliente	Excelente
Consideraciones	1	2	3	4	5
1. tiene establecida de forma escrita l responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.					
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.					
3. el personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa					
4. el administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.					
5. tiene establecido el costo unitario de los productos					
6. Considera importante innovar en su negocio					
7. Se percibe innovación en el establecimiento.					
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar					
9. Calidad en los equipos de producción					
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del					
11. Cuenta con medios de comunicación utilizados para que el cliente					
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad					
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento					
14. Ubicación del negocio					
15. Presentación de la marca					
16. Reconocimiento de la empresa v sus productos					
17. Beneficios creados para la motivación del personal.					
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio					
19. Relaciones interpersonales en la empresa					
20. Logos, misión, visión, objetivos v uniforme que identifique la empresa.					
21. Sentido de pertenencia					
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa					
23. Controles de calidad					
24. Cuenta con la recomendación de los clientes					
25. Personal integro para cada cargo					
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo					
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente					
28. Tiene perdidas económicas con productos o insumos desperdiciados					
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía v dirección de comunicación entre departamentos.					
30. Cuenta con un administrador con conocimiento en gestión administrativa					
31. Departamentos existentes en la empresa					
32. Relación con los proveedores					
33. Satisfacción de los clientes					
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)					
35. Años de la empresa en el mercado.					
36. Dificultad para seguir en el mercado.					
37. Conocimiento de los gustos del cliente					
38. Valor agregado de la empresa					
39. Financiación de la empresa					
40. Portafolio de productos que cuenta					
41. Distingue las a atención deseada por el cliente					
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar					
43. Cordialidad con el cliente					
44. Tiempo de entrega del domicilio					
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento					
46. Ambientación del lugar					
47. Profesionalismo de los maestros de cocina					
48. Sazón en la preparación de los productos.					

Fuente: elaboración propia

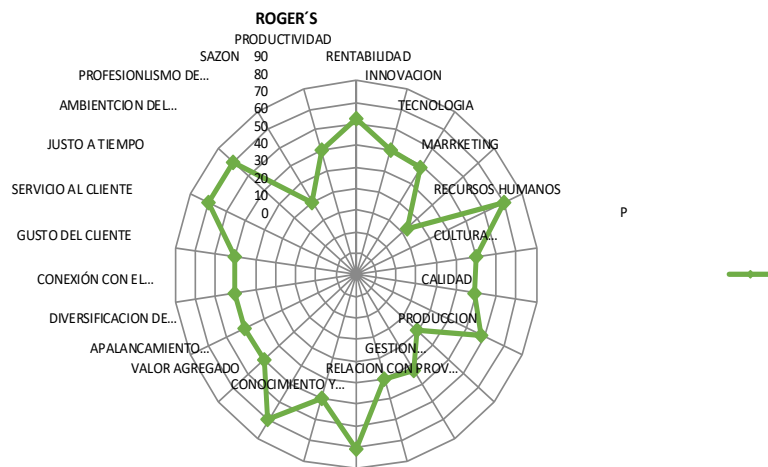
De acuerdo con la tabla anterior, se relacionan los resultados obtenidos en dicha evaluación a los establecimientos de forma individual seguidos de su respectiva matriz.

Tabla 25 Valoración Establecimiento de comidas rápidas Roger's

ROGER'S	P
Productividad	72,6
Rentabilidad	60
Innovación	59,4
Tecnología	33
Marketing	80
Recursos Humanos	60
Cultura organizacional	59,4
Calidad	68,2
Producción	39,6
Gestión administrativa	52,8
Relación con proveedores y clientes	50
Conocimiento y adaptabilidad	80,6
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	80
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	60
Gusto Del Cliente	60
Servicio Al Cliente	60
Justo A Tiempo	80
Ambientación del establecimiento	80
Profesionalismo de los maestros	40
Sazón	60

Fuente: elaboración propia

Gráfica 15 Establecimiento de comidas rápidas Roger's



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de comidas rápidas Roger's, cuenta con más de cinco años operando en el mercado y es uno de los establecimientos más reconocidos en el municipio de Tuluá por variables como el buen servicio al cliente, la entrega oportuna del producto a sus clientes evitando largas colas como lo menciona la teoría de colas, el conocimiento de sus clientes y las preferencias y un excelente recurso humano con experiencia. Dichas variables mencionadas anteriormente lo ponen en un lugar de recordación de marca y reconocimiento de los consumidores. Cuenta con una ubicación estratégica lo que le favorece estratégicamente cualquiera que entre al municipio o salga de él, lo ubicará con facilidad. Así mismo cuenta con ventajas destacadas entre estas el buen manejo de marketing mix que realizan a partir aprovechamiento del producto, la publicidad, la ubicación (plaza) y el precio siendo accesible para su adquisición.

La influencia y el impacto que genera en el sector son positivos. Las instalaciones ofrecen un ambiente retro, calidad y atención son oportunas reconocimiento que

otorgan sus clientes. De acuerdo con la aplicación de marketing Roger's realiza actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer las necesidades, y deseos de las personas. Dichas características reconocen si un establecimiento maneja buen marketing si cumple dos condiciones: la primera hace relación al enfoque y responde que todo el sistema de actividad de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse". La segunda condición tiene que ver con la duración. "El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio" (Stanton, 2007) de acuerdo a los resultados que obtuvo a través de la evaluación de variables Roger's cumple estas condiciones.

Así mismo, algunos de los resultados de estas variables, hacen interesante el análisis del establecimiento para el fortalecimiento de aquellas variables que carecen de fuerza y disminuyen su poder para ser competitivos en el sector. Dicho lo anterior, en el análisis se identifica un bajo puntaje en la tecnología indicando que para que el establecimiento aumente su competitividad requiere fortalecer esta característica.

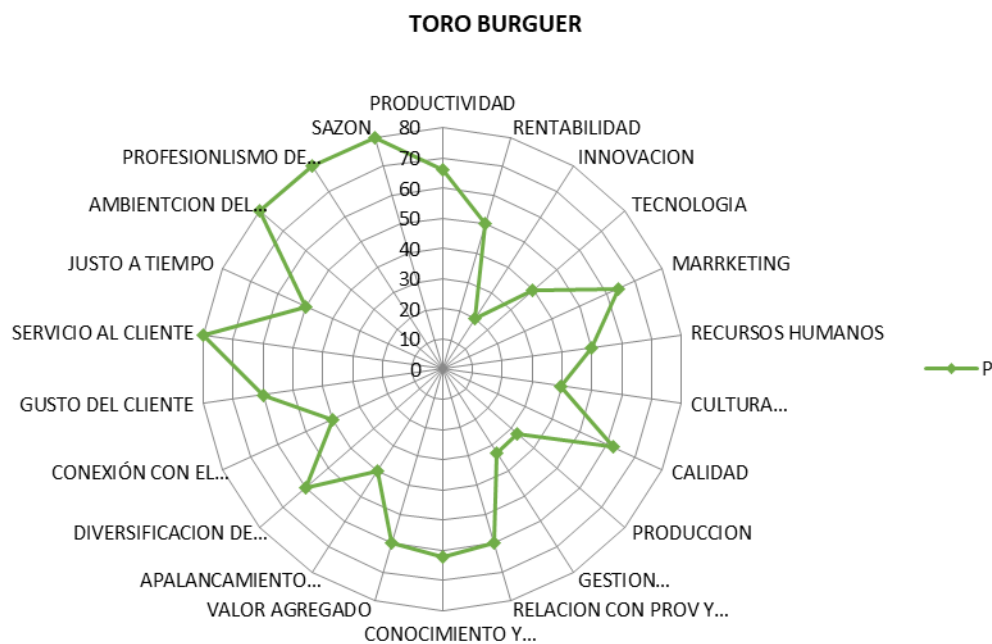
Autores como Schiifman (2010), determinan que el cliente hoy tiene más posibilidades de acceder a la información y esto es posible a través de la tecnología lo que le otorga poder para elegir dónde hacer su compra. Además generar mayor impacto entre los consumidores pues el establecimiento requiere actualización constante en las redes sociales de sus páginas y tener al alcance de los consumidores dispositivos en el local que les faciliten acceder a internet. Bajo estas características se fortalecerá su competencia en el mercado.

Tabla 26 Valoración Establecimiento de comidas rápidas Toro Burger

TORO BURGUER	P
Productividad	66
Rentabilidad	50
Innovación	19,8
Tecnología	39,6
Marketing	64
Recursos Humanos	50
Cultura organizacional	39,6
Calidad	62
Producción	33
Gestión Administrativa	33
Relación Con Proveedores. y Clientes	60
Conocimiento y Adaptabilidad	62
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	40
Gusto Del Cliente	60
Servicio Al Cliente	80
Justo A Tiempo	50
Ambientación del establecimiento	80
Profesionalismo de los maestros de cocina	80
Sazón	80

Fuente: elaboración propia

Gráfica 16 Establecimiento de comidas rápidas Toro Burger



Fuente: elaboración propia

El establecimiento Toro Burguer Tiene un poco menos de dos años en el mercado y ha logrado obtener reconocimiento.

La recordación de marca y acogida por parte de sus clientes en el municipio. Su identidad y reconocimiento se atribuyen a variables tales como servicio al cliente, sazón, profesionalismo de los maestros de cocina quienes están en condición de dar una identidad al sabor de sus productos y que ningún establecimiento ofrece. Competir en un sector en el que se abre un establecimiento dedicado a la misma actividad con frecuencia y además logre en poco tiempo un lugar de reconocimiento entre los establecimientos más antiguos calificados como “los más competentes” a criterio de sus consumidores refleja el buen trabajo que realiza en el mercado a partir de cumplir la promesa de valor dando satisfacción a sus clientes.

Cabe resaltar además al resultado de valoración de variables que le identifican y dan fortaleza al establecimiento cualidades aplicadas en la cadena de valor y en la gestión de procesos reconociendo cada actividad realizada en la elaboración del productos, selección de insumos y que se reflejan en los resultados trabajados con esfuerzo y dedicación para lograr el excelente servicio que los caracteriza articulado para la adquirir los resultados que se evidencian en la satisfacción del consumidor final.

Continuando con el análisis, se mencionan algunas las variables que requieren atención y que van enfocadas a hacer mejoras para fortalecer el crecimiento del establecimiento aumentando reconocimiento en el lugar. Tal es el caso de la ambientación del lugar lo que prescribe un bajo aprovechamiento y que puede ayudar a aumentar su reconocimiento resaltando este factor diferenciador.

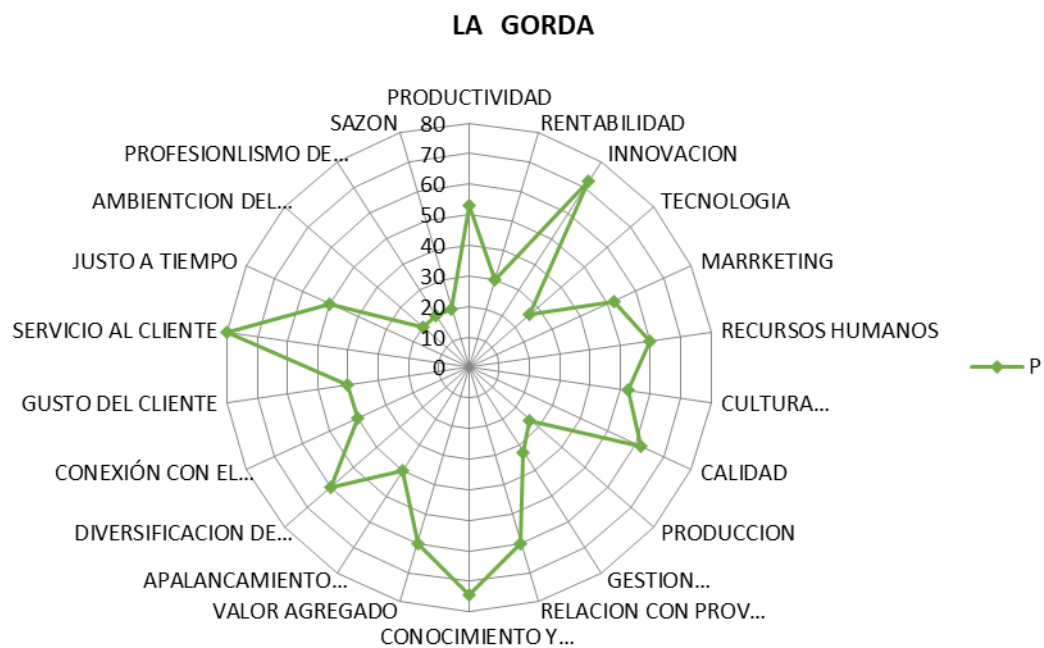
De acuerdo a la teoría mencionada por Borja (2000) respecto al marketing visual, aplicar el marketing visual ayuda a mejorar los contratos con los espacios, manejo de los colores, diseños atributos que dan lugar para lograr que quienes ingresen al establecimiento disfruten de un ambiente agradable y cómodo. Este es el principio de mejorar e innovar. Respecto a la tecnología se manifiesta la carencia de esta y es importante el uso de esta herramienta pues evitara que el establecimiento pierda su reconocimiento entre sus clientes y el mercado.

Tabla 27 Valoración establecimiento de Comidas rápidas “la gorda”

COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	P
Productividad	52,8
Rentabilidad	30
Innovación	72,6
Tecnología	26,4
Marketing	52
Recursos humanos	60
Cultura organizacional	52,8
Calidad	62
Producción	26,4
Gestión administrativa	33
Relación con proveedores y clientes	60
Conocimiento y adaptabilidad	74,4
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	40
Gusto del cliente	40
Servicio al cliente	80
Justo a tiempo	50
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	20
Sazón	20

Fuente: elaboración propia

Gráfica 17 establecimiento de comidas rápidas La gorda



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de comidas rápidas “la gorda” cuenta con 19 años de actividad en el mercado se podría decir que es uno de los establecimientos con mayor antigüedad y reconocido por su tradicionalidad. Dentro de las variables que más le destacan como competente en el sector se encuentran el servicio al cliente, innovación en la creación de productos y conocimiento de sus clientes. Su origen precede de una persona emprendedora que deja de ser proveedora y pasa a tener local propio.

La permanencia en el mercado se debe gracias a escuchar su clientela lo que le permite crear productos exitosos en el sector como la “perra” (Perro caliente sin salchicha y extra contenido de tocineta, queso, salsa, entre otros ingredientes). Los consumidores de este establecimiento, disfrutan de productos que cuentan con cantidad y calidad. El buen clima organizacional ofrece bienestar y estabilidad laboral a sus empleados. Además se puede decir que el factor más relevante para la competitividad de este establecimiento, se ajusta a la teoría del consumidor donde juegan factores motivacionales incidentes en el comportamiento no solo de sus clientes sino también del equipo de ventas.

Cabe mencionar que este establecimiento se fortalece también con el servicio al cliente, el cual da un grado de identidad, razón por la que muchos consumidores son fieles a frecuentar este lugar. Durante la entrevista se confirmó que competir no ha sido fácil para ellos más cuando hay tantos establecimientos afectando sus ventas. Una razón por la que no han abandonado el mercado es lo que representa para ellos este negocio y la estima que tienen hacia sus clientes por esta razón han luchado para sostenerse recurriendo a fuentes de financiación entre bancos y cooperativas para inyectar capital y seguir operando.

Dentro de sus debilidades se identificó un ambiente muy tradicional que requiere mejoras en relación a la ambientación, los tiempos de espera que superan los 30 minutos, una gestión administrativa bastante empírica que puede ser fortalecida

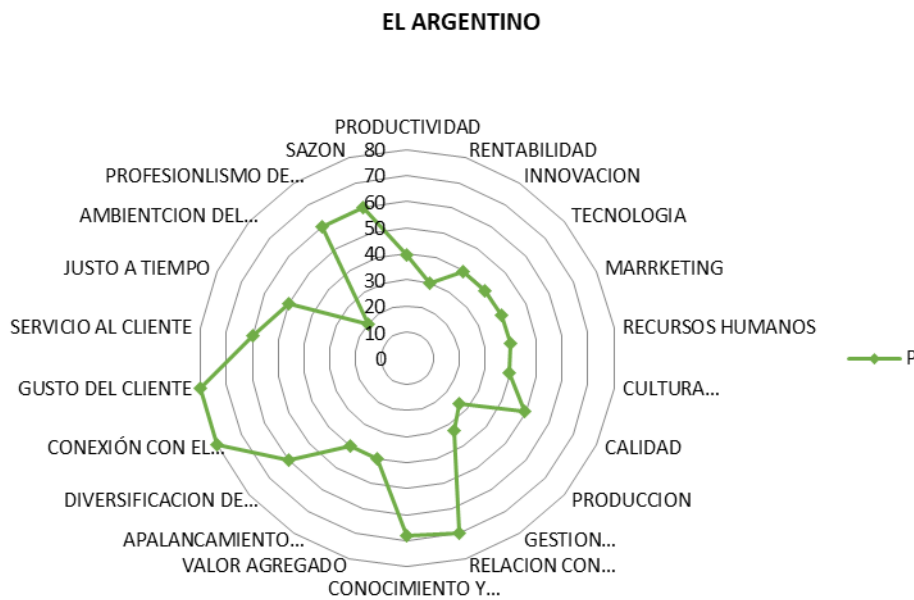
con capacitación, implementación tecnológica en el establecimiento y hacer un análisis que aumente la rentabilidad del local debido a las situaciones anteriormente mencionadas.

Tabla 28 Valoración establecimiento Comidas rápidas "el argentino"

EL ARGENTINO	P
Productividad	39,6
Rentabilidad	30
Innovación	39,6
Tecnología	39,6
Marketing	40
Recursos humanos	40
Cultura organizacional	39,6
Calidad	49,6
Producción	26,4
Gestión administrativa	33
Relación con proveedores y clientes	70
Conocimiento y adaptabilidad	68,2
Valor agregado	40
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	80
Gusto del cliente	80
Servicio al cliente	60
Justo a tiempo	50
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros de cocina	60
Sazón	60

Fuente: elaboración propia

Gráfica 18 Establecimiento comidas rápidas El Argentino



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el análisis se identifica que las variables más relevantes para la competitividad de acuerdo a los resultados del establecimiento el argentino, son el resultado de 10 años operando en el mercado y se caracterizado por ser una empresa con productos hechos según la preferencia del cliente, gracias a las sugerencias que realizan los consumidores, teniendo una relación directa entre el cliente y la empresa, fortaleciendo la conexión con los mismos. La calidad del producto va conforme a la relación que tiene con proveedores quien les provee de los mejores insumos y le dan la sazón característica de los mismos. Si bien es cierto que eso garantiza su permanencia, requiere de un enfoque hacia la ambientación para fortalecerse como competencia. La falta de actualizarse en tecnología es un riesgo que necesitan mitigar.

Este establecimiento cuenta con una fortaleza importante para la competitividad y es el poder de negociación que tiene con sus proveedores como lo describe Porter (1998), donde se marca la intensidad de la competencia en la industria. Dicho lo anterior, de acuerdo a lo estimado por Porter, los proveedores pueden considerarse poderosos si:

- El negocio no se enmarca en una de las industrias clave para el proveedor.
- está dominado por un pequeño número de empresas.
- los productos que ofrece están bien diferenciados o existen costes de conmutación (Porter, 1998).

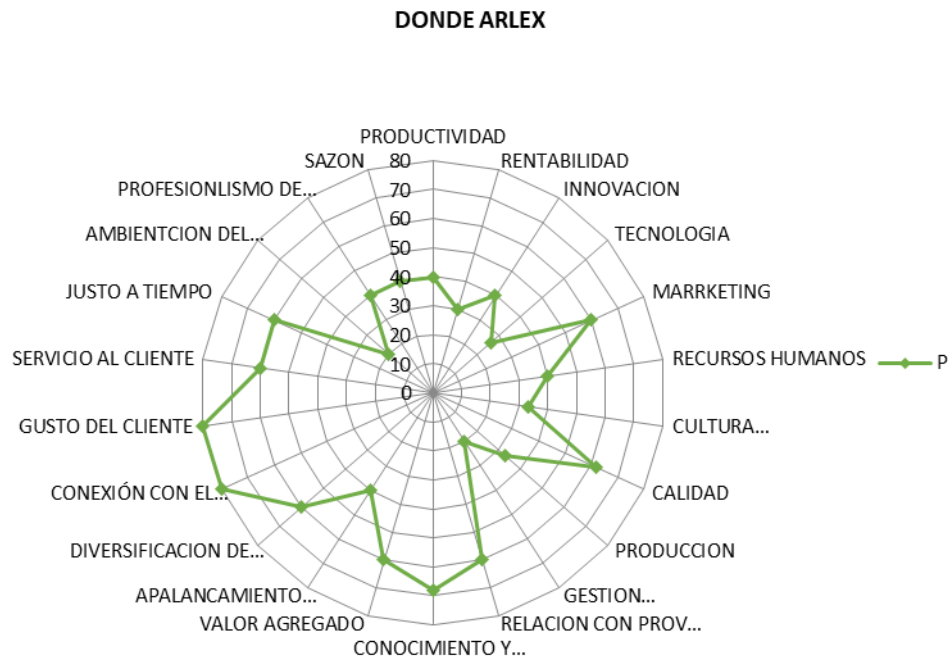
Es así como el establecimiento gracias a su capacidad para negociar con los proveedores, hace parte de los establecimientos que cumplen con las características para ser competitivo.

Tabla 29 Valoración establecimiento comidas rápidas "donde Arlex"

DONDE ARLEX	P
Productividad	39,6
Rentabilidad	30
Innovación	39,6
Tecnología	26,4
Marketing	60
Recursos humanos	40
Cultura organizacional	33
Calidad	62
Producción	33
Gestión administrativa	19,8
Relación con proveedores y clientes	60
Conocimiento y adaptabilidad	68,2
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	80
Gusto del cliente	80
Servicio al cliente	60
Justo a tiempo	60
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	40
Sazón	40

Fuente: elaboración Propia

Gráfica 19 Establecimiento de comidas rápidas Donde Arlex



Fuente: elaboración Propia.

Según los resultados, el establecimiento de comidas rápidas donde Arlex, es una empresa que ha combinado tiempo de entrega y calidad con los productos solicitados por el cliente, reconociéndose competitivo. Así mismo, las buenas relaciones con los consumidores, la adaptabilidad en el sector y la conexión que tiene con los clientes le han permitido a lo largo de los 6 años de trayectoria en el municipio de Tuluá convertirse en un negocio sostenible, que se adaptó a los requerimientos del cliente pero necesita mejoras para ser mejor en el mercado.

Su grado de competitividad se debe a implementar la teoría de colas ya mencionada y conocer el comportamiento de sus clientes considerando que el tiempo de espera de estos no debe superar los 40 minutos. Cuenta con cinco personas como equipo de trabajo con una relación informal y asignación de funciones de forma empírica además de una ubicación estratégica de afluencia pública.

En el análisis de las variables que debe fortalecer el establecimiento se identificaron que variables como la ambientación refleja la tradicionalidad del lugar necesita hacer uso de colores llamativos alusivos al producto, mejorar la imagen publicitaria que al ser expuesta a los cambios climáticos se deteriora con facilidad haciéndose poco visible y poco llamativa. Así mismo, el local requiere poner en consideración ampliar el local o mejorar la distribución de espacios debido que cuenta con poco y viéndose estéticamente insuficiente a los ojos del consumidor.

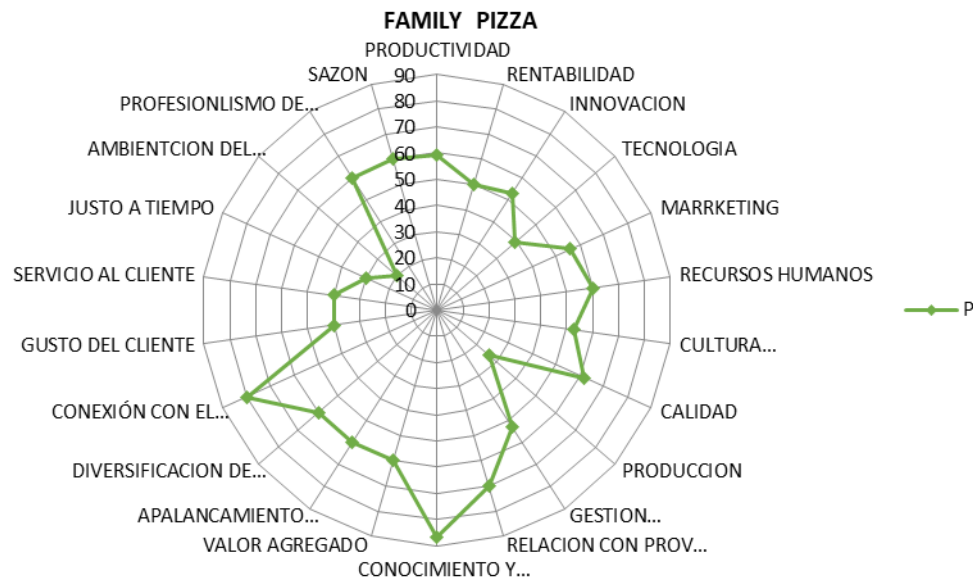
Respecto a innovación se identifica debilidad en esta variable ofreciendo productos tradicionales y reconocidos por su calidad pero cuenta con pocos distintivos o propuestas a los ojos del consumidor. Otra debilidad es la tecnología pues la falta de actualización en las redes sociales evita y darles una mayor identidad en el mercado.

Tabla 30 Valoración establecimiento de comidas rápidas Family pizza

FAMILY PIZZA	P
Productividad	59,4
Rentabilidad	50
Innovación	52,8
Tecnología	39,6
Marketing	56
Recursos humanos	60
Cultura organizacional	52,8
Calidad	62
Producción	26,4
Gestión administrativa	52,8
Relación con proveedores y clientes	70
Conocimiento y adaptabilidad	86,8
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	60
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	80
Gusto del cliente	40
Servicio al cliente	40
Justo a tiempo	30
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	60
Sazón	60

Fuente: elaboración propia

Gráfica 20 establecimiento de comidas rápidas Family pizza



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de comidas rápidas Family pizza es reconocido en su zona como uno de los establecimiento más importantes. Cuenta con más de 13 años en el mercado y compitiendo en el sector. Se reconoce por la variedad de productos en su portafolio apoyado en tecnologías que le optimizan tiempo y mejoran la calidad del producto. De acuerdo con la gráfica, el conocimiento de sus clientes, la calidad, el profesionalismo con el que manejan los productos y la adaptabilidad al sector, lo fortalecen en el mercado confirmando por qué esta entre los más competentes pues cuenta con un equipo de trabajo integral con experiencia y conocimiento en la elaboración de sus productos.

Dicho lo anterior, se puede decir que estas variables fortalecen a Family pizza que cuenta con un trayecto importante en el mercado y gracias al conocimiento que maneja sobre el tema de presentación de productos y ambientación como se establece en la aplicación del marketing mix. Por otra parte dentro de las variables que requiere fortalecer se mencionan el mejoramiento en la ambientación del lugar

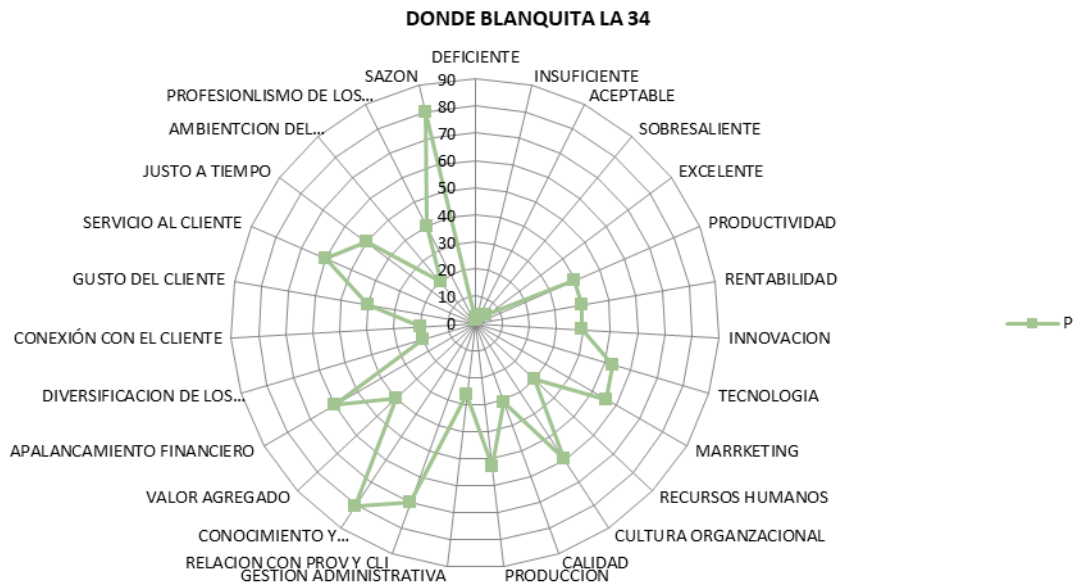
se refiere a mayor iluminación ya que la distribución de espacios es pertinente y la tecnología, herramienta que no es aprovechada en su totalidad en el uso de redes sociales y actualización de los mismos.

Tabla 31 Valoración establecimiento de comidas rápidas Donde Blanquita la 34

DONDE BLANQUITA LA 34	P
Productividad	39,6
Rentabilidad	40
Innovación	39,6
Tecnología	52,8
Marketing	56
Recursos humanos	30
Cultura organizacional	59,4
Calidad	31
Producción	52,8
Gestión administrativa	26,4
Relación con proveedores y clientes	70
Conocimiento y adaptabilidad	80,6
Valor agregado	40
Apalancamiento financiero	60
Diversificación de los productos	20
Conexión con el cliente	20
Gusto del cliente	40
Servicio al cliente	60
Justo a tiempo	50
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	40
Sazón	80

Fuente: elaboración propia

Gráfica 21 establecimiento de comidas rápidas Donde Blanquita la 34



Fuente: elaboración propia

Según la gráfica anterior, el establecimiento de comidas rápidas “Donde Blanquita la 34”, concentra su competitividad en el servicio. Esto parte desde gustos de los consumidores hasta atención, calidad humana de sus colaboradores generando confianza hacia los mismos. Cuenta con una amplia variedad de productos que aunque tradicionales, solo son manejados por este establecimiento: desayunos, almuerzos entre otras líneas.

La ubicación se encuentra en una zona de cruces importantes del municipio de Tuluá siendo único establecimiento entre los evaluados que cuenta con parqueadero lo cual representa sobre los demás una ventaja. También se destaca como uno de los establecimientos que es administrado por personas con conocimiento y habilidades administrativas es decir, con formación sobre administración requerimiento importante para tomar decisiones.

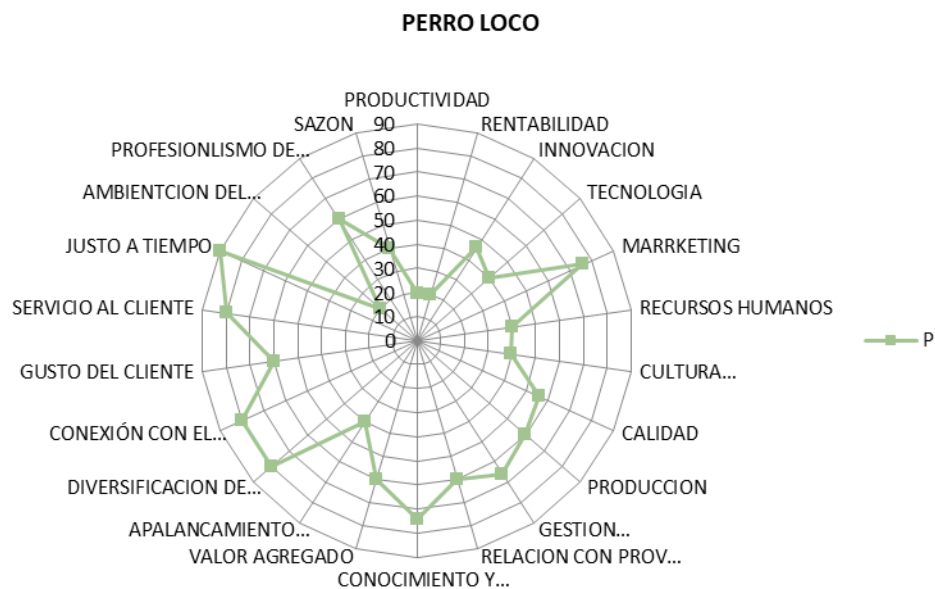
Dicho lo anterior, las características que le hacen competitivo en el sector de comidas rápidas del municipio van de la mano de la ubicación, contar con vías de fácil acceso sumado a los factores ya mencionados que generan un impacto positivo en el sector de comidas rápidas. Dentro de sus debilidades se identificó la ambientación, pues surge la necesidad de adecuar el local e implementación tecnológica, falencia que afecta a gran parte de los establecimientos analizados.

Tabla 32 Valoración establecimiento de comidas rápidas Perroloco

PERRO LOCO	P
Productividad	19,8
Rentabilidad	20
Innovación	46,2
Tecnología	39,6
Marketing	76
Recursos humanos	40
Cultura organizacional	39,6
Calidad	55,8
Producción	59,4
Gestión administrativa	66
Relación con proveedores y clientes	60
Conocimiento y adaptabilidad	74,4
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	80
Conexión con el cliente	80
Gusto del cliente	60
Servicio al cliente	80
Justo a tiempo	90
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	60
Sazón	40

Fuente: elaboración propia

Gráfica 22 establecimiento de comidas rápidas Perroloco



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de comidas rápidas Perroloco es considerado por los consumidores como competitivo gracias a la rapidez en la entrega de sus domicilios, cumpliendo con lo propuesto en la teoría de las colas. La variedad en su portafolio y posicionamiento en el mercado durante más de 10 años en el sector le dan un puesto entre los establecimientos considerados competentes.

Además de su ubicación estratégica por la afluencia de vehículos en una vía principal y reconocimiento en el municipio cuenta con personal con la experiencia y profesionalismo en su actividad. No obstante las debilidades identificadas entre las variables requiere fortalecer su competitividad al aplicar herramientas tecnológicas que faciliten darse a conocer en el mercado como el uso de redes pues el consumidor cada vez adquiere medios que le ayudan a ubicar los lugares que necesita encontrar. Así mismo la falta de actualización muestra en el análisis su debilidad en ambientación del local, falta de innovación que ponen en

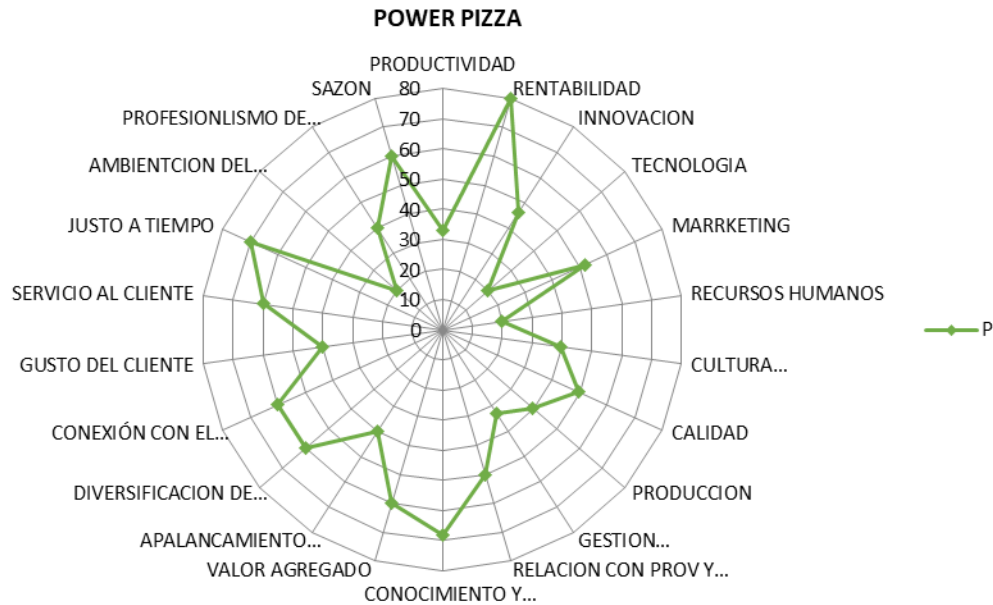
consideración evaluar si el lugar es rentable o solo está en el mercado porque hay un sentimiento en sus propietarios que les limita tomar decisiones y hacer mejoras.

Tabla 33 Valoración establecimiento de comidas rápidas Power pizza

POWER PIZZA	P
Productividad	33
Rentabilidad	80
Innovación	46,2
Tecnología	19,8
Marketing	52
Recursos humanos	20
Cultura organizacional	39,6
Calidad	49,6
Producción	39,6
Gestión administrativa	33
Relación con proveedores y clientes	50
Conocimiento y adaptabilidad	68,2
Valor agregado	60
Apalancamiento financiero	40
Diversificación de los productos	60
Conexión con el cliente	60
Gusto del cliente	40
Servicio al cliente	60
Justo a tiempo	70
Ambientación del establecimiento	20
Profesionalismo de los maestros	40
Sazón	60

Fuente: elaboración propia

Gráfica 23 establecimiento de comidas rápidas Power pizza



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de comidas rápidas Power pizza está enfocado en la rentabilidad, por tanto este establecimiento transforma sus productos estandarizados en una relación costo-beneficio teniendo en cuenta el establecimiento del costo por cada producto.

En el análisis de las variables se identificaron como puntos fuertes: la sazón en el menú, la entrega oportuna del pedido conforme a especificaciones del consumidor ajustándose a mejora conforme la teoría de colas aun cuando cuentan con poco personal, servicio al cliente, conocimiento y adaptabilidad del sector, variables que han permitido su reconocimiento dentro del sector. Del mismo modo la experiencia adquirida en temas de mercadeo y administración en más de cinco años les permite ofrecer al cliente lo que desea en su momento ajustándose a lo planteado por teorías del consumidor y de rentabilidad como lo estima Porter (1998).

En el análisis de las variables, también se identifica algunas debilidades entre estas el uso de la tecnología a falta de actualización, la ambientación del local en cuanto la distribución de espacios, recursos humanos al contar con poco personal puede verse afectada la productividad y dejar de ser competitivo en el sector.

9.2 ESTABLECIMIENTOS EVALUADOS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN

Cuando una empresa conoce sus rivales se puede decir que ya tiene una ventaja pues sabe cómo enfrentarse a la competencia. Por ello para finalizar el proceso de análisis en los establecimientos del sector de comidas rápidas del municipio de Tuluá se implementa el método de observación conforme a lo estimado por Carlos Méndez quien reconoce la observación como un proceso intelectual e intencional que se realiza a partir de hechos, acontecimientos, datos, comprobando las nociones que se tienen de una realidad (Mendez, 2003). De acuerdo a lo anterior la implementación de esta herramienta tiene el objetivo de evaluar los establecimientos restantes que han sido elegidos por los consumidores confrontando a su vez con las cualidades que les destaca y con variables mencionadas anteriormente.

9.2.1 Snacks:

Lugar que se puede encontrar variedad de productos de excelente calidad, la temática del lugar se caracteriza por ser épica, según los consumidores del lugar, invitando a los clientes tener una experiencia agradable, la atención es basada en la cordialidad y una buena imagen, presentación personal adecuada de los empleados, los platos bien preparados. La calidad de los productos tienen como distintivo el sabor a la parrilla (BBQ). igualmente, el trabajo a realizar en redes

sociales sobre las actividades del establecimiento, platos y ofertas logran captar la atención de las personas.

9.2.2 Juggers.

Es uno de los establecimientos que se ha visto afectado con la llegada de nuevas empresas ubicadas cerca al sitio. A pesar de ser reconocido en el municipio se ha ido deteniendo posiblemente por la falta de implementar nuevas estrategias comerciales y desaprovechando del lugar estratégico que ocupa. Sin embargo la capacidad instalada, la variedad de productos lo convierten en una empresa competitiva dentro del sector, por ende debe crear estrategias que minimicen las debilidades de la misma.

9.2.3 María juana.

Se identificó como un lugar exclusivo para compartir con amigos por su estrategia de celebrar fechas especiales, es un ambiente más casual, cuya temática son superhéroes. Cuenta con productos cuya dificultad de elaboración les hace más costosos, es un sitio cómodo y tranquilo requiere un espacio más amplio para parquear.

9.2.4 Pizza drive.

Es una de las franquicias distinguidas por los habitantes del municipio de Tuluá. Se encuentra ubicado en una zona céntrica de fácil acceso, como la mayoría de los establecimientos no cuentan con un parqueadero seguro para sus clientes, no obstante sus productos son muy apetecidos. Una prueba de esto es que los días

sábados son de gran acogida quedando sin capacidad para atender. Los procesos que llevan a cabo son estandarizados, variable positiva dentro de la competencia.

9.2.5 American pizza.

Por años American pizza ha sido la competencia directa de Family pizza, su valor agregado se centra en la atención, variedad y calidad de sus productos. El sabor de las pizzas es muy reconocido, por tal motivo es una empresa competitiva teniendo dos locales más ubicados en sitios de afluencia pública.

Continuando con el análisis de los establecimientos competitivos según la percepción de los consumidores, es importante se agrupar conforme a los mejores puntajes que destacan sus fortalezas con el fin de identificar cuáles de estos establecimientos cumple con las especificaciones planteadas por los autores considerándose como el más competente de acuerdo con la variables planteadas para el sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

Dicho lo anterior, se precisa retomar el origen de estos puntajes los cuales fueron determinaron así: cada variable se le asignó un valor de 100 puntos los cuales se dividen por el número de variables que una vez arrojan un valor a estos se les divide en una escala de 1 a 5 cuyo puntaje significa; 5 excelente, 4 sobresaliente, deficiente, etc. Según lo mencionado, la siguiente tabla relaciona los puntajes más sobresaliente conforme la categoría y el establecimiento que lo posee.

Tabla 34 Ponderación calificación general de los establecimientos.

VARIABLES	Roger's	Toro Burguer	Comidas rápidas la gorda	El argentino	Donde Arlex	Donde Arlex	Family pizza	Donde blanquita la 34	Perro loco	Power pizza
Productividad	72,6									
Rentabilidad										80
Innovación			72,6							
Tecnología								52,8		
Marketing	80									
Recursos humanos	60									
Cultura organizacional								59,4		
Calidad	68,2									
Producción									59,4	
Gestión administrativa									66	
Relación con proveedores y clientes							70			
Conocimiento y adaptabilidad							86			
Valor agregado	60									
Apalancamiento financiero	80									
Diversificación de los productos									80	
Conexión con el cliente					80					
Gusto del cliente				80						
Servicio al cliente		80								
Justo a tiempo									90	
Ambientación del establecimiento		80								
Profesionalismo de los maestros		80								
Sazón		80								

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla anterior, la puntuación más alta de acuerdo con sus variables y el establecimiento además de hallar en los resultados que el establecimiento de comidas rápidas Roger's, cuenta con puntajes importantes que le destacan de los demás sumado al grado significativo acorde con cada una de las variables descritas anteriormente y que lo destacan como uno de los negocios

más competentes en el sector. Es necesario mencionar además dos puntos relevantes: el primero, el enfoque que se da frente a la percepción del consumidor la cual prima con respecto a la calidad e incidencia en el marketing.

El segundo punto se enfoca al comportamiento del área administrativa y estratégica de la organización que se conectan con el análisis previamente enfocado a las cinco fuerzas competitivas propuesta por Porter (1998) destacándose a su vez la relación con los proveedores que les permite ofrecer un producto de calidad además de otras bondades.

La siguiente grafica reúne todos los puntos analizado por los investigadores lo cual representa el resultado de la investigación y la participación conforme las variables más destacadas según el establecimiento.

Gráfica 24 Identificación de los establecimientos más competentes



Fuente: elaboración propia

En las consideraciones mencionadas anteriormente a los establecimientos plasmados en la gráfica anterior, se destaca a: Roger's, mencionado anteriormente, toro Burger y Family Pizza con un mayor número de características que les califica como competentes. No obstante, el hecho de que estos tres establecimientos se muestren como competentes no revela en su totalidad cuál es el mejor para los consumidores en el municipio de Tuluá pues las fortalezas con la que cuentan difieren unas de otras. Por lo tanto la evaluación de los factores que internamente cuenta en cada establecimiento permite comprobar si realmente aprovechan el ambiente competitivo en el que se encuentran y cuál de estos es el más competente. Igualmente es importante aclarar con la siguiente tabla la relación de los puntos que generan un efecto dentro de los establecimientos además de mostrarse las fortalezas y debilidades que generan impacto en el sector de comidas rápidas.

Tabla 35 Análisis interno del sector

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Tiempo de operatividad en el mercado	F				FM
Servicio al cliente con impacto positivo	F				FM
Ubicación estratégica de los establecimientos	F				FM
Productos de calidad	F				FM
Personal idóneo para ofrecer excelente servicio	F			fm	
Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores	F			fm	
Buen clima laboral	F			fm	
Poca actualización tecnológica	D		dm		
Bajo manejo de Innovación	D	DM			
Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional	D		dm		
Tiempos de espera que superan los 50 minutos	D	DM			
Recursos financieros bajos con administración empírica	D	DM			
Conocimiento del sector deficiente por parte de los propietarios	D	DM			
Espacios de parqueadero limitados	D		dm		

Fuente: Modificado por los investigadores a partir de la matriz de entornos del libro entorno organizacional análisis y diagnóstico 2011

A partir de los datos que muestra la tabla anterior el análisis de la matriz EFI, permite a empresarios e interesados en el sector hacer una revisión sobre el comportamiento interno, la administración de la organización, además de analizar la efectividad de su participación en el mercado tomando en consideración si las estrategias aplicadas les funcionan además del impacto que causa. Así mismo, les permite evaluar fortalezas y debilidades dando paso a la formulación de estrategias para mejorar, optimizar y/o reforzar aquellos procesos internos en el sector de comidas rápidas. A continuación se presenta en la siguiente tabla el grado de competitividad en el que se encuentran los establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

Tabla 36 Matriz evaluación de los factores (EFI)

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderación.
Tiempo de operatividad en el mercado	0,07	4	0,28
Servicio al cliente con impacto positivo	0,08	4	0,32
Ubicación estratégica de los establecimientos	0,08	4	0,32
Productos de calidad	0,08	4	0,32
Personal idóneo para ofrecer excelente servicio	0,07	3	0,21
Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores	0,06	3	0,18
Buen clima laboral	0,07	3	0,21
Debilidades	Peso	Calificación	Valor ponderación.
Poca actualización tecnológica	0,05	2	0,1
Poco manejo de innovación	0,07	2	0,14
Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional	0,07	2	0,14
Tiempos de espera que superan los 50 minutos	0,08	1	0,08
Recursos financieros bajos con administración empírica	0,08	1	0,08
Conocimiento del sector deficiente por parte de los propietarios	0,08	1	0,08
Espacios de parqueadero limitados	0,06	2	0,12
Total	1		2,58
Subtotal fortalezas			1,84
Subtotal debilidades			0,74

Fuente: elaboración propia

Según el análisis de la tabla anterior, el grado de importancia que destaca el sector es consecuente con las fortalezas que les ha permitido la continuidad en el mercado dándoles un lugar en el mercado. Del mismo modo la existencia de ciertas debilidades dentro de la organización muestran la necesidad de retroalimentación para fortalecerse. Con las que cuenta el sector. Se asignaron valores a cada variable donde 0 le representa como menos importante y 1 de mayor importancia a ello se suma que una vez se determina esta calificación es posible valorar cada variables conforme la percepción del investigador el cual asigna puntuación de 1 a 4 esto es 1: como la calificación menos importante y 4 la calificación con mejor puntaje. Lo anterior muestra la valoración que da estos resultados que superan la media indicando que la fuerza de los establecimientos se concentra en el servicio al cliente. Del mismo modo los resultados muestran que las variables que poseen puntajes menores precisan las mejoras pertinentes a partir de ambientación, impacto en las redes sociales con una mayor participación pues la tendencia apunta al comercio a través de los medios electrónicos como lo mencionan Stanton (2007) en fundamentos de marketing, como parte de la globalización según lo planteado por Scheffer (2000) en el libro comportamiento del consumidor y como referente para la obtención de una mayor competitividad.

Continuando con el análisis, se evidencia además que aunque las empresas son reconocidas por sus clientes, el esfuerzo por permanecer en el mercado aun desconociendo el sector en el que desenvuelve representa una alta necesidad de capacitación a líderes de estos sitios para la ampliación de conocimientos adquiridos con el tiempo y mejorar sus procesos fortaleciéndose la estructura de la organización. Igualmente se observa un común denominador en las variables que busca el sector cuyos atributos lo identifiquen como competitivo. Los establecimientos considerados por los consumidores con estas características se ajustan a las condiciones que los fortalecen y así mismo poseen otras cualidades que los hacen débiles.

La siguiente tabla determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el análisis del sector a través de la matriz FODA propuesta por Albert Humphrey (1960), instrumento que permite a empresarios e inversionistas crear estrategias para la competitividad del sector.

Tabla 37 matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tiempo de operatividad en el mercado	Ubicación geográfica
Servicio al cliente con impacto positivo	Grado de inversión
Ubicación estratégica de los establecimientos	Variedad gastronómica
Productos de calidad	Implementación tecnológica
Personal idóneo para ofrecer excelente servicio	Crecimiento en actividades económicas
Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores	Calidad de vida
Buen clima laboral	Participación de la mujer en el mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca actualización tecnológica	Informalidad
Bajo manejo de Innovación	Seguridad
Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional	Actualización tecnológica
Tiempos de espera que superan los 50 minutos	Cambios climáticos
Recursos financieros bajos con administración empírica	Nivel de mortalidad en el sector
Conocimiento del sector deficiente	Aumento de impuestos en los insumos
Espacios de parqueadero limitados	Desempleo

Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz foda muestra además que el sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá a nivel interno que cuenta con las condiciones pertinentes para hacer con los años de experiencia en el mercado, producto y contar con personal, sea más fuertes además de contar con una ubicación que le beneficia no solo a nivel comercial sino además sectorial. Cabe mencionar que el municipio goza de este beneficio. Igualmente se evidencia la existente posibilidad de aumentar sus habilidades a partir de la retroalimentación y capacitación a sus

propietarios mediante la ampliación de conocimientos e identificación de sus competidores.

En cuanto el aprovechamiento de oportunidades es evidente que el sector se fortalezca si aprovecha de la calidad de vida del municipio además de hacer factor diferenciador en el uso de herramientas tecnológicas pues Colombia se considera como un país inmerso a los cambios mundiales en su economía sumado a los requerimientos que solicitan sus clientes. Lo anterior se relaciona en la siguiente tabla que propone a los establecimientos algunas alternativas de importancia. A su vez también muestra como algunas de estas variables pueden ser minimizadas pero no controladas en su totalidad.

Tabla 38 Estrategias FO DO

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS 1. Tiempo de operatividad en el mercado 2. Servicio al cliente con impacto positivo 3. Ubicación estratégica de los establecimientos 4. Productos de calidad 5. Personal idóneo para ofrecer excelente servicio 6. Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores 7. Buen clima laboral	DEBILIDADES 1. Poca actualización tecnológica 2. Bajo manejo de innovación 3. Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional 4. Tiempos de espera que superan los 50 minutos 5. Recursos financieros bajos con administración empírica 6. Conocimiento del sector deficiente 7. Espacios de parqueadero limitados
OPORTUNIDADES 1. Ubicación geográfica 2. Grado de inversión 3. Variedad gastronómica 4. Implementación Tecnológica 5. Crecimiento en actividades económicas 6. Calidad de vida 7. Participación de la mujer en el mercado	(FO) • Crear un directorio con los establecimientos de comidas rápidas para facilitar su identidad en el mercado y orientar al consumidor en cuanto ubicación y portafolio de productos en oferta. • Adecuar las instalaciones para hacer atractivo los establecimientos conforme a las reglas de merchandising • Ofrecer a los consumidores nuevas propuestas gastronómicas que aumente la rentabilidad del establecimiento a partir de sabores, presentación del producto, etc. así mismo invertir en equipos que permitan almacenar información sobre clientes, proveedores, inventarios a fin de mejorar los procesos dentro de las empresas • Generar actividades en el equipo de trabajo que destaquen la participación de los colaboradores a fin de enriquecer el ambiente laboral.	(DO) • Gestionar dispositivos que facilite hacer uso de las redes a internet para su respectiva participación. • Realizar reparaciones locativas pertinentes para mejorar los establecimientos. Aprovechando la comodidad de pagos y a la oferta en tasas de interés. • Proponer una forma diferente de presentar los productos para generar un factor diferenciador. Para ello se requiere de la percepción y opinión del consumidor. • Establecer metas para los tiempos de entrega a partir de la lista de productos que ofrece a su cliente seguido de un timbre que anuncie la entrega oportuna de pedidos. • Retroalimentar a los propietarios de los establecimientos de comidas rápidas en temas como competitividad, servicio y calidad con el objetivo de aplicar el conocimiento y la capacidad para ser competentes. Crear vínculos con entidades financieras además de crear cuentas en entidades financieras que permitan hacer las transacciones de manera oportuna a través de sus redes. En caso de no hacer uso de estas contar con respaldo financiero • Gestionar espacios cercanos que favorezcan a los consumidores para hacer uso del parqueadero ofreciéndoles tranquilidad con sus vehículos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 39 (continuación) Estrategias FA DA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Tiempo de operatividad en el mercado 2. Servicio al cliente con impacto positivo 3. Ubicación estratégica de los establecimientos 4. Productos de calidad 5. Personal idóneo para ofrecer excelente servicio 6. Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores 7. Buen clima laboral	1. Poca actualización tecnológica 2. Bajo manejo de innovación 3. Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional 4. Tiempos de espera que superan los 50 minutos 5. Recursos financieros bajos con administración empírica 6. Conocimiento del sector deficiente 7. Espacios de parqueadero limitados
AMENAZAS	(FA)	(DA)
1. Informalidad 2. Seguridad 3. Actualización tecnológica 4. Cambios climáticos 5. Nivel de mortalidad en el sector 6. Aumento de impuestos en los insumos 7. Desempleo	• Elaborar una base de datos que se alimente periódicamente por el número de visitas de sus consumidores. • Crear fuertes vínculos con entidades como la policía nacional, para monitoreo frecuente en el sector. • Capacitar a propietarios y personal para hacer uso adecuado de las herramientas tecnológicas. sumado a la generación de valor agregado a sus clientes conforme la circunstancias: aumento de valor en insumos, cambios del clima, entre otras situaciones no controlables por el sector. • Estos tres últimos puntos aplican conforme las circunstancias del entorno. El empresario debe hacer ajustes conforme la situación.	• Facilitar en el establecimiento zonas wi-fi al además de ofrecer espacios especiales para disfrutar a su vez con familia y amigos generando una nueva experiencia seguido de una buena adecuación del lugar y de música que agrade a los clientes, mientras disfrutan del espacio. • Generar confianza a sus consumidores a través de cámaras de seguridad e iluminación pertinente dentro y fuera del lugar evitando los hurtos en lo posible. • Retroalimentar al personal para mejorar el grado de creatividad a fin de generar una mayor publicidad en las redes. • implementar técnicas de minimicen los tiempos de espera toma pedidos y de entrega de los mismos. • Establecer relaciones con entidades financieras que en su debido momento considerando que están allí cuando se requiera inyectar capital al establecimiento. La creación de cuenta de ahorros dado el caso no se tenga es importante para esto.

Fuente: elaboración propia

9.3 PERFIL COMPETITIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MÁS REPRESENTATIVOS EN EL ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

Es de saberse que el estudio de competitividad en un sector, en este caso el de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, muestra los establecimientos seleccionados conforme a la percepción de los consumidores. En esto evidencia que dicha percepción se conecta con empresas pequeñas o medianas que han logrado sostenerse con el paso del tiempo. Igualmente, análisis determina que durante su estudio todos los establecimientos mencionados no cuentan con las mismas fortalezas. Esto no significa que los anteriores no sean competentes con el resultado se explica porque unos establecimientos en el sector son más fuertes o rentables que otros tal como lo estima M. Porter (1998) conforme a las fuerzas competitivas. Si bien es cierto que las barreras de entrada en el sector se perciben como fáciles para el ingreso a inversionistas y emprendedores como lo demuestra el informe presentado por cámara y comercio con el número de empresas que hacen apertura, también cabe destacar que las empresas que permanecen compitiendo y diferenciándose en el mercado cuentan con una serie de características y atributos que les acredita como competentes y confirma el por qué algunas empresas no logran sobrevivir en el mercado. Llegando a este punto, se hace mención del perfil competitivo aplicado al sector de comidas rápidas. La matriz del perfil competitivo entonces es la herramienta que se aplica en este caso específicamente a los tres establecimientos que acorde a las características ya mencionadas hacen que un sector o establecimiento sea competente.

La matriz de perfil competitivo sugiere hacer un contraste con las compañías que realizan la misma actividad o en su efecto sea similar y a su vez el total de los resultados le permitan a quien la realice ver como se encuentra frente a sus rivales y poder hacer la elección de la estrategia que más se ajuste a sus requerimientos. La siguiente tabla presenta las ponderaciones realizadas anteriormente, con los

establecimientos más destacados durante el análisis: Roger's, Toro Burger y Family pizza

Tabla 40 Matriz perfil competitivo (MPC)

CRITERIOS A CONSIDERAR	PESO	ROGER'S		TORO BURGUER		FAMILY PIZZA	
		PUNTOS	CALIFICACION	PUNTOS	CALIFICACION	PUNTOS	CALIFICACION
Producto	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Innovación	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Tecnología	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Marketing	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2
R. H	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Cultura organizacional	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Calidad	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Gestión	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
Conocimiento	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Valor agregado	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Apalancamiento f.	0,41	3	1,236	3	1,236	2	0,824
Conexión cliente	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
Servicio	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Justo a tiempo	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
Ambientación	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02
Profesionalismo	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02
Sazón	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Totales	1,00		3,326		2,936		2,154

Fuente: elaboración propia

La tabla adjunta, obliga a agregar que esta matriz es un complemento de gran importancia dentro del proceso del benchmarking propuesto por Spendolini (1994) para determinar cuál es la posición en que se encuentran estos establecimientos e identificar al más competitivo. Se debe agregar a su vez que en el proceso de entrevistas a establecimientos quienes dirigen los establecimientos reconocen que una empresa es competitiva si cuenta con una serie de características que le diferencian de las demás disfrutando de una posición privilegiada en el sector. a esta observación se suman los resultados que proyectan los establecimientos más destacados por su posición de acuerdo con la ponderación se muestra en la gráfica 4 e identifica los establecimientos de Roger's, toro Burger y Family pizza, como los más representativos.

Dicho esto, la matriz de perfil competitivo determina al establecimiento de comidas rápidas Roger's como el más competente entre los establecimientos escogidos por los consumidores pues cumple con las características que lo fortalecen dentro del sector. Los puntos fuertes que le atribuyen este lugar apuntan a la presentación de sus productos, ubicación del lugar como un punto estratégico, sazón del menú, conocimiento del mercado y la buena relación que tienen con sus clientes. Igualmente se identifica aquellas variables que requieren mejorarse para riesgos futuros y se conviertan en amenaza a futuro. En este caso necesitan fortalecer la innovación, distribución de los espacios y la implementación en la tecnología, además de reforzar en temas como cultura organizacional en lo que refiere a organigramas, manual de funciones, entre otros.

De acuerdo con Betancourt (2014), el benchmarking es un proceso de gestión estratégica que refuerza las prácticas y operaciones empresariales a través de la comparación y el análisis. En el proceso de análisis comparativo aplicado al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, se conoce las prácticas implementadas en las organizaciones del sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá determinando que diferencia a unas empresas de otras lo que demuestra que son muchos los que carecen de conocimiento y la importancia de ser competentes siendo afectados de forma interna a la suma de otros aspectos como las emociones hacia los consumidores y hacia el establecimiento que conectan perfectamente con los mencionados anteriormente en la investigación y causan un impacto para la realización de actividades. Las herramientas propuestas por Betancur (2014) en análisis sectorial y competitividad tales como recolección de información, encuesta, observación y comparación de las empresas relacionadas permitieron un mayor acercamiento a los establecimientos que dan paso a un nuevo concepto sobre la importancia de conocer las fortalezas y debilidades con las que cuentan los establecimientos para competir en el mercado.

10. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE ALIMENTOS DE COMIDAS RÁPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

A través de los tiempos la palabra estrategia ha adquirido muchos usos y desde entonces diferentes escenarios se ajustan acorde a su requerimiento. Etimológicamente la palabra estrategia procede del vocablo griego “stratos” que significa ejército y “ágein” sinónimo de conductor siendo en su acepción primitiva, un estratega y conductor del ejército es decir, el prototipo del guerrero que asumía las más altas responsabilidades (Betancourt B. , 2014).

Autores como Ansoff (1975) le determinan como la dialéctica de la empresa con su entorno cuyas pautas y reglas de decisión guían el proceso de desarrollo en una organización (Ansoff, 1976). Del mismo modo se relaciona al entorno organizacional. Michael Porter (1991) la define como estrategia competitiva la cual consiste en desarrollar una formula del cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1991). Se puede decir entonces que la estrategia es la creación de una posición valiosa que implica una serie de actividades que diferencian de los demás lo que constituye un aspecto importante para la toma de decisiones en una organización o sector para quienes hacen la gestión en la empresa utilizando de manera eficiente los recursos y cumple con las políticas y metas que se trace. Drucker (1993) la define como la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

En la creación de estrategias se cuenta con fuentes de información secundarias tales como paginas estatales: DANE, Alcaldía, informe de revistas, Cámara y comercio de Tuluá, entre otras, facilitando información representativa para conocer sobre el comportamiento del sector. A ello surge la necesidad de filtrar la información con el ánimo de conocer más sobre la percepción del consumidor. Por

ende se aplica la encuesta como herramienta que identifica cuales son los establecimientos más reconocidos como competentes conforme a la percepción de los consumidores. Dichos resultados ponen en consideración la aplicación modelos de análisis matriz de entornos, diamante competitivo, la matriz FODA, Benchmarking, entre otros. Aplicado los métodos en mención, se presentan a las estrategias propuestas para aumentar competitividad en el sector comidas rápidas.

Según los factores del diamante la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, crean una combinación de acciones y gestiona las empresas con el objetivo de tener orden, dar un direccionamiento, optimización de los recursos y rentabilidad. Por consiguiente, es fundamental que los establecimientos aplique procesos de administración. Para el logro de este objetivo se propone a los propietarios de las empresas con carencias en cuanto a gestión administrativa, estrategia y planeación, recibir capacitación ampliando su conocimiento y aplicarlo a la empresa para dar una estructura más organizada. Suele pasar que algunos empresarios cuando han sido empíricos no simpatizan con la capacitación. A ellos se les propone contratar personal calificado que cuente con los conocimientos necesarios y las habilidades en administración de empresas.

Los establecimientos deben conocer en qué posición deben jugar para competir, una vez reconozcan sus competidores potenciales. Para esto se propone implementarlo alguna de las dos formas: la primera compitiendo con costos inferiores, teniendo en cuenta que esto generará menor empleo de insumos frente a la competencia y la segunda presentando un factor diferenciador. Para este segundo punto es recomendable investigar tendencias y no se cuenta con suficiente creatividad además de agregarle su sello personal que lo hará único tal es el caso de algunos formatos nuevos como los establecimientos Containers, Food Group establecimientos cuentan con zona de parqueo siendo esto una ventaja, zona para mascotas, bares, además de ofrecer comidas rápidas tipo

gourmet espacio para compartir en familia dando una nueva experiencia, valor agregado y cuentan con su sello personal.

Las fuentes de financiación son relevantes para invertir crecer dando a conocerse en el mercado que cada vez exige conforme a las especificaciones de los consumidores. Por ellos inyectar capital a través de entidades financieras es una excelente opción, teniendo en cuenta que en la actualidad las tasa en el mercado financiero presentan una reducción interesante que favorece la inversión además de cómodas cuotas.

El sector debe conocer sus clientes, reconocer los días que más frecuentan el establecimiento y cuales son los productos más consumidos. Esto requiere hacer un análisis de que productos tienen mayor salida, la frecuencia y en qué cantidades facilitará reconocer la rentabilidad del negocio y el manejo del inventario. Igualmente se propone la creación de una base de datos permitirá identificar y fidelizarlo la clientela.

Según Aparicio (2001) el recurso humano se manifiesta como ventaja competitiva desde la composición del perfil como base fundamental para la toma de decisiones, el conocimiento, actitudes y aptitudes de la persona, por tanto se propone crear incentivos y mantener las prestaciones sociales, además de ofrecer programas de motivación y crear programas de conocimientos que beneficien la organización, como recomendación al mercado, sería enriquecedor para los establecimientos crear un festival dónde se compartan, los conocimientos, mejoras y productos con el fin de mejorar el sector.

Se propone hacer de la ubicación de los establecimientos un atractivo. Para ello se propone hacer uso de las redes sociales y otros medios de comunicación donde puedan ofrecer sus productos. La creación un directorio virtual que confirme ubicación es una excelente estrategia. Aplicar la vieja frase. “el que no muestra no vende” pues esto ayuda a ser portar voz a otros clientes y atraer nuevos consumidores al sector.

La seguridad es importante para los consumidores por tanto crear una red de seguridad en alianza con entes de seguridad y la policía garantizan la confianza en los clientes.

Crear relaciones con los proveedores y fortalecer las alianzas estratégicas son de gran beneficio por lo que se propone crear vínculos que ayuden a que tanto el sector como sus proveedores trabajen en equipo y crezcan ambos. Crear una relación gana-gana en la que logren negociar precios y topes de pedido así como formas de pago y fechas de entrega.

Si bien es cierto que la tecnología es una gran ventaja, es importante estar actualizado en equipos tecnológicos que ayuden a mejorar los procesos y a controlar el stock. Se propone de forma progresiva hacer inversión en equipos que mejoren la infraestructura. Para ellos se requiere hacer uso de las fuentes de financiación como entidades financieras, cooperativas y fondos de emprendimientos.

Como se evidenció, muchas de las sugerencias son realizables. No obstante, deben ser evaluadas previos a su ejecución para su adaptación según condiciones. Dicho esto, la siguiente tabla presenta las propuestas a implementar aclarando que son puntos alcanzables. Estas propuestas conectan con las mencionadas anteriormente en la FODA.

La tabla cuenta con cuatro puntos de referencia (incidencia de la variable, estrategias aplicadas en el sector, sumados a lo que se detectó como falencia para dar paso a la generación de propuestas a continuación.

Tabla 41 Estrategias propuestas para el sector de comidas rápidas

PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS COMIDAS RAPIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULUA			
factor de incidencia	Estrategias aplicadas por el sector	Falencias	Que se propone
Ubicación	Las esquinas y zonas transitada son los espacios ideales para establecer el negocio	Espacios de parqueadero limitados	Adecuar espacios que faciliten a consumidores parquear sus vehículos de lo contrario se sugiere rentar espacios de parqueo para la comodidad del cliente
Gestión administrativa	Quien administra debe saber manejar el negocio porque ha aprendido con la experiencia del negocio.	Recursos financieros bajos una administración empírica, conocimiento del sector deficiente	Capacitar a estas personas para complementar la experiencia con el conocimiento. Entidades tales como cámara y comercio y el Sena son las primeras fuentes de capacitación. retroalimentar a los propietarios de los establecimientos de comidas rápidas en temas como competitividad, servicio y calidad con el objetivo de aplicar el conocimiento y la capacidad para ser competentes
tecnología	Uso eventual de redes sociales, otros solo usan teléfono fijo.	Poca actualización tecnológica	Crear página en la web y asignar una persona que administre para seguridad de la información e igualmente ofreciendo sus productos por este medio. Invertir en equipos que permitan almacenar información sobre clientes, proveedores, inventarios a fin de mejorar los procesos dentro de las empresas. Capacitar a propietarios y personal para hacer uso adecuado de las herramientas tecnológicas
Ambientación del local	Acorde a la actividad comercial	Ambientación poco novedosa y/o muy tradicional	Adecuar las instalaciones para hacer atractivo los establecimientos conforme a las reglas de merchandising.
Insumos	"los productos tienen de cada ingrediente lo suficiente y en cantidades grandes"	- No tienen control de inventario. - Cambio de precio según el aumento de impuestos en los insumos.	Estandarizar los procesos. Hacer controles de inventario de los insumos para evitar gastos innecesarios. Del mismo modo, la creación de una línea acorde con la población fitness. Con respecto al precio de los costos, debe hacer ajustes conforme la situación con miras de evitar traumatismo en el establecimiento.
Sazón del menú	Contar con personal que haga con buen sabor los productos.	Estandarización y ampliación del portafolio de productos	Contar con ayuda de las entidades de control esto es; la alcaldía y cámara y comercio, para que cada maestro de cocina y el personal general
Tiempo de espera	Se estima entre 20 y 40 minutos, según el producto	Tiempos de espera según los consumidores superan los 50 minutos	Control de inventarios y estandarización de procesos se minimizaría el tiempo de espera entre 15 y 30 minutos. Esto agilizaría el flujo de personas que frecuenten el lugar incluyendo las entregas a domicilio

Fuente: elaboración propia

11. HIPÓTESIS CONFIRMADAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de investigación que pretende identificar los factores que inciden en la competitividad aplicada al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá se comprobó con la metodología aplicada a través del proceso de investigación confirmar las siguientes hipótesis:

- La población entre 18 y 25 años son los consumidores que más visitan establecimientos de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.
- La mayoría de la población en Tuluá hace uso de teléfonos y las redes sociales para solicitar sus domicilios.
- El municipio de Tuluá es competente si cuentan con variables como buen servicio, productos justos y ambiente agradable.
- Una buena ubicación, conocer sus competidores y clientes es relevante para que los establecimientos sean competentes.
- La falta de innovación hace que los establecimientos perduren por su método artesanal. Aun así no es un garante de que permanezca en el mercado.
- Los consumidores valoran más el buen servicio que el estatus de una empresa.

12. CONCLUSIONES

“Muchos de los errores en la aplicación de estrategias provienen de ideas equivocadas sobre lo que significa competencia y de cómo funciona. Constantemente se entiende de manera limitada, como un fenómeno que solo se da entre rivales directos, pero no es así” (Porter, 1991). Algunos autores definen que es ventaja competitiva dentro de un sector. Michael Porter pionero en este tema la define como la relación en la que se ve marcada la capacidad de innovar las empresas y crear mejoras a partir de la delimitación de variables que hacen atractivo el sector: costos, rentabilidad a largo plazo, precios, entre otros.

A lo anterior se suman críticas de autores como Moon, Rugman y Verbeke y Mintzberg con diferentes posiciones causando la necesidad de poner a consideración cada concepto y determinarlas como las variables que inciden para que un sector logre ser competitivo específicamente sector de comidas rápidas, lo que confirma que un mercado atractivo ha logrado posicionarse desconociendo condiciones importantes para competir; productividad, rentabilidad, innovación, tecnología, marketing, recurso humano, cultura, calidad, producción, gestión administrativa, relación con proveedores y clientes, conocimiento del mercado, valor agregado, apalancamiento financiero, diversificación, conexión con el cliente, conocer el gusto del cliente, servicio al cliente, justo a tiempo, ambientación, profesionalismo de los maestros de cocina, sazón, promesa de valor, estandarización de los productos, evaluación del servicio y cortesía.

Es preciso mencionar hasta aquí que para la obtención de estrategias producto de la investigación como respuesta a los factores que inciden en la competitividad del sector de alimentos comidas rápidas en el municipio de Tuluá se plantea una problemática que tiene por origen el desconocimiento sobre el comportamiento del sector limitándose de herramientas que les permita aumentar la competitividad. Para la obtención de resultados se tomó como referente aportes del profesor

Benjamín Betancur (2014) del libro análisis sectorial y competitividad guía para conocer sobre comportamiento del sector identificando en cuatro fases las variables que inciden en el sector e impactan su comportamiento y cuáles son los establecimientos más representativos a criterio del consumidor.

En el estudio de ambiente externo se encontró que el Valle del Cauca tiene la ventaja de ser uno de los departamentos más representativo del país para invertir. Al ser una oportunidad facilita a inversionistas en el sector de alimentos de comidas rápidas competir gracias a las condiciones que le dan un grado de favorabilidad en la región. A esto se suma el municipio de Tuluá generando un impacto positivo puesto que el municipio posee una ubicación geográfica favorable, central y estratégica conectándose con otros municipios y ciudades. Posee un clima ideal, vías privilegiadas con las que todos los municipios no cuentan y una infraestructura que permite que la economía sea sostenible. Su gastronomía presenta la facilidad de crear de nuevos establecimientos con propuestas como las comidas y la presentación de nuevos menús ya que su economía gira en torno al comercio y la agricultura. Dichas cualidades permitieron concluir la relevancia del comportamiento del ambiente exterior al generar impacto en un sector o en determinada compañía aumentando su reconocimiento de marca si aprovecha estas condiciones que le generan impacto.

En el análisis del ambiente competitivo que se presenta en el sector de alimentos de comidas rápidas el municipio de Tuluá, muestra ser atractivo. Se aprecia que un negocio es competente cuando cuenta con variables que le caracterizan diferenciándoles de los demás tales como productividad, rentabilidad, innovación, tecnología, marketing, recursos humanos, cultura, calidad, gestión administrativa entre otras, sumadas al conocimiento del cliente, valor agregado, profesionalismo de los maestros de cocina e indispensable la promesa de valor. De acuerdo con Porter (1998), las barreras de entrada son aquellas que muestran que tan fuerte es el sector y cuan complejo puede ser entrar a competir en ese mercado. La

identificación del poco reconocimiento de la competencia y baja innovación confirman que sus barreras de entrada son débiles comprobándose la facilidad que cuenta para entrar a competir. Sin embargo, para determinar cómo es el ambiente la mejor manera de reconocer la imagen de un sector que se dedica a comercializar y ofrecer servicios, es a través del conocimiento de sus clientes. Consecuencia de esto es el resultado obtenido con la encuesta realizada a 257 consumidores quienes determinaron un número de establecimientos calificados como competentes de acuerdo a una serie de características específicas. Con estos resultados se puede decir que parte los establecimientos dedicados al sector de comidas rápidas en el municipio de Tuluá, se encuentran ubicados en un océano rojo, es decir donde todos los establecimientos están, fruto del desconocimiento de un sector que tiene todas los atributos para ser competitivo pero que confirma una de las razones por las que las empresas cierran de manera prematura. Los formatos tradicionales por ejemplo, mano de obra y administración empírica y poca innovación determinan como piden a gritos dar formación a los empresarios de este sector y sus colaboradores para que de esta manera comprendan el entorno que les rodea y sean partícipes en disminuir riesgos en inversión y reconociendo la importancia para el mercado del control de insumos.

Lo que puede concluirse que un sector como el de comidas rápidas necesita fortalecerse. Parte de la implementación de herramientas está en conocer más la percepción del consumidor lo que concibe aplicar estrategias enfocadas en la conexión con el cliente que busca satisfacer necesidades y permitirle disfrutar de nuevos escenarios razón por la que se mencionaron unos establecimientos conforme a la percepción del consumidor.

Con respecto al análisis comparativo, parte de estas necesidades de mejora se enfocan en la ambientación del lugar la iluminación, atención, tiempo de entrega, presentación del personal y del producto, sistematizando en contraste a lo anterior, es trascendental contar con valor agregado que sea ventaja sobre los

demás establecimientos. El comportamiento interno de la organización, los conocimientos empíricos y los trabajos artesanales siguen aplicados a muchos establecimientos. La falta de innovación, el ahorro de costos en algunos elementos es reflejada desde la ambientación del lugar, distribución de espacios y manejo de personal entre estos establecimientos mostrando la falta de crear un plan estratégico que cuente con mejores procesos, asignaciones de tareas y sus respectivas responsables. Los métodos informales son valiosos para la comunicación, pero se necesita fortalecer a sus líderes para aumentar las propuestas que ten encaminadas al crecimiento. Se concluye pues que a falta de conocimiento en un establecimiento o sector esto puede desencadenar una serie de situaciones que afecta a varios actores: los empresarios, los consumidores y la actividad económica de una región o nación dejando como consecuencia los cierres prematuros de los negocios como se había mencionado, desempleo, disminución de la calidad de vida

Parte de identificar el comportamiento del sector se basa en conocer en qué posición se encuentra la empresa de nuestro interés frente a sus rivales. La necesidad de saber cómo actuar y conocer dicha posición requiere conocer de su rival. Algunos establecimientos han implementado este ejercicio pasando por el proceso de reinversión y el resultado es destacándose como los comas competentes. Roger's, Toro Burguer y Family pizza se han consolidaron como los más competentes en el sector conforme a la percepción de los consumidores ya que cumplen con algunas ideas propuestas por autores mencionados y aplicando teorías importantes para su crecimiento. El resultado de hacer un estudio de comparación permite comprender que gran parte de la competitividad inicia en cada proceso hasta llegar al cumplimiento de una promesa esperada y la satisfacción de las necesidades del consumidor conocimiento, ofrecer algo más que diferencia en el mercado y proponer estratégicamente las herramientas de marketing sus competidores.

De acuerdo con lo ya dicho se es preciso concluir con la claridad en cuanto a competitividad concierne, pues el posicionamiento dentro de un sector es el resultado de contar con un diferenciador y para que un sector sea competente no solo debe ofrecer servicios y productos, pues debe contar con ventajas que giren en torno a: generar rentabilidad y a partir de allí trabajar bajo la premisa: crear más con menos costos y con igual o mejor calidad. Este posicionamiento solo es posible conforme al tipo de ventaja que elija el empresario y el alcance de actuación en el sector.

13.RECOMENDACIONES

Para las recomendaciones que dan respuesta a la pregunta sobre los factores inciden en el sector de alimentos de comidas rápidas para la competitividad en el municipio de Tuluá, se disipan las causas por la que se puede dar esta situación y sus efectos producidos por desconocimiento del sector, comprobando así mismo la existencia de herramientas que consideramos útiles para lograr la permanencia en el mercado. Con este trabajo de investigación se abrió un nuevo panorama sumado al interés por reconocer el atractivo del sector, mostrando cuáles factores inciden en la competitividad y reconociéndose a su vez como un sector rentable que a pesar de tener demasiados establecimientos compitiendo si logra implementar estas consideraciones, se obtendrá ventajas que mitigan situaciones que se presenta en la actualidad: desconocimiento del mercado, nuevas tendencias de establecimientos, poca tecnología y poco control con la sobrepoblación.

Los establecimientos del sector de comidas rápidas manejan un amplio portafolio de productos para gusto de diferentes consumidores, pero olvidan una parte de la población que consume menús más gourmet, fit o saludables. El desaprovechar este tipo de mercados da paso al fortalecimiento de la competencia y la creación de nuevos negocios lo que implica más competidores en el mercado. Para que este tipo de situaciones no afecten el sector y obtener una mayor competitividad se recomienda incluir en la carta y ofrecer productos que sean dirigidos a esta minoría. Previo a esto es importante hacer un estudio de mercado dirigido a las preferencias de los consumidores en el menú y de acuerdo con los estudios crear una línea liviana como una alternativa para aquellos consumidores que prefieren productos en cantidades menores o con otros ingredientes que no afecten su salud. Esta es una manera de transmitir a los consumidores que tan importantes son para el establecimiento fortaleciendo el reconocimiento de marca y aumentando su liderazgo.

Igualmente se propone cambiar el formato tradicional para aumentar la competitividad a partir de formatos que han ingresado en el mercado de Tuluá tales como container, y caravan's, la patrona, entre otras propuestas. Para el conocimiento de estos modelos se recomienda visitar estos establecimientos que analizando el modelo de atención, portafolio de sus productos y tomar en consideración si es viable adoptar parte de estos estilos o tomar como referente a fin de complementar su estructura. Salir de los cánones tradicionales innovar no solo con los productos, ambientación del lugar y servicio sino también poner en consideración contar con espacios que sean útiles como zona de parqueo para generar mayor tranquilidad en el desplazamiento de los clientes.

En lo que se refiere a los tiempos de entrega oportuna del producto es indispensable que se dé la importancia pertinente ya que esto encierra muchas cosas entre estas la satisfacción del consumidor. Si bien es cierto que es algo normal que un producto conforme a sus especificaciones demore su preparación, debe ser coherente con el nombre de la línea: comida rápida. De acuerdo con ello se sugiere Reducir el tiempo para cumplir con la promesa de valor que se hace al llamarse optimizando la preparación de estos. Por lo tanto es indispensable que este tiempo de espera no supere más de 25 min. De lo contrario, se sugiere hacer que ese tiempo de espera sea agradable contando con un ambiente agradable, buena música y zona wi-fi que no haga pesada su estadía en el establecimiento. Esto crea una experiencia satisfactoria para el consumidor.

14.BIBLIOGRAFÍA

Betancourt, B. (2014). Analisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt, B. (2014). Proceso de análisis competitivo. En B. Betancourt, Analisis Sectorial y Competitividad (pág. 87). Santafé de Bogotá: ECOES, Ediciones.

Chiavenato, I. (2010). Planeación estratégica, fundamento y aplicaciones. México: Mc GrawHill.

Drucker, p. (1985). Innovación y el empresario innovador. España: Sudamericana.

Espinosa, J. y. (2005). Colombia regional: Dinámicas territoriales en la promoción del desarrollo. En. Bernal Crespo, S. J. el territorio un análisis desde el derecho y la ciencia política (p.17). Bogotá, Colombia. Universidad del norte.

Goodstein L., Nolan T. Y Pfeiffe. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. México. Graw Hill Interamericana, S.A.

Graham, F. (2008). Como diseñar un plan de negocios. Madrid, España: Cuatro Media.

Kahn. (1930). El concepto de cultura:Textos fundamentales. Barcelona: Anagrama.

Kepner, V. Cros. (1992) Merchandising avos marques. Presses du Management.
En línea. Recuperado de
<https://es.calameo.com/read/00190492830c4c65ba096>.

Kotler y Keller. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson education.

León G. Schiifman. (2010). Comportamiento del consumidor. México: Pearson educación.

Maldonado, C. P. (2005). Demografía conceptos y técnicas fundamentales. México: P y V Editores.

Méndez, C. E. (2003). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. México: Mc GrawHill.

Méndez, C. E. (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.

Nordhaus, Samuelson . (2010). Economía. Mexico: McGrawHill.

Pedro Maldonado Cruz. (2005). Demografia conceptos y técnicas fundamentales. Mexico: P y V Editores.

Porter, M. (1998). Cinco fuerzas competitivas. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. E (1998). Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo editorial patria.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones : Determinantes de la ventaja competitiva nacional. En Ventaja competitiva de las naciones (pág. 113). Argentina: PLAZA & JANÉS.

Thompson, M. A. (2008). Administración Estratégica teoría y casos. México: McGrawHill

Ramírez, P. E (Ed). (2009). Metodologías y Técnicas de investigaciones empresariales. Neiva, Colombia: Editorial Universidad Surcolombiana.

Scheaffer, R. (Ed). (2007). Elementos de muestreo. Madrid, España: Thompson editores.

Stanton, E. y. (2007). Fundamentos de marketing. México, México: McGrawHill.

15. WEBGRAFÍA

Alcaldía de Tuluá. (2016). Municipio de Tuluá. En línea. Recuperado de <https://www.tulua.gov.co/datos-geograficos-poblacional/>

Banco mundial. (2017). Colombia panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia>.

Cámara y comercio de Tuluá. (2017). Informe demográfico, económico y social de la región. Recuperado de <https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2017.pdf>.

Cámara y comercio de Tuluá. (2016). Informe demográfico, económico y social de la región. Recuperado de <https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016.pdf>.

Carrión & Ortiz. (2000). Administración estratégica. En línea: disponible en. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?>

Cepal. (2016). Departamento del Valle del Cauca Colombia perfil socio demográfico. Recuperado de https://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/3_V_del_Cauca.pdf.

Departamento Nacional de Desarrollo. (2016). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Bogotá. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/>.

Departamento Nacional de Desarrollo. (2016). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Valle del Cauca. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/>.

ESCUELA DE NEGOCIOS. (2016). Los mayores consumidores de comida rápida en el mundo. En Línea Disponible en. <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/los-mayores-consumidores-de-comida-rapida-en-el-mundo/>. (Citado Agosto, 2018)

Francisco Javier Matiz B. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. Revista EAN, 178. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/>

González, D. (2017) El sector de la comida rápida; reyes de la franquicia: En Línea, Disponible en. <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/el-sector-de-la-comida-rapida/>. (Citado Agosto, 2018).

Jaramillo. (2016). Comidas rápidas: Una industria con gran apetito. En Línea. Disponible en. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022>. (Citado, Agosto, 2018).

Lago, J. (2011). El consumo de comida rápida, situación en el mundo. En línea: disponible en. <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>. (Citado Agosto, 2018).

Ministerio de las Tics (2016). Penetración de internet en el mercado en el valle del cauca. En línea. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/>.

ANEXOS

Anexo A Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE TRABAJO																				
N°	OBJETIVO	TIEMPO	CONTROL	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
				S1	S 2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1	Analizar el entorno del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.	1	TS																	
			TR																	
2	Conocer el ambiente competitivo del sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá	10	TS																	
			TR																	
3	Hacer un análisis comparativo de las diferentes variables que caracterizan a los establecimientos del sector alimentos y bebidas de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.	3	TS																	
			TR																	
4	Identificar estrategias que faciliten la competitividad en el sector de alimentos y bebidas de comidas rápidas del municipio de Tuluá.	3	TS																	
			TR																	
7	Transcripción	1	TS																	
			TR																	
8	Entrega	1	TS																	
			TR																	
TS=TIEMPO ESTIMADO EN SEMANAS				TR=TIEMPO REAL																

Fuente: elaboración propia

Anexo B Presupuesto

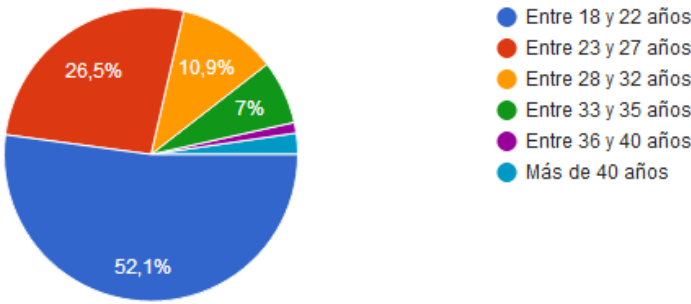
PRESUPUESTO			
CONCEPTO	CANTIDAD	VLOR UNITARIO	TOTAL
COPIAS			\$ -
COPIAS CON INFORMACION	90	\$ 100,00	\$ 9.000,00
COPIAS DE ENCUESTAS	40	\$ 100,00	\$ 4.000,00
TRANSPORTE			\$ -
VISITA A ESTABLECIMIENTOS	60	\$ 4.500,00	\$ 270.000,00
DESPLAZAMIENTO A OTROS SITIOS INFORAMTIVOS	20	\$ 4.500,00	\$ 90.000,00
IMPRESIÓN DOCUMENTOS			\$ -
IMPRESIÓN TRABAJO GRADO	250	\$ 100,00	\$ 25.000,00
ARGOLLADO	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
LLAMADAS			\$ -
CELULAR	90	\$ 200,00	\$ 18.000,00
FIJO	70	\$ 100,00	\$ 7.000,00
OTROS GASTOS	40	\$ 4.000,00	\$ 160.000,00
BOLIGRAFOS	4	\$ 900,00	\$ 3.600,00
PAPELERIA	50	\$ 100,00	\$ 5.000,00
SALARIOS	2	\$ 2.750.000,00	\$ 5.500.000,00
TOTAL GASTOS			\$ 6.095.600,00

Fuente: elaboración propia

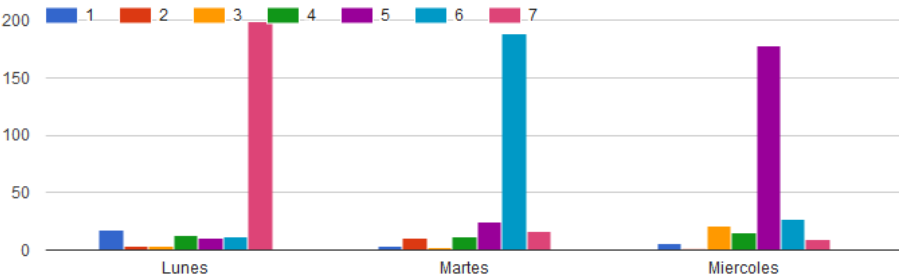
Anexo C Encuesta realizada a consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá

Selecciona el rango de edad

257 respuestas

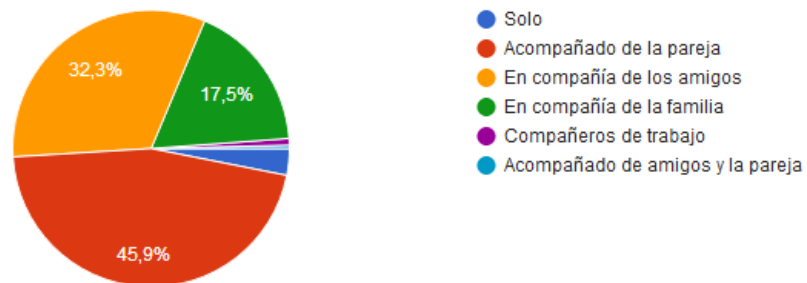


Ordene de 1 a 7 los días en que prefiere las comidas rápidas. siendo el 1 el puntaje más importante y el 7 el menos importante.



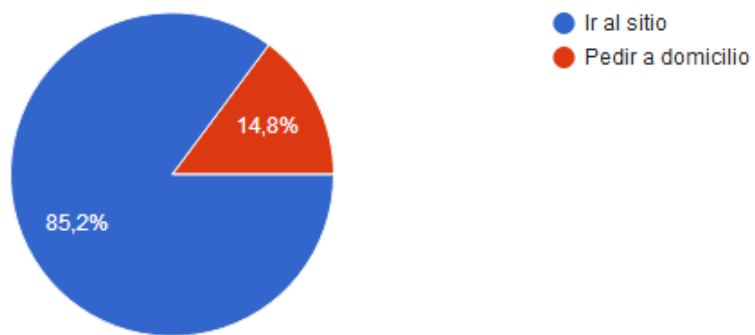
¿Al momento de visitar los establecimientos de comidas rápidas prefiere hacerlo?

257 respuestas



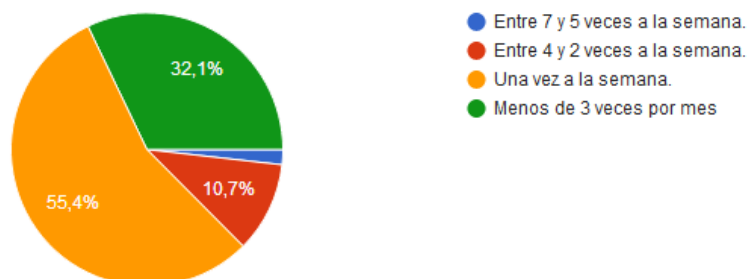
Cuando desea consumir las comidas rápidas, prefiere:

257 respuestas



Si su respuesta anterior fue “Ir al sitio” Conteste ¿Con qué frecuencia lo hace?

224 respuestas

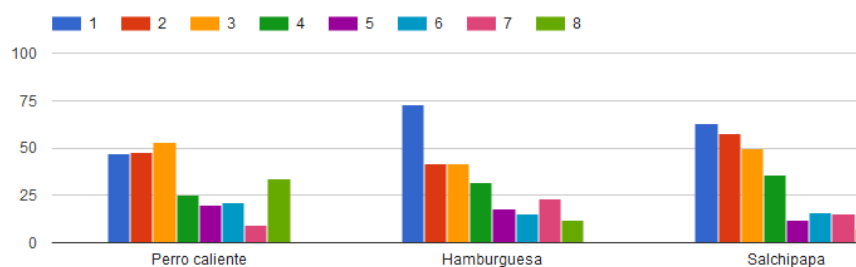


¿Qué lo motiva a pedir domicilio?

257 respuestas

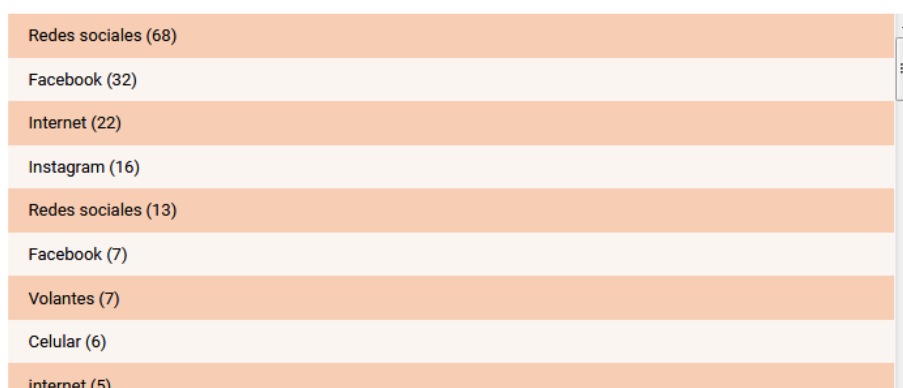
Comodidad (19)
Cuando llueve (8)
Pereza de salir (7)
La comodidad de la casa (6)
Lluvia (5)
Hambre (5)
La comodidad (4)
No salir de casa (4)
No pido domicilio (4)
No salir de la casa (3)

Ordene de 1 a 8 su producto favorito por orden de importancia. Siendo el 1 su favorito y 8 su menos favorito



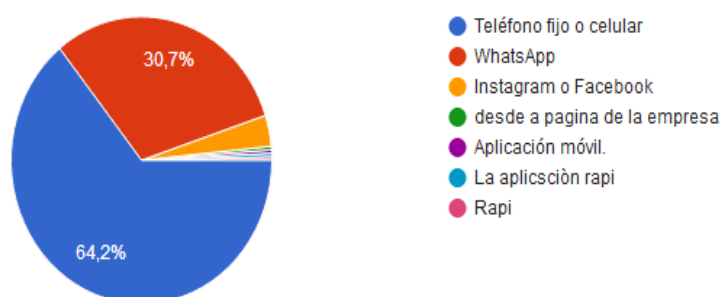
¿Por cuál medio de comunicación se informa de los establecimientos de comidas rápidas del municipio de Tuluá?

257 respuestas

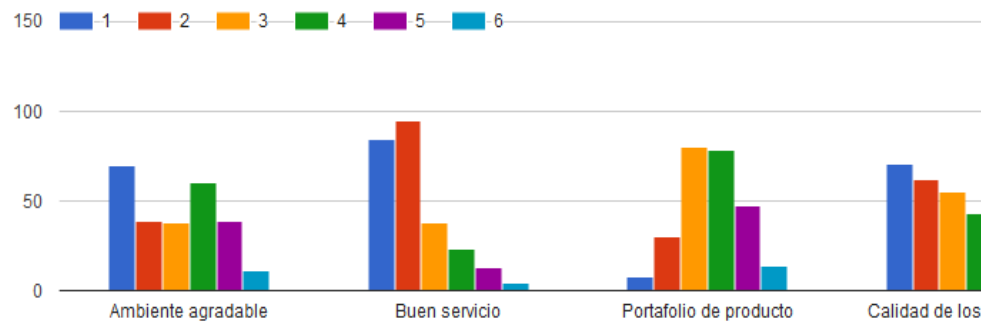


En caso de utilizar el servicio a domicilio ¿Cuál es medio favorito para hacer su pedido?

257 respuestas

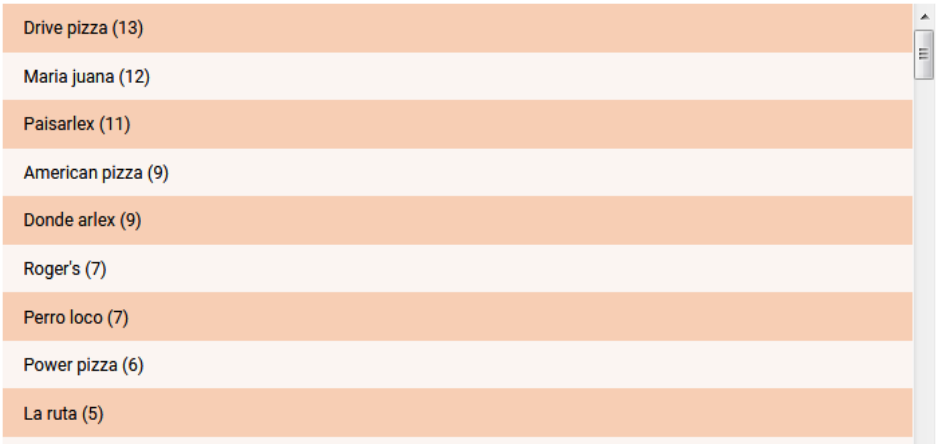


¿Qué es lo que más valora al momento de visitar un establecimiento de comidas rápidas? Ordene de 1 a 6, siendo 1 el puntaje más importante y 6 el menos importante.



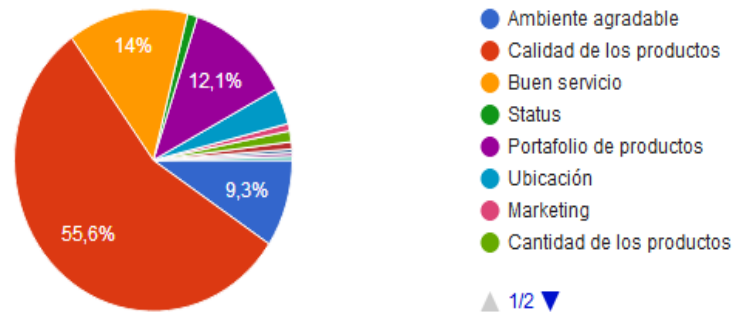
¿cuál es el nombre o ubicación del establecimiento de comidas rápidas de su preferencia en Tuluá?

254 respuestas



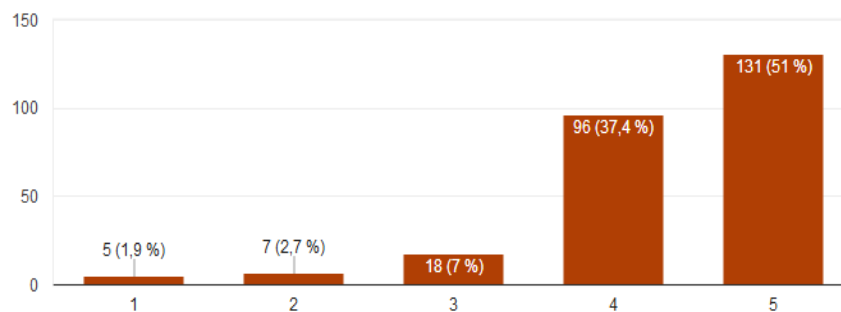
¿Cuál cree que es el factor diferenciador del establecimiento de su preferencia, comparado con otros?

257 respuestas



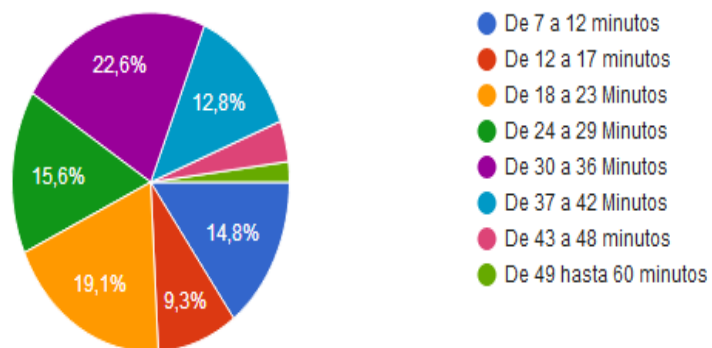
¿Está satisfecho con la atención que le brinda su establecimiento de comidas rápidas de preferencia?

257 respuestas



¿Cuál es el tiempo promedio de espera del domicilio?

257 respuestas



Por ultimo ¿cuáles son las recomendaciones que le hace al establecimiento de su preferencia con el objetivo de mejorar?

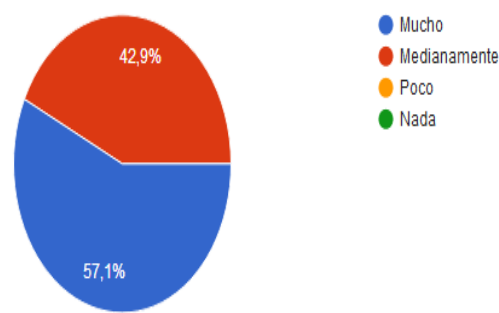
248 respuestas

Mejorar la atención (6)
Mejorar el tiempo de atención (4)
Ampliar el portafolio de productos (4)
. (3)
Mejorar el servicio al cliente (2)
Ninguna (2)
El tiempo de espera (2)
Lugar para parquear (2)
Hacer publicidad (2)
Un sitio más grande (2)

Anexo D Encuesta realizada a establecimientos elegido por consumidores de comida rápida en el municipio de Tuluá.

¿Considera importante la experiencia de las personas para desempeñar las actividades de manera optima?

7 respuestas



¿Qué herramientas han utilizado en el momento de innovar

7 respuestas

.
Ninguna
Asesoría
Escuchar al cliente y realizar mejoras de acuerdo a las necesidades del cliente
Mejorar los productos
ninguno
adecuaciones del local, nombres fuera de lo comun.

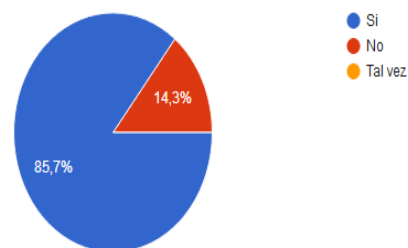
¿Con qué tecnología cuenta en el momento?

7 respuestas

Ninguna (2)
Sistemas de información contable y sistemas para la atención a mesas, atención cómoda
Toda es manual
No, con lo necesario
Todo proceso se hace manual
fritador regulador de temperatura, maquina para elavoracion de la masa.

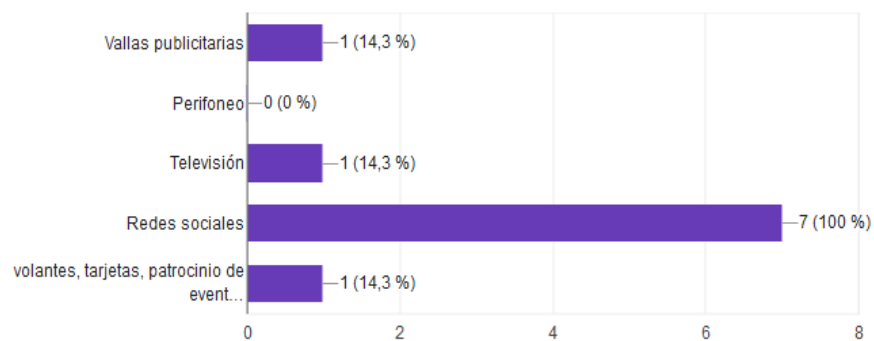
Brindan facilidad al cliente para dar información del producto, ubicación y servicio.

7 respuestas



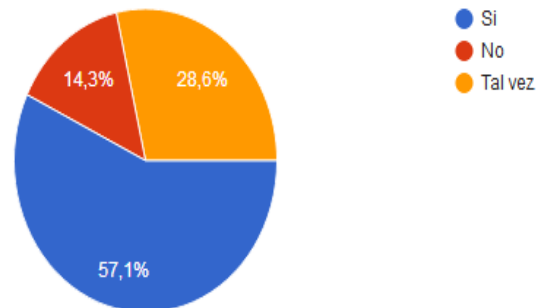
¿Por qué medio realiza la publicidad del establecimiento?

7 respuestas



¿Ofrece bienestar al empleado?

7 respuestas



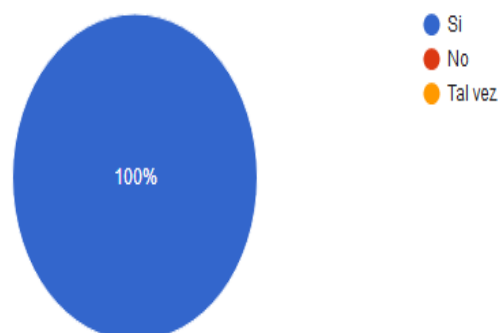
Si la respuesta anterior fue "si" conteste. ¿De qué manera lo hace?

2 respuestas



¿Motiva a sus empleados?

7 respuestas



Si la respuesta anterior fue "si" conteste. ¿De qué manera lo hace?

3 respuestas

Compensando en tiempo, estabilidad laboral y a veces economica

Por medio de salario

con insentivos economicos al buen desempeño de su labor

¿Como se resuelven los problemas dentro de la empresa?

5 respuestas

No se presentan

Son problemas familiar- Se resuelven en familia

Dialogando entre las dos partes

Muy pocas veces se presentan problemas

por medio del dialogo, intercambiando puntos de vista y tomando las medidas pertinentes para que finalmente el beneficiado siempre sea el cliente.

¿Lleva indices de rendimiento individual para mejorar la productividad?

7 respuestas

No (2)

Ocasionalmente

Ocasionalmente

Siempre

Siempre (empiricos)

si

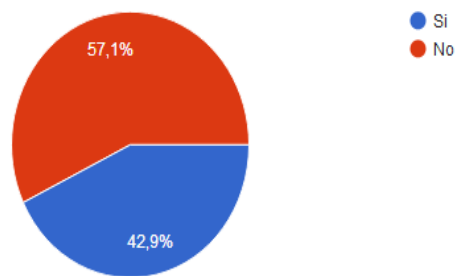
¿Lleva índices de rendimiento individual para mejorar la productividad?

7 respuestas

No (2)
Ocasionalmente
Ocasionalmente
Siempre
Siempre (empíricos)
si

¿Cuenta con un organigrama que identifique: áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos?

7 respuestas



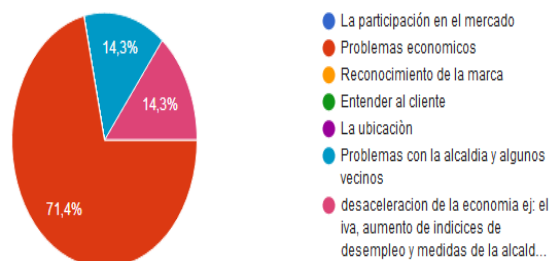
¿Cuántos años lleva su empresa?

7 respuestas

De 5 a 6 años
De 2 a 3 años
De 0 a 1 año
20 años
9 años
6 años
14 años

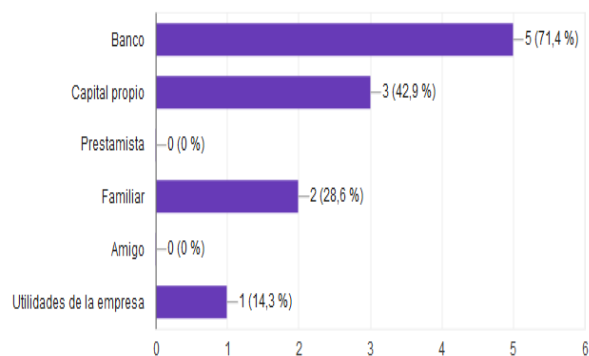
¿Qué ha sido lo más difícil para sostener la empresa

7 respuestas



¿Qué método de financiación implementa en estos momento?

7 respuestas



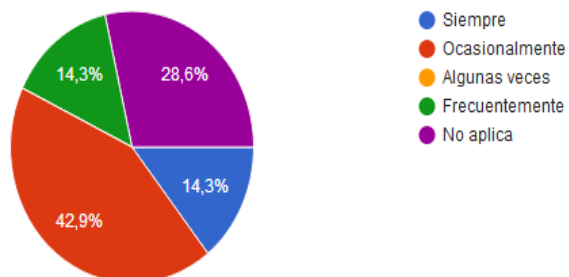
¿Con cuantos productos cuenta a disposición a la carta?

7 respuestas

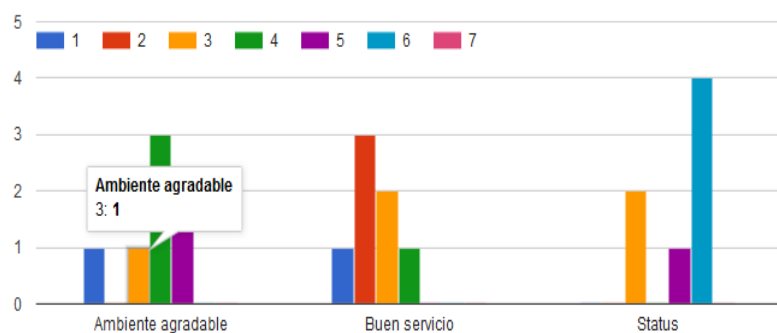
Aproximadamente 25
32
16
29 - 49
27
36
13 productos cada uno con sus derivaciones, ej: perro sencillo, perro alrevez, etc

¿Pregunta al cliente que es lo que mas le gusta del lugar?

7 respuestas



Ordene de 1 a 7 la identidad de la empresa. Siendo 1 el más importante y 7 el meno importante.



Anexo E Valoración de variable a considerar en los establecimientos elegidos por los consumidores de comidas rápidas en el municipio de Tuluá.

a) Productividad

PRODUCTIVIDAD - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	6.6	13	19	26	33	33
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.	6.6	13	19	26	33	33
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.	6.6	13	19	26	33	33
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

b) Rentabilidad

RENTABILIDAD - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.	10	20	30	40	50	50
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	10	20	30	40	50	50
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

c) Innovación

INNOVACION - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
6. Considera importante innovar en su negocio	6.6	13	19	26	33	33
7. Se percibe innovación en el establecimiento.	6.6	13	19	26	33	33
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar	6.6	13	19	26	33	33
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

d) Tecnología

TECNOLOGIA - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
9. Calidad en los equipos de producción	6.6	13	19	26	33	6,6
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	6.6	13	19	26	33	6,6
11. cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa	6.6	13	19	26	33	13,2
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

e) *Marketing*

MARKETING - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad	4	8	12	16	20	20
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento	4	8	12	16	20	20
14. Ubicación del negocio	4	8	12	16	20	20
15. Presentación de la marca	4	8	12	16	20	20
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos	4	8	12	16	20	20
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

f) *Recursos Humanos*

RECURSOS HUMANOS - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
17. Beneficios creados para la motivación del personal.	10	20	30	40	50	50
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	10	20	30	40	50	50
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

g) Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
19. Relaciones interpersonales en la empresa	6.6	13	19	26	33	33
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.	6.6	13	19	26	33	33
21. Sentido de pertenencia	6.6	13	19	26	33	33
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

h) Calidad

CALIDAD - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	5	10	15	20	25	25
23. Controles de calidad	5	10	15	20	25	25
24. Cuenta con la recomendación de los clientes	5	10	15	20	25	25
25. Personal íntegro para cada cargo	5	10	15	20	25	25
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

i) Producción

PRODUCCION - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	6.6	13	19	26	33	33
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.	6.6	13	19	26	33	33
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.	6.6	13	19	26	33	33

Fuente: elaboración propia

j) Gestión Administrativa

GESTION ADMINISTRATIVA - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	6.6	13	19	26	33	33
30. cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa	6.6	13	19	26	33	33
31. Departamentos existentes en la empresa	6.6	13	19	26	33	33
TOTAL						100

Fuente: Propia

k) Relación con proveedores y clientes

RELACION PROVEEDORES Y CLIENTES - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
32. Relación con los proveedores	10	20	30	40	50	50
33. Satisfacción de los clientes	10	20	30	40	50	50
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

l) Conocimiento y adaptabilidad

CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)	10	20	30	40	50	25
35. Años de la empresa en el mercado.	10	20	30	40	50	25
36. Dificultad para seguir en el mercado.	10	20	30	40	50	25
37. Conocimiento de los gustos del cliente.	10	20	30	40	50	25
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

m) Valor agregado

VALOR AGREGADO - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
38. Valor agregado de la empresa	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

n) Apalancamiento financiero

APALANCAMIENTO FINANCIERO - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
39. Financiación de la empresa	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

o) *Diversificación del producto*

DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
40.portafolio de productos que cuenta	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

p) *Conexión con el cliente*

CONEXIÓN CON EL CLIENTE - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
41. Distingue las a atención deseada por el cliente de la empresa	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

q) *Gusto del cliente*

GUSTO DEL CLIENTE - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

r) *Servicio al cliente*

SERVICIO AL CLIENTE - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
43. cordialidad con el cliente	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

s) *Justo a tiempo*

JUSTO A TIEMPO - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
44. Tiempo de entrega del domicilio	20	40	60	80	100	100
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

t) *Ambientación*

AMBIENTACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
46. Ambientación del lugar	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

u) Profesionalismo de los maestros de cocina

PROFESIONALISMO DE LOS MAESTROS DE COCINA - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
47. Profesionalismo de los maestros de cocina	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

v) Sazón

SAZÓN - VALOR 100						
ITEMS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5	
48. Sazón en la preparación de los productos.	20	40	60	80	100	100
TOTAL						100

Fuente: elaboración propia

Anexo F Evaluación de variables por establecimiento

a) Donde Arlex

ITEMS – DONDE ARLEX	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	1					6,6	PRODUCTIVIDAD	39,6
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.		2				13,2		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.			3			19,8		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.		2				20	RENTABILIDAD	30
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10	INNOVACION	39,6
6. Considera importante innovar en su negocio		2				13,2		
7. Se percibe innovación en el establecimiento.			3			19,8		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar	1					6,6	TECNOLOGIA	26,4
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6		
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa		2				13,2	MARKETING	60
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad			3			12		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento				4		16		
14. Ubicación del negocio		2				8	RECURSOS HUMANOS	40
15. Presentación de la marca			3			12		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos			3			12		
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30	CULTURA ORGANIZACIONAL	33
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	1					10		
19. Relaciones interpersonales en la empresa		2				13,2		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.	1					6,6	CALIDAD	62
21. Sentido de pertenencia		2				13,2		
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad		2				12,4	PRODUCCION	33
24. Cuenta con la recomendación de los clientes				4		24,8		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6		
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6	GESTION ADMINISTRATIVA	19,8
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.	1					6,6		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.			3			19,8		
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	1					6,6	RELACION CON PROV Y CLI	60
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa	1					6,6		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6		
32. Relación con los proveedores		2				20	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	68,2
33. Satisfacción de los clientes				4		40		
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)		2				12,4		
35. Años de la empresa en el mercado.			3			18,6	VALOR AGREGADO	60
36. Dificultad para seguir en el mercado.		2				12,4		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.				4		24,8		
38. Valor agregado de la empresa			3			60	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
39. Financiación de la empresa		2				40		
40. Portafolio de productos que cuenta			3			60		
41. Distingue las a atención deseada por el cliente				4		80	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	80
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.				4		80		
43. Cordialidad con el cliente			3			60		
44. Tiempo de entrega del domicilio			3			30	SERVICIO AL CLIENTE	30
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30		
46. Ambientación del lugar	1					20		
47. Profesionalismo de los maestros de cocina		2				40	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	40
48. Sazón en la preparación de los productos.		2				40	PROFESIONISMO DE MAESTROS	40
							SAZON	40

Fuente: elaboración propia

a) Roger's

ITEMS - ROGER'S	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	VALOR TOTAL VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.				4		26,4	PRODUCTIVIDAD	72,6
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.			3			19,8		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.				4		26,4		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.			3			30	RENTABILIDAD	60
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos			3			30		
6. Considera importante innovar en su negocio			3			19,8	INNOVACION	59,4
7. Se percibe innovación en el establecimiento.				4		26,4		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar		2				13,2	TECNOLOGIA	33
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6		
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa			3			19,8	MARKETING	80
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad				4		16		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento					5	20		
14. Ubicación del negocio				4		16		
15. Presentación de la marca			3			12		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16	RECURSOS HUMANOS	60
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio			3			30	CULTURA ORGANIZACIONAL	72,6
19. Relaciones interpersonales en la empresa				4		26,4		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.				4		26,4		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8	CALIDAD	62
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad			3			18,6		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes			3			18,6		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6		
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo		2				13,2	PRODUCCION	39,6
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.			3			19,8		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.	1					6,6	GESTION ADMINISTRATIVA	52,8
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.				4		26,4		
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa			3			19,8		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6	RELACION CON PROV Y CLI	50
32. Relación con los proveedores			3			30		
33. Satisfacción de los clientes		2				20	CONOCIMIENTO ADAPTABILIDAD Y	86,8
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)				4		24,8		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.		2				12,4		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.				4		24,8		
38. Valor agregado de la empresa			3			60	VALOR AGREGADO	60
39. Financiación de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
40. portafolio de productos que cuenta			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
41. Distingue las a atención deseada por el cliente				4		80	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	80
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.				4		80	GUSTO DEL CLIENTE	80
43. cordialidad con el cliente			3			60	SERVICIO AL CLIENTE	60
44. Tiempo de entrega del domicilio			3			30	JUSTO A TIEMPO	30
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30		
46. Ambientación del lugar	1					20	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	20
47. Profesionalismo de los maestros de cocina		2				40	PROFESIONLISMO DE LOS MAESTROS	40
48. Sazón en la preparación de los productos.		2				40	SAZON	40

Fuente: elaboración propia

b) Toro Burger

ITEMS - TORO BURGUER	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	VALOR TOTAL VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.			3			19,8	PRODUCTIVIDAD	66
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.			3			19,8		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.				4		26,4		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.		2				20	RENTABILIDAD	50
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos			3			30		
6. Considera importante innovar en su negocio	1					6,6	INNOVACION	19,8
7. Se percibe innovación en el establecimiento.	1					6,6		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar	1					6,6		
9. Calidad en los equipos de producción		2				13,2	TECNOLOGIA	59,4
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado			3			19,8		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa				4		26,4		
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad			3			12	MARKETING	64
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento				4		16		
14. Ubicación del negocio				4		16		
15. Presentación de la marca			3			12		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos		2				8	RECURSOS HUMANOS	50
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio		2				20	CULTURA ORGANIZACIONAL	39,6
19. Relaciones interpersonales en la empresa	1					6,6		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.		2				13,2	CALIDAD	62
21. Sentido de pertenencia			3			19,8		
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa		2				12,4		
23. Controles de calidad		2				12,4		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes			3			18,6	PRODUCCION	33
25. Personal íntegro para cada cargo				3		18,6		
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo		2				13,2		
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.	1					6,6	GESTION ADMINISTRATIVA	33
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.		2				13,2		
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	1					6,6		
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa			3			19,8	RELACION CON PROV Y CLI	60
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6		
32. Relación con los proveedores			3			30	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	62
33. Satisfacción de los clientes			3			30		
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)				4		24,8		
35. Años de la empresa en el mercado.	1					6,2	VALOR AGREGADO	60
36. Dificultad para seguir en el mercado.		2				12,4		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.			3			18,6		
38. Valor agregado de la empresa			3			60	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
39. Financiación de la empresa		2				40		
40. Portafolio de productos que cuenta			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
41. Distingue las a atención deseada por el cliente		2				40	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	40
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.			3			60	GUSTO DEL CLIENTE	60
43. Cordialidad con el cliente				4		80	SERVICIO AL CLIENTE	80
44. Tiempo de entrega del domicilio			3			30	JUSTO A TIEMPO	30
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento		2				20		
46. Ambientación del lugar				4		80	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	80
47. Profesionalismo de los maestros de cocina				4		80	PROFESIONISMO DE LOS MAESTROS	80
48. Sazón en la preparación de los productos.				4		80	SAZON	80

Fuente: elaboración propia

d) Comidas rápidas “la gorda”

ITEMS - COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	VALOR TOTAL VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.		2				13,2	PRODUCTIVIDAD	52,8
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.			3			19,8		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.			3			19,8		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.		2				20	RENTABILIDAD	30
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10		
6. Considera importante innovar en su negocio			3			19,8	INNOVACION	72,6
7. Se percibe innovación en el establecimiento.				4		26,4		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar				4		26,4		
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6	TECNOLOGIA	26,4
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa		2				13,2	MARKETING	36
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad		2				8		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento			3			12		
14. Ubicación del negocio						0		
15. Presentación de la marca		2				8		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos		2				8	RECURSOS HUMANOS	50
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio		2				20	CULTURA ORGANIZACIONAL	66
19. Relaciones interpersonales en la empresa		2				13,2		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.				4		26,4		
21. Sentido de pertenencia				4		26,4	CALIDAD	62
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa		2				12,4		
23. Controles de calidad				4		24,8		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes	1					6,2		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6		
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6	PRODUCCION	26,4
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.		2				13,2		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.	1					6,6		
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.		2				13,2	GESTION ADMINISTRATIVA	33
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa		2				13,2		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6	RELACION CON PROV Y CLI	60
32. Relación con los proveedores			3			30		
33. Satisfacción de los clientes			3			30	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	74,4
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)	1					6,2		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.			3			18,6		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.				4		24,8		
38. Valor agregado de la empresa			3			60	VALOR AGREGADO	60
39. Financiación de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
40. Portafolio de productos que cuenta			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
41. Distingue las a atención deseada por el cliente		2				40	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	40
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.		2				40	GUSTO DEL CLIENTE	40
43. Cordialidad con el cliente				4		80	SERVICIO AL CLIENTE	80
44. Tiempo de entrega del domicilio		2				20	JUSTO A TIEMPO	20
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30		
46. Ambientación del lugar	1					20	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	20
47. Profesionalismo de los maestros de cocina	1					20	PROFESIONISMO DE LOS MAESTROS	20
48. Sazón en la preparación de los productos.	1					20	SAZON	20

Fuente: elaboración propia

e) El Argentino

ITEMS - EL ARGENTINO	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	1					6,6	PRODUCTIVIDAD	39,6
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.		2				13,2		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.			3			19,8		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.		2				20	RENTABILIDAD	30
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10	INNOVACION	39,6
6. Considera importante innovar en su negocio			3			19,8		
7. Se percibe innovación en el establecimiento.	1					6,6		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar		2				13,2	TECNOLOGIA	39,6
9. Calidad en los equipos de producción			3			19,8		
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa		2				13,2	MARKETING	40
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad	1					4		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento	1					4		
14. Ubicación del negocio		2				8		
15. Presentación de la marca		2				8	RECURSOS HUMANOS	40
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16		
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	1					10	CULTURA ORGANIZACIONAL	39,6
19. Relaciones interpersonales en la empresa		2				13,2		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.	1					6,6		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8	CALIDAD	49,6
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad	1					6,2		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes			3			18,6		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6	PRODUCCION	26,4
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6		
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.	1					6,6		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.		2				13,2	GESTION ADMINISTRATIVA	33
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	1					6,6		
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa			3			19,8		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6		
32. Relación con los proveedores			3			30	RELACION CON PROV Y CLI	70
33. Satisfacción de los clientes				4		40	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	68,2
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)		2				12,4		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.		2				12,4		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.			3			18,6	VALOR AGREGADO	40
38. Valor agregado de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
39. Financiación de la empresa		2				40	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
40. portafolio de productos que cuenta			3			60	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	80
41. Distingue las a atención deseada por el cliente				4		80	GUSTO DEL CLIENTE	80
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.				4		80	SERVICIO AL CLIENTE	60
43. cordialidad con el cliente			3			60	JUSTO A TIEMPO	20
44. Tiempo de entrega del domicilio		2				20		
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30	AMBIENTCION DEL ESTABLECIMIENTO	20
46. Ambientación del lugar	1					20	PROFESIONISMO DE LOS MAESTROS	60
47. Profesionalismo de los maestros de cocina			3			60	SAZON	60
48. Sazón en la preparación de los productos.			3			60		

f) Fuente: elaboración propia

g) Family Pizza

ITEMS - FAMILY PIZZA	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.		2				13,2	PRODUCTIVIDAD	59,4
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.			3			19,8		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.				4		26,4		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.				4		40	RENTABILIDAD	50
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10	INNOVACION	52,8
6. Considera importante innovar en su negocio			3			19,8		
7. Se percibe innovación en el establecimiento.		2				13,2		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar			3			19,8	TECNOLOGIA	19,8
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6		
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa	1					6,6	MARKETING	56
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad	1					4		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento				4		16		
14. Ubicación del negocio		2				8		
15. Presentación de la marca			3			12		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16	RECURSOS HUMANOS	60
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio			3			30	CULTURA ORGANIZACIONAL	52,8
19. Relaciones interpersonales en la empresa				4		26,4		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.	1					6,6		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8	CALIDAD	62
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad		2				12,4		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes				4		24,8		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6		
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6	PRODUCCION	26,4
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.		2				13,2		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.	1					6,6		
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.				4		26,4	GESTION ADMINISTRATIVA	52,8
30. cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa			3			19,8		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6	RELACION CON PROV Y CLI	70
32. Relación con los proveedores			3			30		
33. Satisfacción de los clientes				4		40	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	86,8
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)				4		24,8		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.			3			18,6	VALOR AGREGADO	60
37. Conocimiento de los gustos del cliente.			3			18,6		
38. Valor agregado de la empresa			3			60	APALANCAMIENTO FINANCIERO	60
39. Financiación de la empresa			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
40. portafolio de productos que cuenta			3			60	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	80
41. Distingue las a atención deseada por el cliente				4		80	GUSTO DEL CLIENTE	40
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.		2				40	SERVICIO AL CLIENTE	40
43. cordialidad con el cliente		2				40	JUSTO A TIEMPO	20
44. Tiempo de entrega del domicilio		2				20	ambientación del establecimiento	20
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento	1					10	profesionalismo de los maestros	60
46. Ambientación del lugar	1					20	SAZON	60
47. Profesionalismo de los maestros de cocina			3			60		
48. Sazón en la preparación de los productos.			3			60		

Fuente: elaboración propia

h) *Dónde Blanquita*

ITEMS - DONDE BLANQUITA	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	1					6,6	PRODUCTIVIDAD	39,6
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.			3			19,8		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.		2				13,2		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.			3			30	RENTABILIDAD	40
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10	INNOVACION	39,6
6. Considera importante innovar en su negocio		2				13,2		
7. Se percibe innovación en el establecimiento.		2				13,2		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar		2				13,2	TECNOLOGIA	52,8
9. Calidad en los equipos de producción		2				13,2		
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado			3			19,8		
11. Cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa			3			19,8	MARKETING	56
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad			3			12		
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento		2				8		
14. Ubicación del negocio			3			12		
15. Presentación de la marca		2				8		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16	RECURSOS HUMANOS	30
17. Beneficios creados para la motivación del personal.		2				20		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	1					10		
19. Relaciones interpersonales en la empresa				4		26,4	CULTURA ORGANIZACIONAL	59,4
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.		2				13,2		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8		
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2	CALIDAD	31
23. Controles de calidad	1					6,2		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes		2				12,4		
25. Personal íntegro para cada cargo	1					6,2	PRODUCCION	52,8
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6		
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.				4		26,4		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.			3			19,8	GESTION ADMINISTRATIVA	26,4
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	1					6,6		
30. Cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa		2				13,2		
31. Departamentos existentes en la empresa	1					6,6	RELACION CON PROV Y CLI	70
32. Relación con los proveedores			3			30		
33. Satisfacción de los clientes				4		40		
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)			3			18,6	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	80,6
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.		2				12,4		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.				4		24,8	VALOR AGREGADO	40
38. Valor agregado de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	60
39. Financiación de la empresa			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	20
40. Portafolio de productos que cuenta	1					20	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	20
41. Distingue las atenciones deseadas por el cliente	1					20	GUSTO DEL CLIENTE	40
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.		2				40	SERVICIO AL CLIENTE	60
43. Cordialidad con el cliente			3			60	JUSTO A TIEMPO	20
44. Tiempo de entrega del domicilio		2				20	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	20
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30	PROFESIONISMO DE LOS MAESTROS	40
46. Ambientación del lugar	1					20	SAZON	80
47. Profesionalismo de los maestros de cocina		2				40		
48. Sazón en la preparación de los productos.				4		80		

i) Fuente: elaboración propia

j) Perro loco

ITEMS - PERRO LOCO	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	1					6,6	PRODUCTIVIDAD	19,8
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.	1					6,6		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.	1					6,6		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.	1					10	RENTABILIDAD	20
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos	1					10		
6. Considera importante innovar en su negocio		2				13,2	INNOVACION	46,2
7. Se percibe innovación en el establecimiento.			3			19,8		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar		2				13,2		
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6	TECNOLOGIA	39,6
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado			3			19,8		
11. cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa		2				13,2		
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad			3			12	MARKETING	76
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento					5	20		
14. Ubicación del negocio				4		16		
15. Presentación de la marca			3			12		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16	RECURSOS HUMANOS	40
17. Beneficios creados para la motivación del personal.			3			30		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	1					10	CULTURA ORGANIZACIONAL	39,6
19. Relaciones interpersonales en la empresa	1					6,6		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.		2				13,2		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8	CALIDAD	55,8
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad	1					6,2		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes				4		24,8		
25. Personal íntegro para cada cargo			3			18,6	PRODUCCION	59,4
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo	1					6,6		
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.				4		26,4		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.				4		26,4	GESTION ADMINISTRATIVA	66
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.			3			19,8		
30. cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa				4		26,4		
31. Departamentos existentes en la empresa			3			19,8	RELACION CON PROV Y CLI	40
32. Relación con los proveedores						0		
33. Satisfacción de los clientes				4		40	CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	74,4
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)		2				12,4		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.			3			18,6		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.			3			18,6	VALOR AGREGADO	60
38. Valor agregado de la empresa			3			60		
39. Financiación de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
40. portafolio de productos que cuenta				4		80	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	80
41. Distingue las a atención deseada por el cliente				4		80	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	80
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.			3			60	GUSTO DEL CLIENTE	60
43. cordialidad con el cliente				4		80	SERVICIO AL CLIENTE	80
44. Tiempo de entrega del domicilio				4		40	JUSTO A TIEMPO	40
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento					4	40		
46. Ambientación del lugar	1					20	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	20
47. Profesionalismo de los maestros de cocina			3			60	PROFESIONLISMO DE LOS MAESTROS	60
48. Sazón en la preparación de los productos.		2				40	SAZON	40

k) Fuente: elaboración propia

l) Power Pizza

ITEMS –POWER PIZZA	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE	VALOR POR ITEM	VARIABLES COMPETITIVAS	TOTAL VALOR VARIABLE
CONSIDERACIONES	1	2	3	4	5			
1. Tiene establecida de forma escrita las responsabilidades y funciones que debe cumplir cada colaborador.	1					6,6	PRODUCTIVIDAD	33
2. Los colaboradores cumplen con las tareas establecidas.		2				13,2		
3. El personal contratado es el apropiado para cubrir las exigencias de la empresa.		2				13,2		
4. El administrador o dueño de la empresa considera el negocio rentable.				4		40	RENTABILIDAD	80
5. Tiene establecido el costo unitario de los productos				4		40		
6. Considera importante innovar en su negocio		2				13,2	INNOVACION	46
7. Se percibe innovación en el establecimiento.			3			19,8		
8. Herramientas utilizadas en el momento de innovar		2				13,2		
9. Calidad en los equipos de producción	1					6,6	TECNOLOGIA	20
10. La tecnología de producción le permite cumplir con la demanda del mercado	1					6,6		
11. cuenta con Medios de comunicación utilizados para que el cliente contacte la empresa	1					6,6		
12. Medios de comunicación que utiliza para hacer publicidad		2				8	MARKETING	52
13. Reconocimiento de la marca o establecimiento			3			12		
14. Ubicación del negocio		2				8		
15. Presentación de la marca		2				8		
16. Reconocimiento de la empresa y sus productos				4		16	RECURSOS HUMANOS	20
17. Beneficios creados para la motivación del personal.	1					10		
18. Tiene establecido el perfil laboral que debe cumplir cada cargo del negocio	1					10	CULTURA ORGANIZACIONAL	40
19. Relaciones interpersonales en la empresa	1					6,6		
20. Logos, misión, visión, objetivos y uniforme que identifique la empresa.		2				13,2		
21. Sentido de pertenencia			3			19,8	CALIDAD	50
22. Documentan las actividades y procesos de la empresa	1					6,2		
23. Controles de calidad	1					6,2		
24. Cuenta con la recomendación de los clientes		2				12,4		
25. Personal íntegro para cada cargo				4		24,8	PRODUCCION	40
26. Estandarización de productos con relación al gramaje de cada insumo		2				13,2		
27. Cumplimiento de la demanda establecida por el cliente.		2				13,2		
28. Tiene pérdidas económicas con productos o insumos desperdiciados.		2				13,2	GESTION ADMINISTRATIVA	33
29. Cuenta con un organigrama que identifique áreas de la empresa, jerarquía y dirección de comunicación entre departamentos.	1					6,6		
30. cuenta con un administrador, con conocimiento en gestión administrativa		2				13,2		
31. Departamentos existentes en la empresa		2				13,2	RELACION CON PROV Y CLI	50
32. Relación con los proveedores		2				20		
33. Satisfacción de los clientes			3			30	CONOCIMIENTO ADAPTABILIDAD Y	68
34. Enfoque de la empresa según el mercado (amplio portafolio de productos, buen servicio, calidad de los productos, status, ubicación, marketing)	1					6,2		
35. Años de la empresa en el mercado.				4		24,8		
36. Dificultad para seguir en el mercado.			3			18,6		
37. Conocimiento de los gustos del cliente.			3			18,6	VALOR AGREGADO	60
38. Valor agregado de la empresa			3			60		
39. Financiación de la empresa		2				40	APALANCAMIENTO FINANCIERO	40
40. portafolio de productos que cuenta			3			60	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS	60
41. Distingue las a atención deseada por el cliente			3			60	CONEXIÓN CON EL CLIENTE	60
42. Pregunta al cliente que es lo que más le gusta de su lugar.		2				40	GUSTO DEL CLIENTE	40
43. cordialidad con el cliente			3			60	SERVICIO AL CLIENTE	60
44. Tiempo de entrega del domicilio				4		40	JUSTO A TIEMPO	40
45. Tiempo de entrega del producto dentro del establecimiento			3			30		
46. Ambientación del lugar	1					20	AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	20
47. Profesionalismo de los maestros de cocina		2				40	PROFESIONISMO DE LOS MAESTROS	40
48. Sazón en la preparación de los productos.			3			60	SAZON	60

Fuente: elaboración propia

Anexo A calificación de variables generalizada a los establecimientos analizados

a) Ponderado productividad

PRODUCTIVIDAD	
ROGER'S	72,6
TORO BUGUER	66
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	52,8
EL ARGENTINO	39,6
DONDE ARLEX	39,6
FAMILY PIZZA	59,4
DONDE BLANQUITA LA 34	39,6
PERRO LOCO	19,8
POWER PIZZA	33

Fuente: elaboración propia

Productividad

PRODUCTIVIDAD



Fuente: elaboración propia

b) Ponderado rentabilidad

RENTABILIDAD	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	50
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	30
EL ARGENTINO	30
DONDE ARLEX	30
FAMILY PIZZA	50
DONDE BLANQUITA LA 34	40
PERRO LOCO	20
POWER PIZZA	80

Fuente: elaboración propia

Rentabilidad

RENTABILIDAD



Fuente: elaboración propia

c) Ponderado innovación

INNOVACION	
ROGER'S	59,4
TORO BUGUER	19,8
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	72,6
EL ARGENTINO	39,6
DONDE ARLEX	39,6
FAMILY PIZZA	52,8
DONDE BLANQUITA LA 34	39,6
PERRO LOCO	46,2
POWER PIZZA	46,2

Fuente: elaboración propia

Innovación



Fuente: elaboración propia

d) Ponderado Tecnología

TECNOLOGIA	
ROGER'S	33
TORO BUGUER	39,6
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	26,4
EL ARGENTINO	39,6
DONDE ARLEX	26,4
FAMILY PIZZA	39,6
DONDE BLANQUITA LA 34	52,8
PERRO LOCO	39,6
POWER PIZZA	19,8

Fuente: elaboración propia

Tecnología

TECNOLOGIA



Fuente: elaboración propia

e) Ponderado Marketing

MARKETING	
ROGER'S	80
TORO BUGUER	64
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	52
EL ARGENTINO	40
DONDE ARLEX	60
FAMILY PIZZA	56
DONDE BLANQUITA LA 34	56
PERRO LOCO	76
POWER PIZZA	52

Fuente: elaboración propia

Marketing

MARKETING



Fuente: elaboración propia

f) Ponderado Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	
ROGER'S	59,4
TORO BUGUER	39,6
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	52,8
EL ARGENTINO	39,6
DONDE ARLEX	33
FAMILY PIZZA	52,8
DONDE BLANQUITA LA 34	59,4
PERRO LOCO	39,6
POWER PIZZA	39,6

Fuente: elaboración propia

Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL



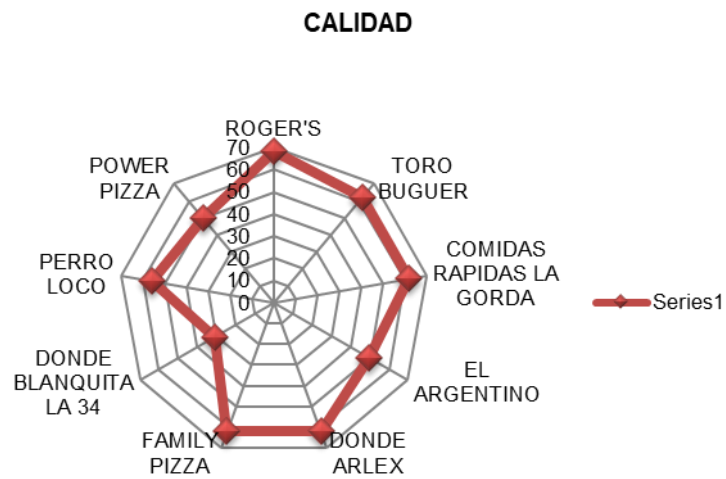
Fuente: elaboración propia

g) Ponderado calidad

CALIDAD	
ROGER'S	68,2
TORO BUGUER	62
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	62
EL ARGENTINO	49,6
DONDE ARLEX	62
FAMILY PIZZA	62
DONDE BLANQUITA LA 34	31
PERRO LOCO	55,8
POWER PIZZA	49,6

Fuente: elaboración propia

Calidad



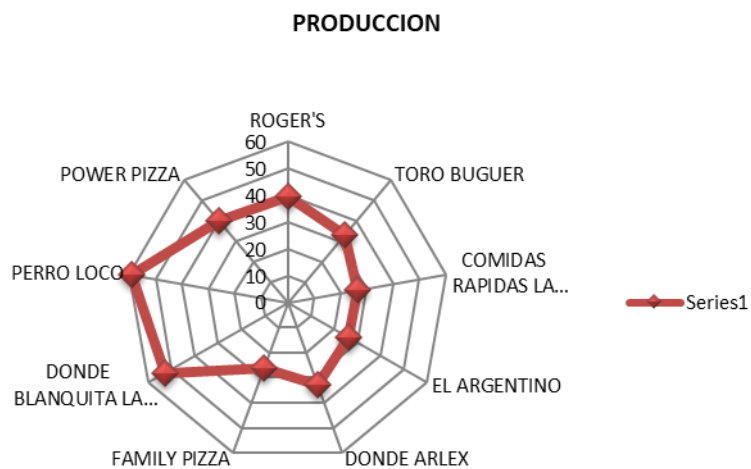
Fuente: elaboración propia

h) Ponderado producción

PRODUCCION	
ROGER'S	39,6
TORO BUGUER	33
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	26,4
EL ARGENTINO	26,4
DONDE ARLEX	33
FAMILY PIZZA	26,4
DONDE BLANQUITA LA 34	52,8
PERRO LOCO	59,4
POWER PIZZA	39,6

Fuente: elaboración propia

Producción



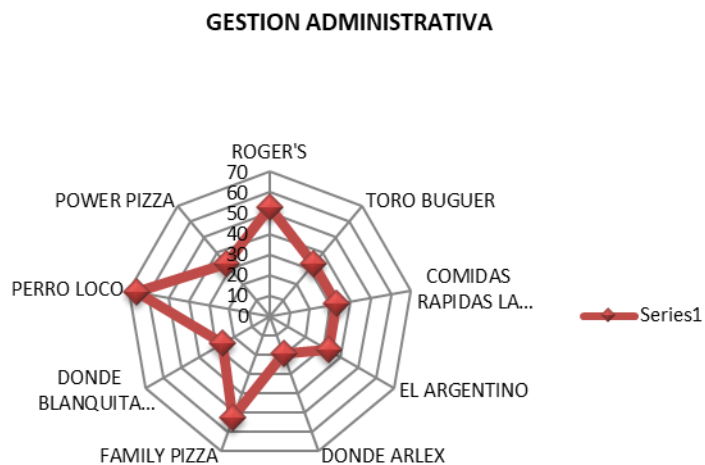
Fuente: elaboración propia

i) Ponderado gestión administrativa

GESTION ADMINISTRATIVA	
ROGER'S	52,8
TORO BUGUER	33
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	33
EL ARGENTINO	33
DONDE ARLEX	19,8
FAMILY PIZZA	52,8
DONDE BLANQUITA LA 34	26,4
PERRO LOCO	66
POWER PIZZA	33

Fuente: elaboración propia

Gestión administrativa



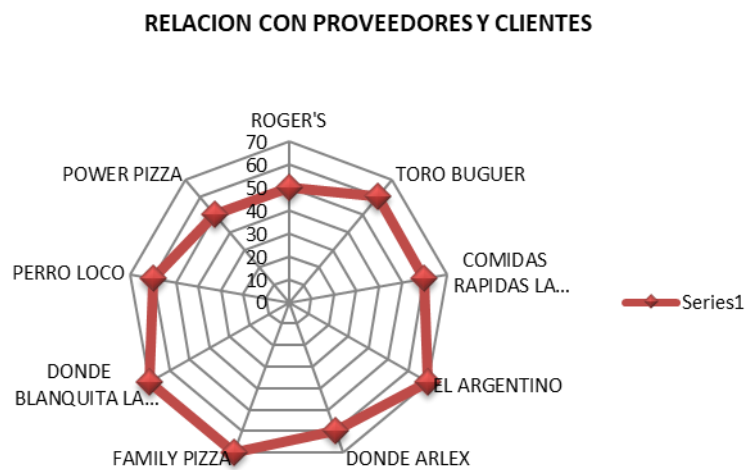
Fuente: elaboración propia

j) Ponderado relación con proveedores y clientes

RELACION CON PROVEEDORES Y CLIENTES	
ROGER'S	50
TORO BUGUER	60
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	60
EL ARGENTINO	70
DONDE ARLEX	60
FAMILY PIZZA	70
DONDE BLANQUITA LA 34	70
PERRO LOCO	60
POWER PIZZA	50

Fuente: elaboración propia

Relación con clientes y Proveedores



Fuente: elaboración propia

k) Ponderado conocimiento y adaptabilidad

CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD	
ROGER'S	80,6
TORO BUGUER	62
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	74,4
EL ARGENTINO	68,2
DONDE ARLEX	68,2
FAMILY PIZZA	86,8
DONDE BLANQUITA LA 34	80,6
PERRO LOCO	74,4
POWER PIZZA	68,2

Fuente: elaboración propia

Conocimiento y adaptabilidad

CONOCIMIENTO Y ADAPTABILIDAD



Fuente: elaboración propia

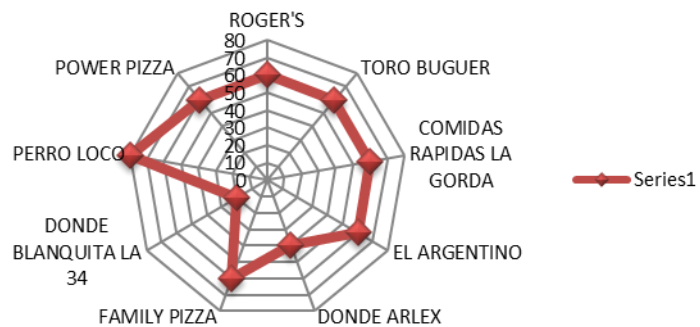
l) Ponderado valor agregado

VALOR AGREGADO	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	60
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	60
EL ARGENTINO	40
DONDE ARLEX	60
FAMILY PIZZA	60
DONDE BLANQUITA LA 34	40
PERRO LOCO	60
POWER PIZZA	60

Fuente: elaboración propia

Valor agregado

VALOR AGREGADO



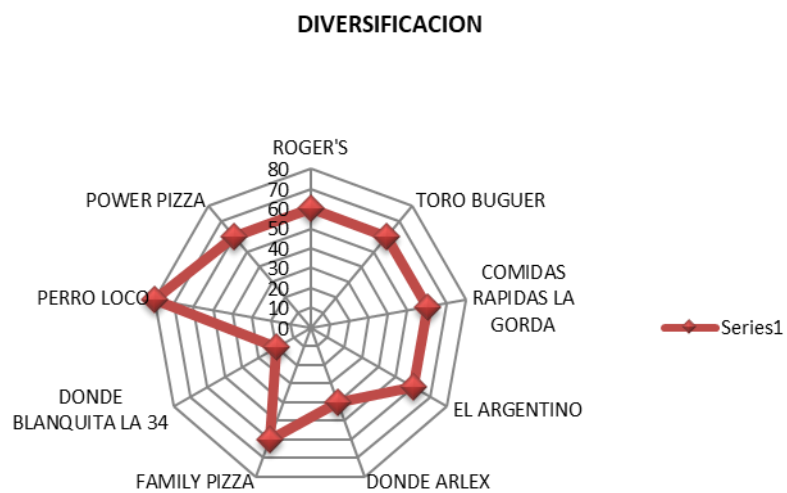
Fuente: propia

m) Ponderado diversificación

DIVERSIFICACION	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	60
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	60
EL ARGENTINO	60
DONDE ARLEX	40
FAMILY PIZZA	60
DONDE BLANQUITA LA 34	20
PERRO LOCO	80
POWER PIZZA	60

Fuente: elaboración propia

Diversificación



Fuente: elaboración propia

n) Ponderado conexión con el cliente

CONEXIÓN CON EL CLIENTE	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	40
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	40
EL ARGENTINO	80
DONDE ARLEX	80
FAMILY PIZZA	80
DONDE BLANQUITA LA 34	20
PERRO LOCO	80
POWER PIZZA	60

Fuente: elaboración propia

Conexión con el cliente



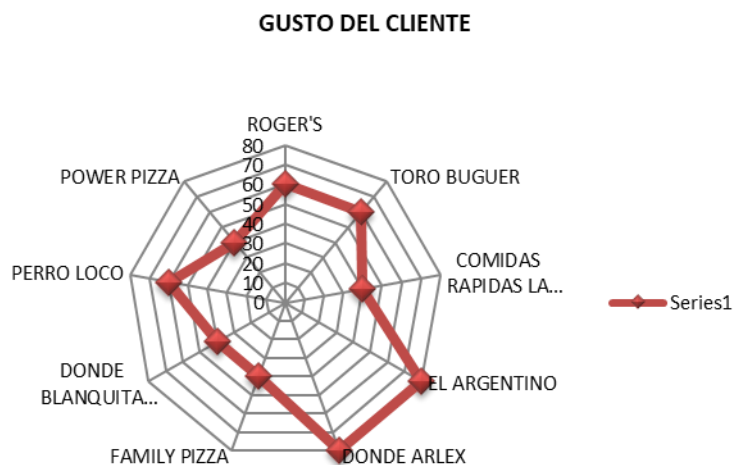
Fuente: elaboración propia

o) Ponderado gusto del cliente

GUSTO DEL CLIENTE	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	60
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	40
EL ARGENTINO	80
DONDE ARLEX	80
FAMILY PIZZA	40
DONDE BLANQUITA LA 34	40
PERRO LOCO	60
POWER PIZZA	40

Fuente: elaboración propia

Gusto del cliente



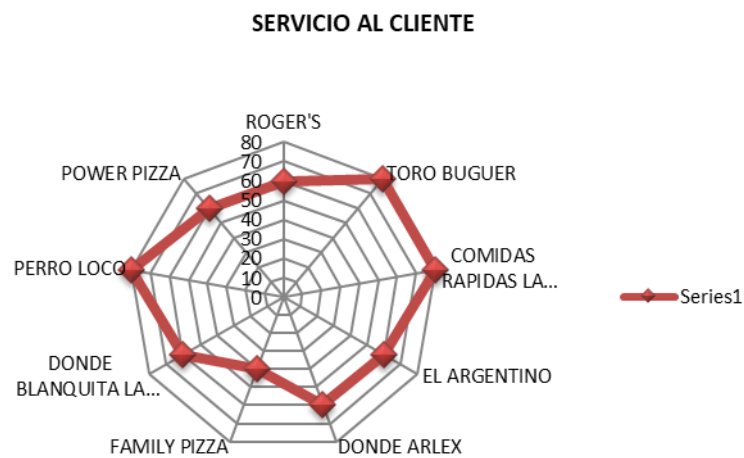
Fuente: elaboración propia

p) Ponderado servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	80
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	80
EL ARGENTINO	60
DONDE ARLEX	60
FAMILY PIZZA	40
DONDE BLANQUITA LA 34	60
PERRO LOCO	80
POWER PIZZA	60

Fuente: elaboración propia

Servicio al cliente



Fuente: elaboración propia

q) Ponderado justo a tiempo

JUSTO A TIEMPO	
ROGER'S	80
TORO BUGUER	50
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	50
EL ARGENTINO	50
DONDE ARLEX	60
FAMILY PIZZA	30
DONDE BLANQUITA LA 34	50
PERRO LOCO	90
POWER PIZZA	70

Fuente: elaboración propia

Justo a tiempo



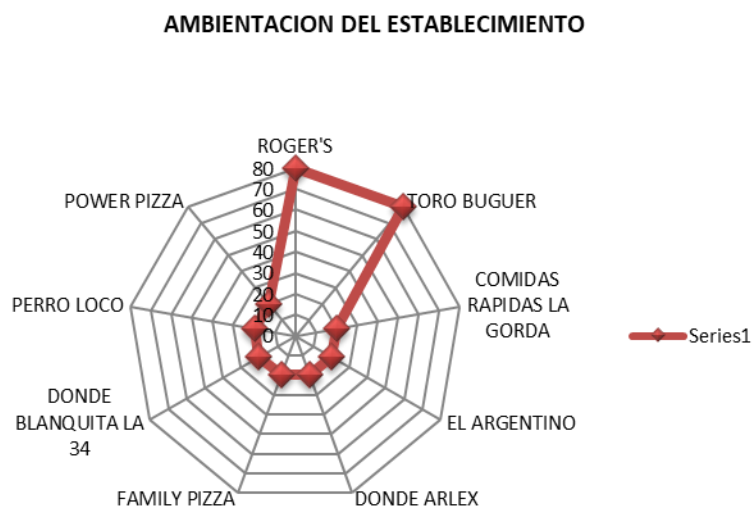
Fuente: elaboración propia

r) Ponderar Ambientación del establecimiento

AMBIENTACION DEL ESTABLECIMIENTO	
ROGER'S	80
TORO BUGUER	80
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	20
EL ARGENTINO	20
DONDE ARLEX	20
FAMILY PIZZA	20
DONDE BLANQUITA LA 34	20
PERRO LOCO	20
POWER PIZZA	20

Fuente: elaboración propia

Ambientación del establecimiento



Fuente: elaboración propia

s) Ponderado profesionalismo de los maestros de cocina

PROFESIONALISMO DE LOS MAESTRO	
ROGER'S	40
TORO BUGUER	80
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	20
EL ARGENTINO	60
DONDE ARLEX	40
FAMILY PIZZA	60
DONDE BLANQUITA LA 34	40
PERRO LOCO	60
POWER PIZZA	40

Fuente: propia

Profesionalismo de los maestros de cocina



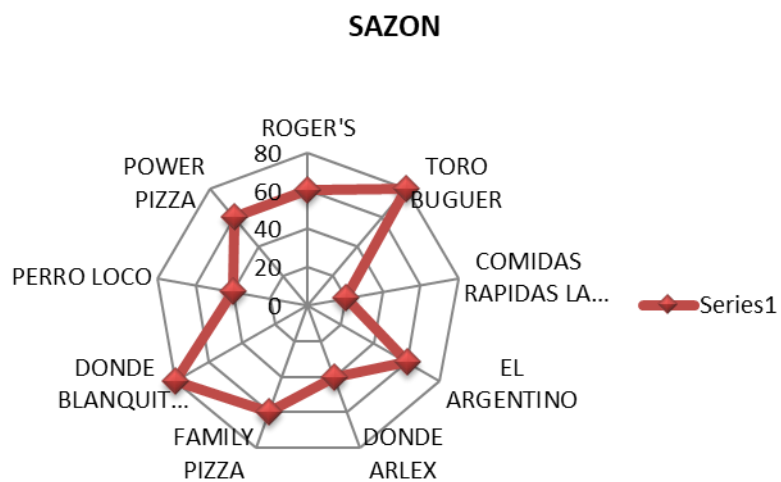
Fuente: elaboración propia

t) Ponderado sazón

SAZON	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	80
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	20
EL ARGENTINO	60
DONDE ARLEX	40
FAMILY PIZZA	60
DONDE BLANQUITA LA 34	80
PERRO LOCO	40
POWER PIZZA	60

Fuente: elaboración propia

Sazón



Fuente: elaboración propia

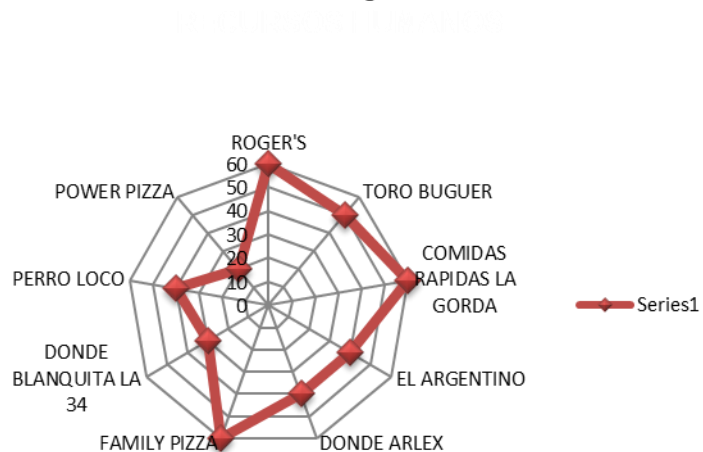
u) Ponderado Recursos humanos

RECURSOS HUMANOS	
ROGER'S	60
TORO BUGUER	50
COMIDAS RAPIDAS LA GORDA	60
EL ARGENTINO	40
DONDE ARLEX	40
FAMILY PIZZA	60
DONDE BLANQUITA LA 34	30
PERRO LOCO	40
POWER PIZZA	20

Fuente: elaboración propia

Recursos humanos

Título del gráfico



Fuente: elaboración propia