



MBA Intensivo 2014

FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS

Ventajas Competitivas en el Mercado Gastronómico de
la Ciudad de Córdoba

Ivan Kantarovsky

Tutor: Carlos Loisi

Buenos Aires

Febrero 2020

RESUMEN

Con el desarrollo de la presente tesis de posgrado, se pretende encontrar específicamente las diferencias administrativas y organizacionales entre los restaurantes locales y los de franquicias internacionales, con el fin de identificar aquellos factores que determinan que tan competitivo es un negocio de este tipo.

Para llevar a cabo el trabajo de campo, se seleccionaron veinte restaurantes de los cuales la mitad operan con franquicias y el resto no. Se entregó un cuestionario a los gerentes de las respectivas organizaciones y en función de la información recabada se determinó la posición competitiva de este tipo de negocio gastronómico.

Así mismo se puntualizaron aquellas diferencias significativas para generar una serie de sugerencias que ayude a las empresas del sector a visualizar aspectos de modernización administrativa, financiera y logística, en pos de ser más competitivas en este mercado.

Finalmente, para validar los resultados obtenidos en la investigación, se analiza un caso testigo, la empresa Novecento, con la finalidad de proponer acciones concretas para generar una mayor ventaja competitiva.

INDICE

INTRODUCCION Y JUSTIFICACION	1
OBJETIVOS	3
Objetivo General	4
Objetivos específicos	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACION	9
MARCO TEORICO	11
CAPITULO 1: EL MERCADO GASTRONOMICO	12
Introducción	12
Clasificación de negocios gastronómicos	12
Restaurantes.	12
Servicios de Catering.	15
Hotel.....	18
CAPITULO 2: CONCEPTUALIZACION DE LA COMPETITIVIDAD	28
Competitividad.....	28
La competitividad sistémica.....	29
Análisis de los factores que afectan la competitividad	33
Factores internos a la empresa.	33
Modelos de competitividad empresarial	35
Los limitantes de la competitividad de las PYMES	38
MARCO EMPIRICO	41
CAPITULO 3: DESCRICION DE LA METODOLOGIA	42
Tipo de Investigación.....	42
Descripción del modelo utilizado.....	43
CAPITULO 4: PRESENTACION Y TABULACION DE RESULTADOS	49
Restaurantes con franquicia	49
CAPITULO 5: ANALISIS DE DATOS EN FORMA COMPARATIVA	69
Resultados generales	69
Recomendaciones.....	82
CAPITULO 6: ANALISIS DE CASO TESTIGO- RESTAURANTE NOVECIENTO.....	97
Validación de modelo	97

Descripción General de la Empresa	98
Resultados	100
Medición de la competitividad global.....	100
Diagnóstico	101
Estrategias de impacto	108
Conclusión del capítulo.....	109
CONCLUSION	111
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS	118
Anexo I: Encuesta para la medición de la competitividad.....	119
Anexo II: Estructura y ponderación de la encuesta para la medición de la competitividad.....	129
Anexo III: Resultados de la encuesta a la empresa Novecento.....	147
Anexo IV: Guía de Autoevaluación.....	165

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de precios implícitos nacional y sectorial base 100 = 2011.....	21
Tabla 2: Indicadores de competitividad empresarial.....	35
Tabla 3: Restaurantes encuestados para el estudio.....	42
Tabla 4: Ponderación de las dimensiones.....	44
Tabla 5: Ponderación de las Variables.....	45
Tabla 6: Preguntas para cada dimensión.....	46
Tabla 7: Rango de competitividad de las empresas.....	48
Tabla 8: Nivel de gestión de las variables.....	48
Tabla 9: Puntuación por dimensión de los restaurantes con franquicia.....	49
Tabla 10: Dimensión gerencial.....	50
Tabla 11: Dimensión administrativa.....	51
Tabla 12: Dimensión comercial y logística.....	53
Tabla 13: Dimensión financiera.....	54
Tabla 14: Dimensión talento humano.....	55
Tabla 15: Dimensión tecnológica.....	56
Tabla 16: Dimensión ambiental.....	57
Tabla 17: Dimensión factores externos.....	58

Tabla 18: Puntuación por dimensión de los restaurantes sin franquicia.....	59
Tabla 19: Dimensión gerencial.....	60
Tabla 20: Dimensión administrativa.....	61
Tabla 21: Dimensión comercial y logística.....	62
Tabla 22: Dimensión financiera.....	63
Tabla 23: Dimensión talento humano.....	64
Tabla 24: Dimensión tecnológica.....	65
Tabla 25: Dimensión ambiental.....	66
Tabla 26: Dimensión factores externos.....	66
Tabla 27: Nivel de competitividad por dimensión.....	69
Tabla 28: Variables de la dimensión gerencial.....	71
Tabla 29: Variables de la dimensión administrativa.....	74
Tabla 30: Variables de la dimensión comercial y logística.....	77
Tabla 31: Variables de la dimensión financiera.....	85
Tabla 32: Variables de la dimensión talento humano.....	87
Tabla 33: Variables de la dimensión tecnológica.....	90
Tabla 34: Variables de la dimensión ambiental.....	92
Tabla 35: Variables de la dimensión factores externos.....	94
Tabla 36: Resumen de datos relevantes.....	98
Tabla 37: Nivel de competitividad restaurante Novecento.....	100
Tabla 38: Nivel de competitividad por dimensión.....	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.....	28
Figura 2: Niveles de análisis de la competitividad sistémica.....	29
Figura 3: Factores determinantes de la competitividad sistémica.....	30
Figura 4: Factores que afectan la competitividad.....	32
Figura 5: Algunos elementos a medir de la competitividad.....	33
Figura 6: Pasos para mejorar el nivel de competitividad.....	97
Figura 7: Organigrama simplificado.....	99

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Variación interanual del VAB real del sector Hoteles y Restaurantes a precios constantes 2004.....	19
Gráfico 2: Participación del VAB sectorial respecto al VAB nacional a precios constantes 2004.....	20
Gráfico 3: Variaciones interanuales del empleo formal y del VAB real en el sector HyR.....	22
Gráfico 4: Variación interanual del salario con la variación del IPI en el sector HyR.....	22
Gráfico 5: Variaciones interanuales de préstamos reales y del VAB real del sector HyR.....	23
Gráfico 6: Nivel de préstamos a precios constantes en miles de pesos y tasa de interés real del sector HyR.....	24
Gráfico 7: Variación interanual del empleo formal, VAB real y préstamos reales del sector HyR.....	25
Gráfico 8: Variaciones interanuales de precios implícitos y remuneraciones del sector HyR.....	25
Gráfico 9: Puntuación por dimensión de los restaurantes con franquicia.....	50
Gráfico 10: Dimensión gerencial.....	51
Gráfico 11: Dimensión administrativa.....	52
Gráfico 12: Dimensión comercial y logística.....	53
Gráfico 13: Dimensión financiera.....	54
Gráfico 14: Dimensión talento humano.....	55
Gráfico 15: Dimensión tecnológica.....	56
Gráfico 16: Dimensión ambiental.....	57
Gráfico 17: Dimensión factores externos.....	58
Gráfico 18: Puntuación por dimensión de los restaurantes sin franquicia.....	59
Gráfico 19: Dimensión gerencial.....	60
Gráfico 20: Dimensión administrativa.....	61
Gráfico 21: Dimensión comercial y logística.....	62
Gráfico 22: Dimensión financiera.....	63
Gráfico 23: Dimensión talento humano.....	64

Gráfico 24: Dimensión tecnológica.....	65
Gráfico 25: Dimensión ambiental.....	66
Gráfico 26: Dimensión factores externos.....	67
Gráfico 27: Nivel de competitividad comparado.....	70
Gráfico 28: Variables de la dimensión gerencial.....	72
Gráfico 29: Variables de la dimensión administrativa.....	74
Gráfico 30: Variables de la dimensión comercial y logística.....	78
Gráfico 31: Variables de la dimensión financiera.....	85
Gráfico 32: Variables de la dimensión talento humano.....	88
Gráfico 33: Variables de la dimensión tecnológica.....	91
Gráfico 34: Variables de la dimensión ambiental.....	93
Gráfico 35: Variables de la dimensión factores externos.....	94
Gráfico 36: Nivel de competitividad restaurante Novecento.....	100

INTRODUCCION Y JUSTIFICACION

Dentro del sector gastronómico, específicamente en lo referente al ramo de los restaurantes, la competencia entre las empresas es cada vez más dura, todas tratan de expandirse y captar más clientes.

Un fenómeno trascendental que caracterizó al sector en las últimas tres décadas fue la incursión al país de las franquicias internacionales que afectaron de manera significativa a los negocios locales. Estos nuevos negocios cuentan con una buena manera de administrarse, debido a que su tamaño y experiencia les posibilita disponer de estos aspectos.

En la mayoría de los restaurantes con franquicias internacionales, se sigue un modelo de negocios, donde existen varios factores tanto organizacionales, como administrativos, que los hacen superiores a los restaurantes locales, ya que muchos de éstos no cuentan con las mismas herramientas y capacidades para poder competir.

Un dato de AEHGC (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba): sólo dos de cada diez empresarios de restaurantes locales se encuentran con la capacidad de administrar su propio negocio, la mayoría no cuentan con los conocimientos administrativos necesarios.

Está claro que existen muchos aspectos que afectan a las firmas de este ramo, entre los más importantes se puede mencionar el componente económico, pero un factor que se considera en extremo relevante es que no logran cumplir los requisitos que todo negocio debe tener para ser competitivo, pues no cuentan con la capacidad administrativa y organizacional necesaria.

En función de lo antes planteado, el propósito del presente Proyecto de posgrado es encontrar específicamente las diferencias que hacen a la competitividad entre los restaurantes locales y los de franquicias internacionales, a través de la medición de la misma por medio de un modelo que abarque diferentes dimensiones, con el fin de identificar aquellos factores que determinan que tan competitivo es un negocio de este tipo.

Al identificar estos factores, será viable generar una serie de sugerencias que ayude a las firmas locales a visualizar aspectos de modernización administrativa, con la posibilidad de ser más competitivos en este mercado.

La justificación de la realización del presente trabajo de investigación radica en que la actividad gastronómica es de suma relevancia en las áreas donde las actividades económicas y financieras tienen una mayor participación en el PBI total del país. Esto significa que en las provincias más importantes, económicamente hablando, como la Capital Federal, Córdoba y Santa Fe, la actividad gastronómica representa más del 70% de la actividad (Cabrera, 2013). Es un sector que adquiere relevancia económica, por los ingresos que produce y social por la continua generación de empleo genuino.

El valor agregado de este proyecto radica en que posibilitará sentar las bases para la elaboración de una estrategia organizacional que viabilice la creación de una ventaja competitiva para este tipo de negocio.

Por otro lado, se considera que el presente estudio ayudará a tener un mejor panorama de cómo se encuentran verdaderamente las empresas del sector en la provincia, cómo está la competencia entre ellas e inferir algunas de las razones que causan el éxito o fracaso de estas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar comparativamente las herramientas administrativas y organizacionales que afectan a la competitividad de los restaurantes que operan con franquicias y los restaurantes independientes de la ciudad de Córdoba (ambos correspondientes a la categoría turísticos o de 3 tenedores), a fin de proponer acciones que generen una ventaja competitiva.

Objetivos específicos

- Describir las principales características del Sector Gastronómico, ramo restaurantes de 3 tenedores, tanto a nivel nacional como a nivel local.
- Analizar los conceptos relevantes referidos a la competitividad empresarial y seleccionar un modelo de medición que contemple las dimensiones requeridas.
- Determinar el nivel de gestión de las dimensiones seleccionadas para la medición de la competitividad en los restaurantes independientes y los que operan con franquicias de la ciudad de Córdoba correspondientes a la categoría tres tenedores.
- Identificar las diferencias en la gestión de las dimensiones seleccionadas, revisando los puntos fuertes y débiles de ambos tipos de negocio.
- Evaluar la competitividad analizando la gestión de las dimensiones seleccionadas en un caso testigo: Restaurante Novecento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Dentro del sector gastronómico, específicamente en lo referente al ramo de los restaurantes, la competencia entre las empresas es cada vez más dura, todas tratan de expandirse y captar más clientes.

Un fenómeno trascendental que caracterizó al sector en las últimas tres décadas fue el significativo ingreso al mercado de restaurantes con franquicias que afectaron de manera relevante a los negocios independientes. Estos nuevos negocios cuentan con una sólida base de prácticas para administrarse, debido a que su tamaño y experiencia les posibilita disponer de estos aspectos (FEHGRA, 2016).

En la mayoría de los restaurantes con franquicias, se sigue un modelo de negocios, donde existen varios factores tanto organizacionales, como administrativos, que los hacen superiores a los restaurantes independientes, ya que muchos de éstos no cuentan con las mismas herramientas y capacidades para poder competir.

Como existe muy poco material publicado en referencia al nivel de competitividad entre los restaurantes independientes y con franquicias, en lo que hace a las dimensiones seleccionadas; en consecuencia, se optó por realizar una entrevista informal a la Cra. Oddone Cristina, presidenta de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba (AEHGC) adherida a la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

De la mencionada entrevista se extrajeron diversas cuestiones relacionadas a la forma en que se lleva adelante un negocio gastronómico de las características analizadas en el presente trabajo, que a continuación se detalla.

Es realmente de suma importancia considerarlos aspectos relevantes sobre la situación que enfrentan los restaurantes independientes, que en su mayor parte todavía poseen la estructura típica de organización familiar como fueron creados en sus orígenes, en contraste con los restaurantes que operan con franquicias (Oddone, 2018).

Se puede afirmar que, en muchos casos de restaurantes independientes en los cuales sus titulares tienen la oportunidad de administrar (independientemente del tamaño del negocio), cuentan con un plantel gerencial profesionalizado, los cuales tienen una labor en extremo complicada debido a la hermeticidad de sus dueños (Oddone, 2018).

Gran parte de los restaurantes independientes poseen formas de administrar y gestionar sus recursos basados más en la experiencia que en las ciencias de la administración; y en la actualidad se enfrentan a una competencia altamente estandarizada de las empresas de franquicias, con tecnología de vanguardia y herramientas de gestión en permanente innovación (Oddone, 2018).

Teniendo en cuenta la información que se dispone de los negocios miembros de la mencionada Asociación, existen casos de restaurantes que no cuentan con la capacitación y asesoramiento adecuados para un óptimo desarrollo del negocio por parte de sus titulares y gerentes.

Pero el problema no radica en la falta de capacitación y asesoramiento, ya que muchos cuentan con un plantel gerencial altamente profesionalizado, como se manifestó oportunamente, sino que la falencia estriba en que no se utilizan de manera eficiente las herramientas de planeación, organización y control, para una adecuada toma de decisiones (Oddone, 2018).

Como ejemplo de lo antes expuesto se puede citar que, si bien muchos de los restaurantes más tradicionales de la ciudad cuentan con una planificación estratégica que expresamente determina su misión visión, objetivos y valores, éstos no son conocidos por su público interno (Oddone, 2018).

De igual manera, cuentan una estructura formal definida, manuales orgánicos y operativos, descripción de puestos, pero los empleados no tienen un cabal conocimiento de los mismos. Una de las dificultades más comunes, está en la administración de los inventarios y los costos en general. En muchos casos los costos se llevan de manera informal, y en otros si bien se lleva un sistema de coste formal, éste no está integrado al sistema contable general (Oddone, 2018).

En función de lo antes planteado, el propósito del presente Proyecto es encontrar específicamente las diferencias en referencia a la planeación, organización y control entre los restaurantes independientes y aquellos que operan con franquicias, con el fin de identificar aquellos factores que determinan que tan competitivo es un negocio de este tipo.

Al identificar estos factores, será viable generar una serie de sugerencias que ayude a las firmas locales a visualizar aspectos de modernización administrativa, con la posibilidad de ser más competitivos en este mercado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿En que radica la importancia de poseer conocimientos administrativos para llevar adelante un negocio?

¿Cuáles son las herramientas de planificación, organización, dirección y control que las empresas del rubro gastronómico de la ciudad de Córdoba emplean para llevar adelante su actividad?

¿Cuál es la trascendencia de las dimensiones seleccionadas dentro de los aspectos que configuran la competitividad de las empresas del mencionado sector?

MARCO TEORICO

CAPITULO 1: EL MERCADO GASTRONOMICO

Introducción

La cultura gastronómica debe analizar en íntima correlación con el contexto sociocultural, económico y político de las diferentes épocas. Las infraestructuras gastronómicas ponen de manifiesto estas características. El génesis de la cultura gastronómica como tal, se retrotrae al Renacimiento Italiano, la edad cultural más trascendente de los tiempos modernos.

Con el paso del tiempo y las tendencias socioculturales de la época actual, la cocina moderna, manifiesta un nuevo modo de vivir y la creencia de que una alimentación equilibrada y un valor nutritivo integral influyen considerablemente en el bienestar y en la salud de la vida diaria.

Clasificación de negocios gastronómicos

Hay diversas maneras de catalogar a los negocios gastronómicos. Para evaluar la cantidad y tipo de variables necesarias (constructivos, instalaciones, equipos y herramientas) para emprender un negocio gastronómico, es necesario dividirlos en relación a los procesos englobados en cada negocio y el volumen de materias primas procesadas (Miró, 2015)

Restaurantes.

En este tipo de locales la producción, el despacho y el servicio de los alimentos se realiza dentro del local. Una alternativa en ascenso en los últimos años es la introducción de la entrega de los alimentos listos para su consumo en las viviendas del radio de influencia del negocio, conocido como delivery.

En estos establecimientos se realiza a escala comercial, no industrial, el proceso completo de los alimentos, desde la recepción hasta el servicio. Para ello se necesita contar con las áreas pertinentes a cada paso de la producción. Las áreas pueden variar en tamaño en función del tipo de servicio que se realiza.

La idea de la cual se parte en la preparación es que los platos, casi en su totalidad se concluyen de elaborar al momento del servicio. En esta categoría se enmarcan

restaurantes étnicos, pizzerías, cafés, confiterías, heladerías, autoservicios/bufetes, drive in/fast food, bares, etc. Incluso, hay algunos servicios gastronómicos actuales que mezclan algunos de los servicios anteriores.

Por ejemplo, es común observar algunos locales que podrían encuadrarse en una categoría de pizza/café, que durante los horarios de almuerzo y cena trabaja como pizzería y para aprovechar los tiempos de desayuno y merienda, tiene un servicio de café/bar.

Cafés.

Es el más habitual y más numeroso de los servicios gastronómicos. Muchos están constituidos como franquicias, mientras que otros son negocios particulares. En la ciudad de Buenos Aires por ejemplo, este tipo de locales gastronómicos son los que mejor la simbolizan turísticamente, y además son un emblema de reunión.

Algunos cafés son tradicionales y su servicio se basa en infusiones y tisanas (lo que ordinariamente se conoce como Té, una vez preparado), además de bebidas con y sin alcohol; por lo general con acompañamientos básicos, tales como ciertas preparaciones de pastelería) que en la mayor parte de los casos se compran ya elaboradas), sándwiches fríos/calientes y minutas.

No poseen un sector de elaboración fuera de la vista del cliente, y la barra es el lugar donde se asientan todos los elementos necesarios para el servicio. En función al tipo de habilitación, algunos realizan minutas (elaboración de alimentos que no requieren gran preparación).

Restaurantes propiamente dichos.

Atendiendo al tipo de servicio, se enmarca como restaurant propiamente dicho a aquellos que realizan una producción de los alimentos, tal vez en algunas recetas hasta su totalidad y en otras con elaboraciones parciales, con servicio directo en el local.

De este modo, una vez concluida la elaboración, ese plato sale a la venta y no retorna a la cocina para ser reutilizado como alimento. En este tipo de servicio se trabaja con porciones preestablecidas y lo más usual es que sean a la carta.

Dentro de las nuevas modalidades que ofrece este tipo de servicios se incluyen menús ya armados de acuerdo al servicio con entrada, plato principal y postre u otras variantes (Menú del día, Menú Ejecutivo).

Una forma comercial moderna que se ha instaurado en este tipo de locales para poder competir con los auto-servicio, es el restaurant con consumo libre (diente libre), en éstos, el cliente abona un menú fijo, que puede o no incluir bebidas, y le da acceso a pedir de la carta todos los platos que desee.

Pizzerías.

Es un tipo de restaurant particular, dado que, en su carta, como oferta principal figuran exclusivamente pizzas. Es común que, para satisfacer las demandas de los clientes, algunos de estos negocios agregan pastas o empanadas, ya que estas preparaciones no tienen muchas diferencias en la preparación y servicio.

Confiterías.

En estos locales el rasgo primordial es que su servicio tradicionalmente ofrece distintos tipos de productos de pastelería y repostería, con acompañamiento de bebidas, tisanas e infusiones.

Étnicos.

Esta clase de negocios poseen en su menú platos típicos de una región, nación o cultura. Es muy común ver que tanto el servicio como las instalaciones están determinados por la etnia a la cual pertenece el tipo de negocio.

En general se trata que, desde la decoración del local, pasando por el tipo de servicio y los sabores de los platos, el cliente se traslade imaginariamente al lugar que eligió.

Parrillas.

Son el más representativo exponente de la cocina tradicional argentina. En estos negocios la característica trascendental es que las preparaciones se cocinan en parrilla, con combustión de carbón o leña.

En cuanto a la forma de cocción algunos cuentan con un asador criollo, una cruz de hierro sobre la que se cuelgan distintas piezas de carne que son cocidas lentamente al calor de las brasas.

El atractivo fundamental de estos locales es la preparación de carnes, donde las guarniciones revisten trascendencia al momento de lanzar una oferta diferenciada en el mercado. Se da muy a menudo que este tipo de restaurantes tengan dentro de su menú otros platos tradicionales de la cocina argentina (locros, empanadas, etc.).

Fast food.

Este estilo de negocios gastronómicos se especializa en elaborar los platos solicitados en un lapso muy corto. Para ello la estandarización de platos y de preparaciones es trascendental. Además, cuentan con equipamientos utilizados en funciones muy específicas (máquinas especiales para la cocción de hamburguesas), y los empleados ejecutan funciones muy determinadas que casi no necesitan capacitación.

Dentro de este tipo de locales, algunos de los más conocidos son McDonalds, o Burger King. Este tipo de cadenas de locales se ha establecido mayormente en los llamados patios de comidas de los shoppings y malls, donde varios de ellos están situados uno pegado al otro y posibilitan a los potenciales clientes a escoger entre las diferentes marcas.

Para el pedido y retiro de los alimentos funcionan como autoservicios, lo que permite reducir el costo del servicio. A su vez, por la forma de elaboración de los alimentos, debe estar diseñado para que la elaboración desde el momento del pedido sea mínima y el cliente espere el menor tiempo posible.

Servicios de Catering.

En este servicio, la elaboración de alimentos puede ejecutarse en una escala equivalente o superior a la de los restaurantes. La característica identificadora es que el servicio de estos alimentos se efectúa en forma diferida a la preparación.

Otra característica distintiva de estos servicios es que la mayor parte de ellos abastecen a numerosos clientes. Por los volúmenes y servicio realizados, los procesos de elaboración tienen una complejidad superior y mayor riesgo.

En virtud de lo antes expuesto, los servicios de catering deben poseer un diseño de cocina acondicionado a los requerimientos específicos del servicio, y de acuerdo a las distintas formas de preparación y despacho. Dentro de esta clase de negocios gastronómicos emergen variadas opciones, muchas de ellas son efectuadas por la misma organización.

Casas de Lunch.

En estos negocios se preparan productos a base de masas y confituras (son preparaciones de corta vida útil, como sándwiches, panes, masas y tortas). En los últimos tiempos a los productos principales que se ofrecen se les ha incorporado la actividad de rotisería (tartas y otras preparaciones más elaboradas).

Estos locales deben contar con las instalaciones y sectores necesarios para la elaboración de productos de pastelería, panadería, confitería y chocolatería. Algunos adicionan servicio de salón, mientras que otros solamente tienen venta al público.

Casas de Comidas y Rotisería.

Se identifican por preparar alimentos porcionados o a granel, tanto de cocina caliente, fría y algunos postres. Pueden tener venta al público de comidas para llevar, incluir el servicio diferido en otros locales o tener despacho en el mismo local. Pueden trabajar solo en una forma de venta o tener todas.

En esta categoría se enmarcan, desde la clásica rotisería (donde los clientes compran y llevar los alimentos que están exhibidos a granel), mantenidos en caliente o en frío y se los porciona en el momento, hasta servicios de preparación de comidas para empresas u otros servicios de alimentación comunitaria.

Las cocinas de estos locales, de acuerdo al número de platos a elaborar por servicio, pueden ser desde muy similares a la de un restaurante, hasta tener características de una fábrica elaboradora de alimentos.

Comedores para empresas.

Estos negocios tienen la característica de contar con clientes cautivos, debido a que el servicio se ofrece a los empleados que trabajan en la firma donde se sirven, razón por la

cual los horarios de servicio están preestablecidos y de antemano se conoce con exactitud la cantidad de cubiertos a servir en el despacho.

En función a las características de la organización, puede realizar los servicios de desayuno, almuerzo, merienda y cena, no obstante, también pueden estar abiertos para reuniones empresarias o de trabajo de la misma empresa o de terceros (como lo es el comedor de Mercado Libre, en el hotel Quorum, de la Ciudad de Córdoba, que funciona con reserva previa).

Como otra particularidad de este tipo de negocio es que la cantidad de preparaciones dependerá tamaño de la empresa, y en muchos casos las instalaciones y equipamiento de la cocina son provistos por la firma contratante, lo que acota la variedad de platos que se pueden elaborar.

Servicios de eventos.

Para este tipo de locales gastronómicos se requiere de una cocina con la capacidad de elaborar alimentos se van a servir en gran cantidad y poco tiempo. Los eventos tienen una duración limitada, en el cual los tiempos de servicio acompañan las características del evento.

La gran mayoría de los eventos pueden ser comerciales o fiestas, que se desarrollan durante los fines de semana, y en los meses desde septiembre a diciembre y desde marzo a mayo. El tipo de evento determinará las características del servicio.

En consecuencia, estas cocinas deben ser flexibles en relación al tipo de alimentos que se decida elaborar. Otro detalle primordial de este servicio es que, si no se efectúa en la cocina propia del salón de eventos, la logística de preparación se debe adecuar a los tiempos de servicio.

Una característica es que casi todas las preparaciones tienen restauración diferida, es decir, no se preparan en el momento y se sirven, sino que se preparan, se enfrían, se recalientan o regeneran, y se sirven. Es por ello que este tipo de negocio gastronómico, deben tener equipos de enfriado rápido, transportes especiales, etc.

Hotel.

El servicio gastronómico de un hotel es mucho más amplio que el de los anteriormente mencionados, ya que tiene características comunes con los caterings y los restaurantes. Muchos hoteles cuentan con restaurantes, bares, con o sin autoservicio, etc. y además con salones de eventos.

Además, cuentan con cocina para los trabajadores de hotel y servicio de room service. De este modo, por lo general cuentan con varias cocinas para poder cumplimentar todas las operaciones de preparación y servicio de alimentos.

Por sus particularidades son las cocinas más complejas en función a las operaciones que se ejecutan. Dentro de categoría también se incluyen los servicios de los cruceros, que poseen los mismos requerimientos de servicios con el problema adicional de no poder aprovisionarse regularmente de materias primas.

Análisis del sector a nivel nacional

El sector gastronómico juntamente con el sector hotelero, conforman dos de las actividades principales dentro del sector turismo, el cual es considerado una de las actividades de mayor crecimiento en los últimos años, un gran contribuyente al movimiento de divisas a nivel internacional y generador de empleo.

Si bien el sector gastronómico y el hotelero se consideran ramas de actividades características del turismo, la relación que tienen con este último sector es diferente en cada caso. La hotelería depende casi exclusivamente de la actividad turística; pero la gastronomía, si bien tiene relación con el turismo, tiene vida propia, más allá de la existencia o no de turistas como consumidores.

A continuación, se expondrá un análisis de las principales variables económicas del sector hoteles y restaurantes tomados conjuntamente. El material analizado fue extraído del Boletín del Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo (CIDETUR) de noviembre de 2017.

En particular, las variables analizadas son: el valor agregado bruto (VAB), el empleo formal y los créditos otorgados al sector. En primer lugar, se analizan estas variables en forma anual de 2011 a 2016, en segundo lugar se añade un apartado para presentar las

variaciones interanuales de los dos primeros trimestres de 2017 y por último se agregan una serie de observaciones sobre lo presentado.

Análisis de las principales variables del sector hoteles y restaurantes.

Actividad Económica.

En 2016 el sector de Hoteles y Restaurantes presentaba un VAB nominal de 166.253 millones de pesos, acrecentando su actividad en 124.825 millones de pesos con relación a 2011, esto constituye en términos reales (precios constantes año 2004) un aumento del 3,8%.

El mencionado sector, durante el periodo 2001-2016, exhibe solo una disminución interanual del VAB a precios constantes en el año 2014 de 1,2%, sin embargo, durante 2015 la actividad se recupera un 1,8% con respecto al año anterior.

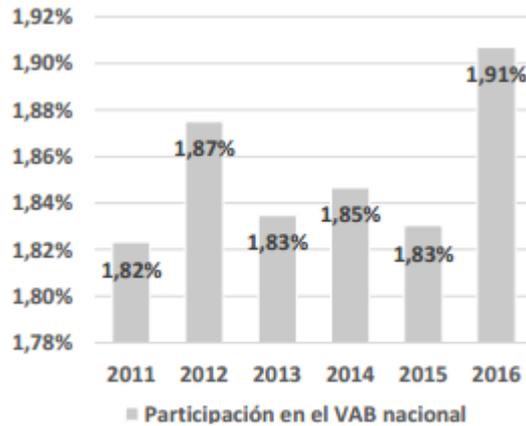
La participación que la actividad económica del sector tiene sobre la actividad total de la economía es de 1,85% promedio a lo largo de todo el periodo de estudio.

Gráfico 1: Variación interanual del VAB real del sector Hoteles y Restaurantes a precios constantes 2004



Fuente: CIDETUR (2017) en base a datos de INDEC

Gráfico 2: Participación del VAB sectorial respecto al VAB nacional a precios constantes 2004



Fuente: CIDETUR (2017) en base a datos de INDEC

El incremento en la participación del sector durante 2014 respecto al VAB nacional (Gráfico 2), teniendo en cuenta la caída de su propia actividad económica durante ese mismo año (Gráfico 1) se debe a una mayor caída de la actividad que registran otros sectores de la economía argentina durante este periodo.

El precio promedio del sector en relación al nacional en el periodo analizado es siempre superior, se visualiza la menor diferencia en 2016 con un 3,6% y la mayor diferencia durante 2015 con un 12,5%.

Tabla 1: Índice de precios implícitos nacional y sectorial base 100 = 2011

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Índice de precios implícitos HyR	100,00	129,51	161,44	223,10	296,96	386,57
Índice de precios implícitos Nacional	100,00	122,58	152,43	212,20	264,00	373,27

Fuente: CIDETUR (2017) en base a datos de INDEC

El mayor incremento interanual que registraron los precios implícitos del sector hoteles y restaurantes fue en el año 2014 (38,2%); por otra parte, los precios implícitos nacionales aumentaron en mayor proporción durante 2016 en un total de 41,4%.

Empleo formal.

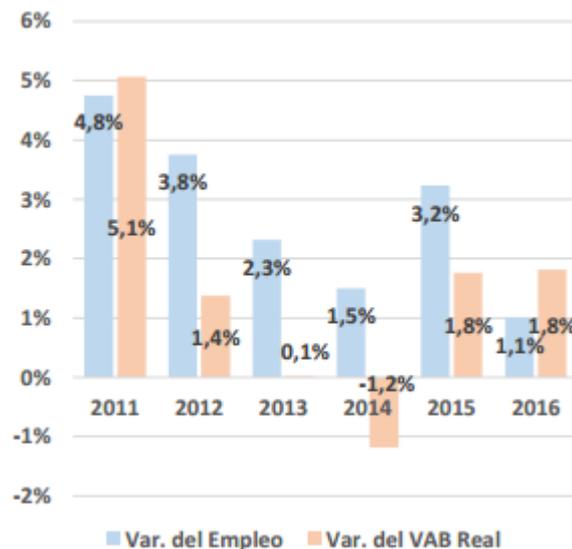
El empleo registrado por el MTEySS en el sector Hoteles y Restaurantes durante 2016 es 280.764, lo que implicó un aumento del 12,4% respecto a 2011. Del total mencionado, un 77% corresponde a empleos en servicios de restaurantes, mientras que el restante 23% por empleos en servicios de hotelería. Se presenta a lo largo de los años en estudio un incremento mayor en los empleos del primer sector mencionado.

Como se puede visualizar en el gráfico 3, desde 2011 el empleo formal tiende a crecer: durante este período el incremento interanual fue del 4,8%, 11.339 nuevos empleos registrados en relación a 2010, mientras que en el 2016 hubo un aumento de 2.806 empleos respecto a 2015 (1,1%).

Si se particiona al sector se tiene que, durante el período 2016, se exhibe una disminución interanual en el empleo registrado en los servicios de hotelería en un 2% lo que implicó 1.412 empleos menos, pero así mismo se verificó un aumento en el empleo en servicios de restaurante en un 2,1% lo que implicó 4.218 nuevos empleos.

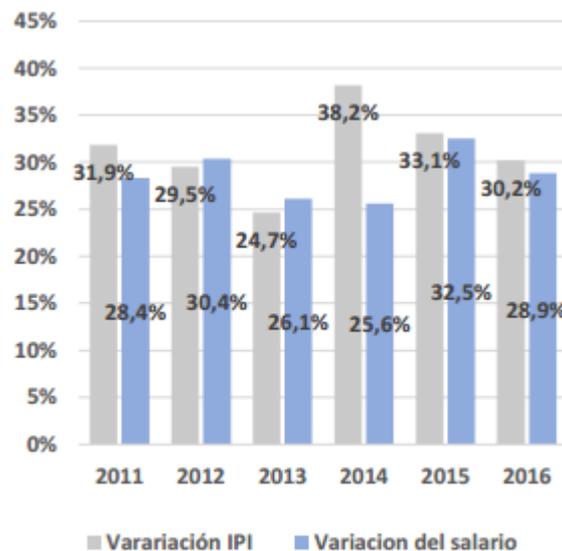
Por otra parte, excluyendo el período 2014, se pueden ver aumentos en el empleo registrado del sector, juntamente con un crecimiento de la actividad económica.

Gráfico 3: Variaciones interanuales del empleo formal y del VAB real en el sector HyR



Fuente: CIDETUR (2017) en base a datos de INDEC Y MTEySS.

**Gráfico 4: Variación interanual del salario con la variación del IPI en el sector
HyR**



Fuente: CIDETUR (2017) en base a datos de INDEC Y MTEySS

El salario bruto promedio nominal del servicio de hotelería en el período 2016 fue de 14.863 pesos mientras que el de los servicios de restaurante fue de 10.503 pesos, siendo el salario bruto promedio del sector HyR de 11.503.

Al fragmentar el sector en empresas de acuerdo a su tamaño, se descubre una discrepancia en las remuneraciones; durante 2016 se reciben: \$14.221 en las grandes empresas, \$11.995 en las medianas, \$10.269 en las pequeñas y \$8.185 en las microempresas.

Para finalizar, se puede visualizar que los cambios en los precios implícitos del sector y del salario bruto mantuvieron comportamientos análogos durante los períodos de análisis, excluyendo el año 2014 donde la disparidad fue la más enfatizada.

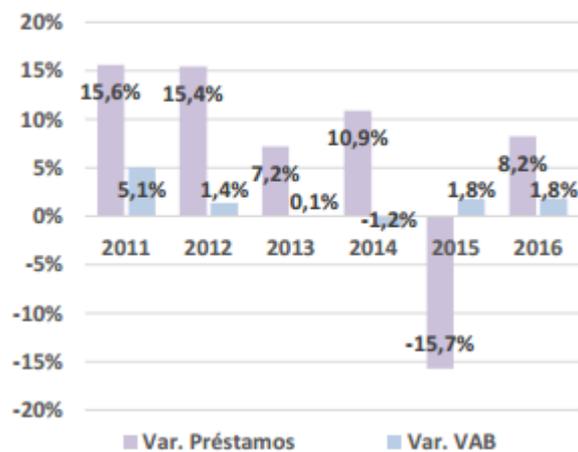
Préstamos.

Durante el año 2016 los préstamos concedidos al sector alcanzaron los 2.053 miles de pesos con una tasa de interés del 37,6% promedio anual.

El incremento de los créditos en términos reales (precios constantes 2004) entre los años 2011 y 2016 es del 25,1%, mientras que la tasa de interés real pasa de -6% en 2011 a 5,7% durante 2016; incrementándose 11,7 puntos.

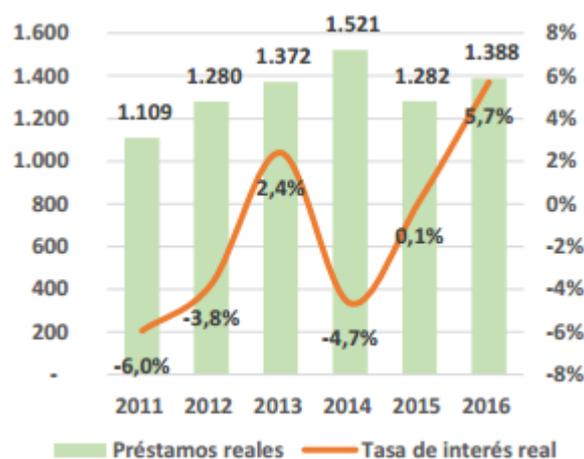
Durante 2014 se puede ver el mayor monto en préstamos a precios constantes, obteniendo un aumento del 10,9% en relación al 2013, en tanto en el 2015 disminuye en 15,7% en relación al 2014; por otro lado, se visualiza una ampliación de los préstamos reales en 2016 respecto a 2015 de 8,2%.

Gráfico 5: Variaciones interanuales de préstamos reales y del VAB real del sector HyR



Fuente: CIDETUR en base a datos del BCRA e INDEC

Gráfico 6: Nivel de préstamos a precios constantes en miles de pesos y tasa de interés real del sector HyR



Fuente: CIDETUR en base a datos del BCRA e INDEC

En contraposición, es 2011 el año que exhibe el menor monto en créditos concedidos en el periodo analizado, siendo un 15,4% menor al monto del 2012, aun cuando se manifiesta un aumento del 15,6% con relación al 2010.

Como puede apreciarse en el gráfico 5, la toma de créditos aumenta en mayor medida que el VAB del sector, el cual, en contraposición, cada período muestra un aumento real menor, inclusive disminuye durante el 2014, originando de esta forma una correlación negativa; con excepción al año 2015 en el cual los préstamos disminuyeron hasta los niveles del 2012 pero mostrando un aumento interanual en el VAB real.

En el gráfico 6 se muestra con más claridad el aumento absoluto de los créditos reales hasta el año 2014 además de notar un incremento de la tasa de interés la cual pasar de ser negativa a positiva a lo largo de los años en estudio, solo decreciendo durante 2014.

1er y 2do trimestre 2017

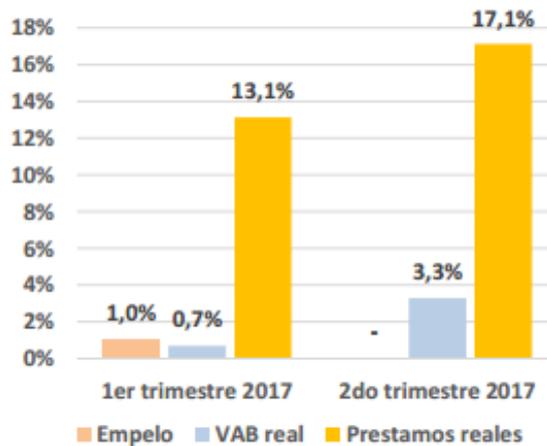
En los tres primeros meses del 2017 con relación al mismo período del año anterior, se registraron interanualmente un aumento en el VAB del sector de hoteles y restaurantes de 50.597 millones de pesos, que a precios constantes del 2014 representaron un aumento del 0,7%.

Por otra parte, se contabilizó un total de 296.718 empleos en el sector según el MTEySS, lo que manifiesta un incremento interanual del 1%; así mismo, los préstamos concedidos al sector aumentaron en 2.305 miles de pesos lo que muestra un aumento real de 13,1% con relación al mismo periodo del año anterior.

En el segundo trimestre del 2017 el aumento interanual de VAB sectorial fue de 45.655 millones de pesos, esto muestra en términos reales un aumento del 3,3%.

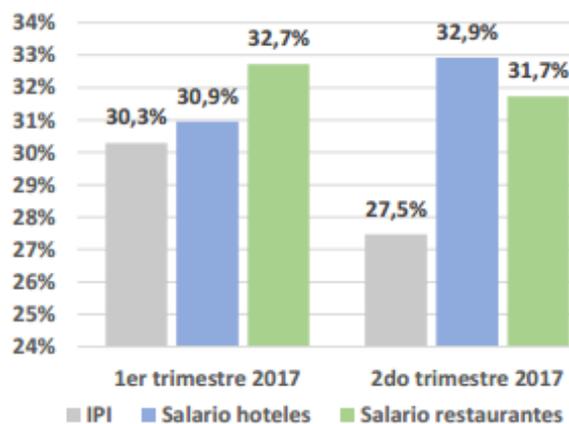
Respecto a los préstamos, se observa un total de 2.668 miles de pesos, es decir un crecimiento real del 17,1% respecto al trimestre del año anterior. No hay datos oficiales actualizados del empleo formal para este trimestre.

Gráfico 7: Variación interanual del empleo formal, VAB real y préstamos reales del sector HyR



Fuente: CIDETUR en base a datos del MTEySS e INDEC

Gráfico 8: Variaciones interanuales de precios implícitos y remuneraciones del sector HyR



Fuente: CIDETUR en base a datos del MTEySS e INDEC

En lo referente a los sueldos del sector, durante el primer trimestre de 2017 se registró un salario nominal medio de 16.239 pesos para los servicios de hotelería, lo que muestra un incremento interanual del 30,9% (0,6 puntos mayor al de los precios implícitos del sector).

Los salarios medios para los servicios de restaurantes fueron de 11.665 pesos mostrando un incremento interanual del 32,7% (2,4 puntos porcentuales mayor al aumento de los precios implícitos).

Por otra parte, en el segundo trimestre de 2017 se registró una remuneración media de 20.176 pesos para el sector servicios de hotelería, lo que exhibe un aumento interanual

del 32,9% (mayor a la variación de los precios implícitos del mismo período en 5,4 puntos porcentuales).

Los salarios medios para los servicios de expendio de comidas y bebidas es de 14.140 pesos, lo que muestra un aumento interanual del 31,7% (4,2 puntos porcentuales superior al crecimiento de los precios implícitos del sector).

El sector Restaurantes en Córdoba (aspectos cualitativos)

El mundo de los emprendimientos gastronómicos en Argentina es considerablemente grande, con la provincia de Córdoba creciendo como destino gastronómico y cada vez más chefs incursionando en el rubro de manera independiente.

El mercado cordobés es amplio y diverso en sus productos y oferta, muestra en los últimos 3 años cinco tendencias marcadas que se suman a las propuestas más tradicionales (FEHGRA, 2015):

1. Estética gourmet, que se adiciona al negocio gastronómico tradicional; pero como tal, no representa un cambio significativo en los platos elaborados ni en la estructura comercial, sino en la presentación del local y de los productos a la venta.
2. Franquicias que es uno de los segmentos más representativos del sector gastronómico, con un 44.2% de participación en el mercado. Presentes en todos los subgéneros, aporta los beneficios que se derivan de operar con una marca probada y conocida por el consumidor. Como contrapartida, se requiere de una inversión significativa.
3. Restaurantes a puertas cerradas, esta clase de negocios se inició hace unos ocho años, con algunas limitaciones. La tendencia que se visualiza en la actualidad dentro de este grupo, es que muchos de ellos abren sus puertas como locales a la calle pero con una estricta reserva para entrar. Su rasgo más notable es la exclusividad y el reducido número de comensales.
4. El servicio de delivery es uno de los más demandados (virtual y físico) y está prosperando cada vez más la idea de llevar a cabo proyectos de preparación de alimentos sin consumo en el local y delivery. Cadenas como Grido cuentan en algunos barrios con pequeños locales para el consumo de paso y el delivery y otras tantas hacen lo mismo en el sector del sushi.

Este estilo de servicio trabaja en forma conveniente en barrios de alta densidad poblacional y con gran cantidad de oficinas. La utilidad radica en no tener que invertir en espacios con capacidad de alojar mesas, tener un menor número de empleados e inclusive limitar los horarios de apertura. Lo principal en el servicio de delivery es tener una adecuada estructura y canales de comunicación con el cliente rápidos.

5. Otra tendencia en aumento es la de reciclar y actualizar el típico bodegón o rotisería de barrio al paladar y exigencias del consumidor actual. Este modelo de negocio gastronómico se da con mayor presencia hoy en barrios como Güemes o Alta Córdoba.

La gastronomía es probablemente el sector más expuesto a los cambios y la incorporación de novedosos modelos de negocio, competitivo, pero también gratificante y con posibilidades de expansión permanentes. Un sector donde es casi una obligación la innovación permanente y anticiparse a los requerimientos de los clientes.

Administrar un negocio gastronómico involucra conocer no solamente de alimentos, tipos de preparación y combinación de productos, sino de identificar aquellos valores de consumo que logran formular las ideas más significativas sobre la relación entre el cliente y el negocio gastronómico.

CAPITULO 2: CONCEPTUALIZACION DE LA COMPETITIVIDAD

Competitividad

Se puede conceptualizar a la competitividad como el agregado de factores, instituciones y políticas que establecen el nivel de productividad de una nación y las probabilidades de conseguir un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo (Lombana, 2008)

El párrafo anterior limita el concepto a una dimensión nacional y se refiere a las circunstancias que posibilitan la inversión y el desarrollo de las actividades de producción de bienes y servicios de las organizaciones empresariales dentro de cierto país.

La competitividad puede ser concebida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas. Los mencionados niveles pueden ser clasificados y analizados dentro de un ordenamiento de niveles concéntricos jerarquizados (Abdel y Romo, 2004).

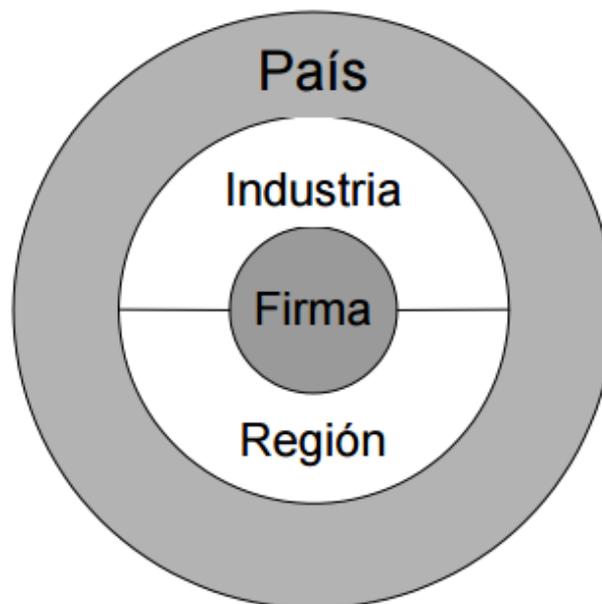


Figura 1: Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad

Fuente: Abdel y Romo (2004)

La competitividad sistémica

El enfoque sistémico de la competitividad afirma que la misma se constituye como un sistema integrado por cuatro niveles que poseen mutua interacción, configurando y moldeando el desempeño competitivo; esos niveles son el macro, meta, meso y micro.

Las figuras que a continuación se presentan, muestran los cuatro niveles previamente enunciados y los sectores y aspectos que cada uno involucra (CEPAL, 2001):

Competitividad	<p>Nivel meta: Se constituye por la organización política y económica dirigida al desarrollo y la estructura competitiva de la economía en su conjunto, gobernabilidad y competitividad industrial. Aquí se incluyen las condiciones institucionales básicas.</p>
	<p>Nivel macro: Está constituido por el agregado de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local. Hace referencia a la relación entre la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación.</p>
	<p>Nivel meso: Está formado por las políticas concretas destinadas a la creación de ventajas competitivas, por el entorno y las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, cámaras empresariales). Abarca el apoyo que reciben los esfuerzos de la empresa.</p>
	<p>Nivel micro: Aquí se coloca la capacidad de gestión de una compañía, sus estrategias, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra.</p>

Figura 2: Niveles de análisis de la competitividad sistémica

Fuente: CEPAL (2001)

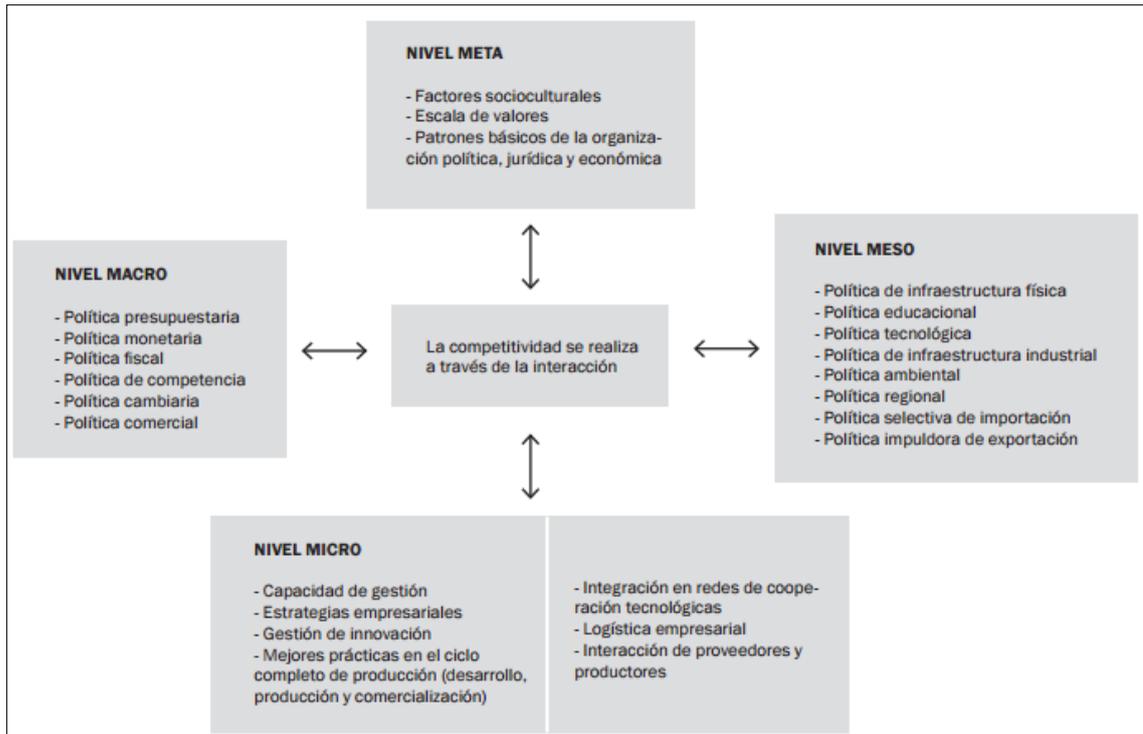


Figura 3: Factores determinantes de la competitividad sistémica

Fuente: CEPAL (2001)

En función de lo expresado previamente, se puede afirmar que la competitividad es sistémica debido a que una organización en general no es competitiva por sí misma, fundamentalmente si no posee un entorno de apoyo, un sistema nacional de normas, valores e instituciones que definen los incentivos empresariales y un papel decisivo del estado a la hora de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de la nación.

La competitividad empresarial

Actualmente la competitividad empresarial se puede definir como la capacidad que posee una empresa para lograr una posición competitiva propicia que le posibilite obtener un desempeño superior a las demás firmas rivales (Rubio y Aragón, 2006).

Vinculando la conceptualización de la competitividad empresarial con la Administración de Empresas, se puede decir que las empresas evalúan su competitividad en función de su participación relativa en el mercado y se valen de la estrategia de competitiva para optimizar su desempeño. De esta forma se le adjudica a

la competitividad como el basamento para el análisis estratégico (Lall, Albaladejo, & Mesquita, 2005).

La competitividad empresarial proviene de la ventaja competitiva que tiene una compañía en sus métodos de producción y de organización (lo cual se refleja en el precio y calidad de los productos o servicios) en relación a los de las empresas de la competencia dentro de un mercado definido (Abdel & Romo, 2004).

Haciendo una recopilación de los conceptos previamente mencionados, se puede aseverar que la competitividad de una empresa posee una dependencia de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado, el sector y la infraestructura regional.

Formas de medición de la competitividad empresarial

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2000) establece como sugerencia una metodología para la medición de la competitividad. Brinda un cuadro analítico de referencia que sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes públicos y privados. El cuadro determina ciertos factores que influyen sobre la competitividad, dividiéndolos en tres categorías, en función de según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables.

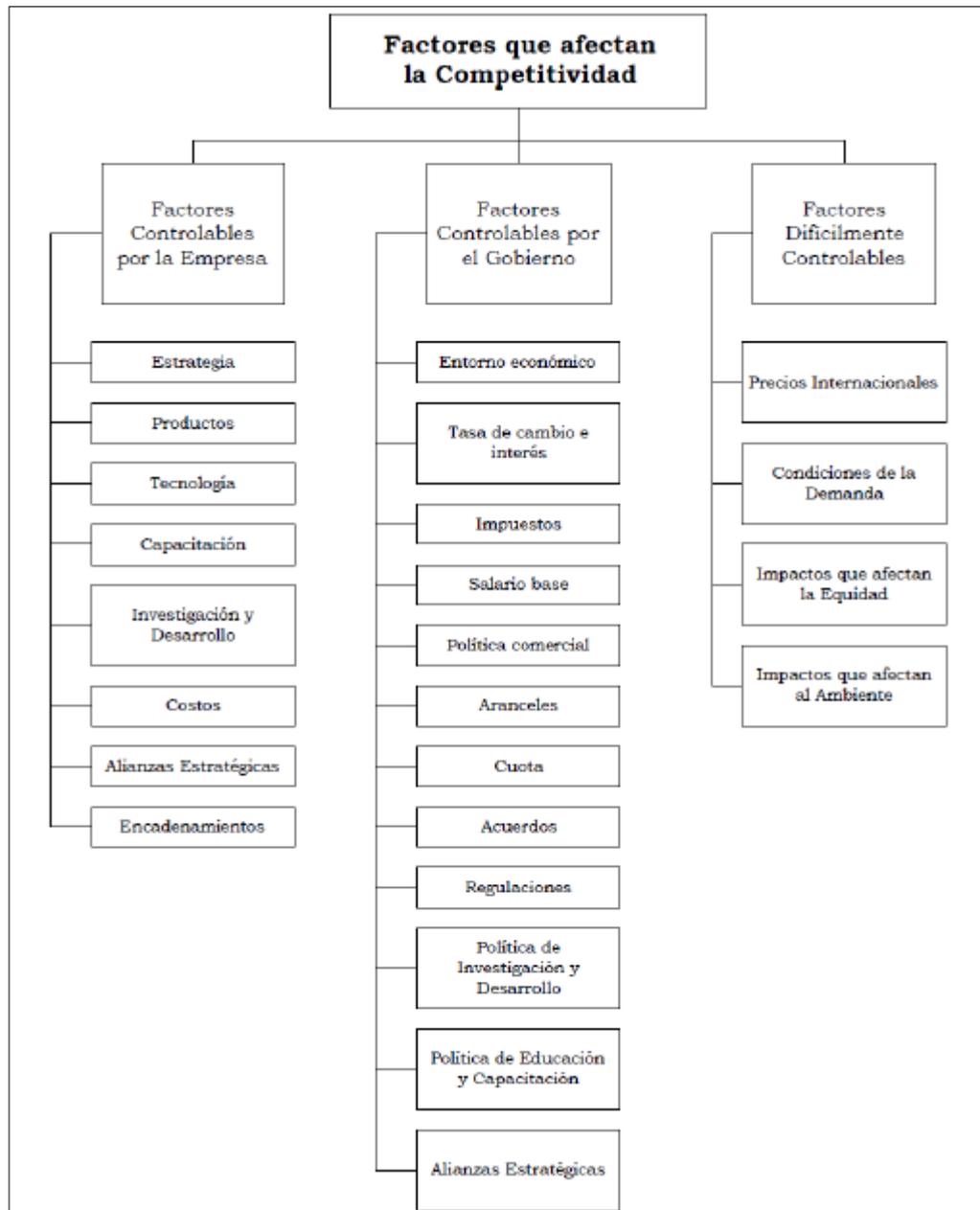


Figura 4: Factores que afectan la competitividad

Fuente: IIAC (2000)

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), establece que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve limitado por la fusión de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (IIAC, 2000)

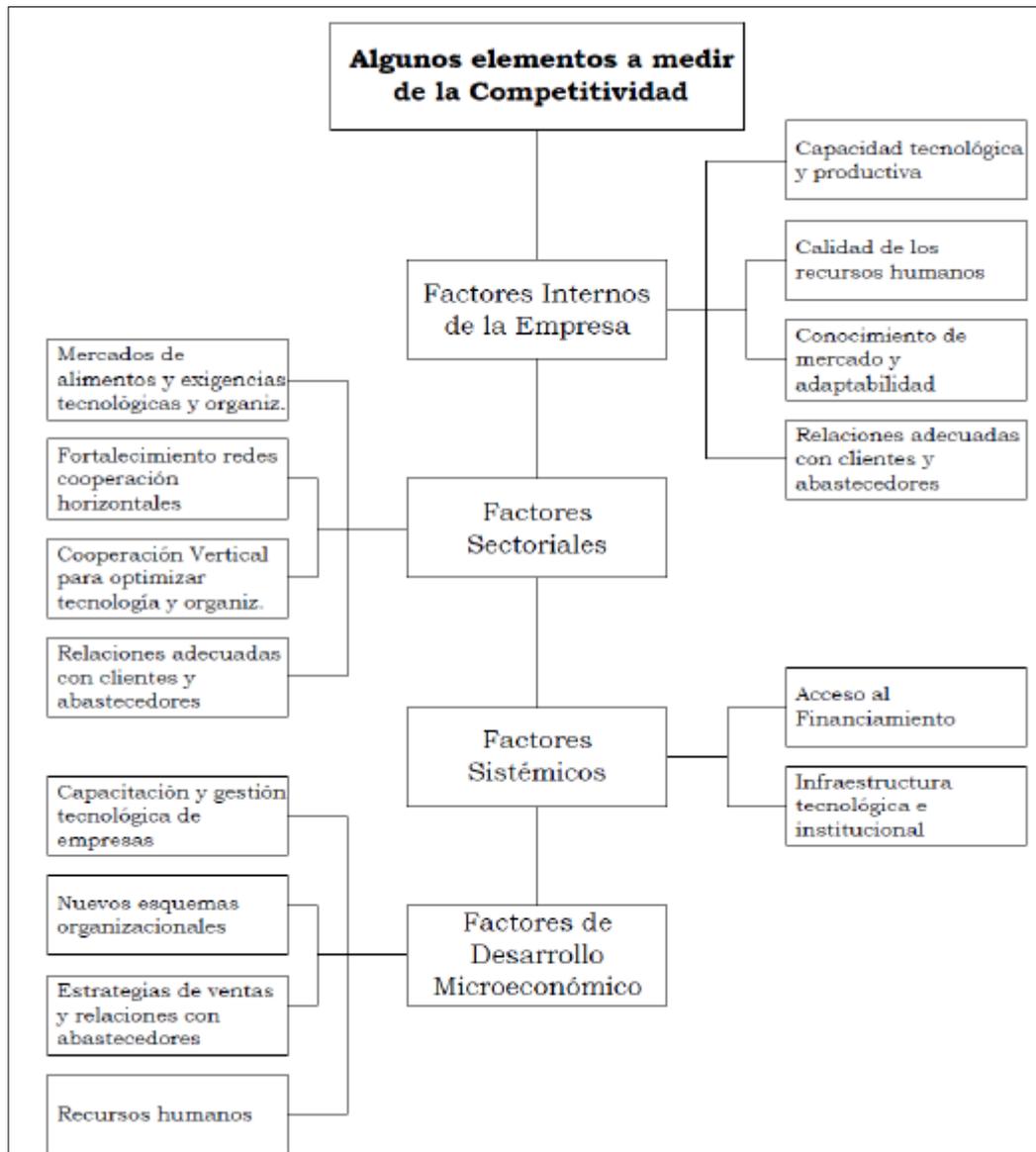


Figura 5: Algunos elementos a medir de la competitividad.

Fuente: IICA (2000)

Análisis de los factores que afectan la competitividad

Factores internos a la empresa.

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan (IICA, 2000):

- Capacidad tecnológica y productiva.
- Calidad de los recursos humanos.

- Conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus exigencias.
- Relaciones con los clientes y proveedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

Factores sectoriales.

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan (IICA, 2000):

- Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- La promoción de la competencia.

Factores sistémicos.

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan (IICA, 2000):

- Acceso al financiamiento
- La infraestructura tecnológica e institucional

Factores de desarrollo microeconómico.

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos.

Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo

que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son (IICA, 2000):

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas.
- Los nuevos esquemas organizacionales.
- Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores/proveedores.
- Recursos humanos.

Modelos de competitividad empresarial

Por otra parte, existen numerosos estudios sobre el tema, que intentaron elaborar modelos o metodologías con el objetivo de poder establecer la competitividad en las empresas.

A modo de síntesis, se puede visualizar en la siguiente tabla, los indicadores clave que se tuvieron en cuenta para analizar la competitividad.

Tabla 2: Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

Fuente: Saavedra García (2012)

Para los autores Rubio y Aragón (2006), los indicadores fundamentales de la competitividad lo constituyen aquellos recursos que son críticos para el éxito, es decir aquellos que posibilitan la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo,

por consiguiente, es imprescindible identificar estos en las pymes (Saavedra García, 2012).

Por otra parte, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) afirman que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas favorece la creación de un impulso competitivo de una gama de productos o servicios. Estas capacidades deben poseer las siguientes características: ser única y difícil de imitar, implicar un valor significativo para los clientes y facilitar el ingreso a nuevos mercados.

Además, siguiendo a los autores del párrafo precedente, por medio de las capacidades, el sector establece directamente la magnitud de las inversiones, la aceptación de riesgos y el horizonte temporal que se necesita para alcanzar su posicionamiento en el mercado.

Según Solleiro y Castañón (2005), el desempeño competitivo de una firma se halla en dependencia, en primer lugar, de su capacidad para gestionar los elementos internos bajo control; además sostienen que la competitividad también obedece a la calidad de las relaciones que la compañía establece con factores internos y externos.

Concretamente, los elementos que afectan a la competitividad en las empresas son (Solleiro y Castañón, 2005):

- Gestión adecuada de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Adecuados mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otros organismos.
- La capacidad para un cabal de particularidades de la demanda, evolución de mercados y elaboración de estrategias.
- Relaciones exitosas con otras empresas, proveedores y clientes.
- Perfeccionamiento de la capacidad de los trabajadores por medio de la inversión en adiestramiento especializado y generación de elevados niveles de responsabilidad.

Por último, Quiroga (2003) elaboró un modelo matemático para la determinación de la competitividad de la pyme; en este modelo, se puntualizaron factores y variables críticas que reúnen elementos internos (controlables por las firmas) y externos que influyen en su desarrollo.

Mapa de Competitividad BID.

El Mapa de Competitividad fue un instrumento diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Se le llama mapa porque se logra obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de esta (Saavedra García, 2012).

Esta herramienta ve a la empresa como un sistema integrado por nueve áreas que al estar intercomunicadas perfeccionan el desempeño de la organización; estas áreas son (Saavedra García, 2012):

- **Planeación Estratégica:** *Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.*
- **Producción y operaciones:** *La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.*
- **Aseguramiento de la calidad:** *Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente.*
- **Comercialización:** *Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado.*

- **Contabilidad y finanzas:** *Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.*
- **Recursos humanos:** *El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.*
- **Gestión ambiental:** *La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.*
- **Sistemas de información:** *El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.*

Así pues, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores (Saavedra García, 2012).

Los limitantes de la competitividad de las PYMES

Seguidamente, se detallan los factores fundamentales que obstaculizan la consecución de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (Listerri, 2002):

□ **Marco regulatorio e institucional:** Aquí se circunscriben aspectos como la ausencia de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil (transacciones aseguradas), la falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la falta de protección de la propiedad (incluida la propiedad intelectual), leyes laborales, las barreras burocráticas y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.

□ **Acceso a los mercados de factores:**

a) **Financiamiento.** La insuficiente disponibilidad de instrumentos financieros que se adecuen a las necesidades de las PyME (en referencia a plazos, tasas de interés y las

dificultades de las empresas para ser sujetos de crédito) trae aparejado que las firmas dependan en demasía de fondos propios y del financiamiento de sus proveedores. Como consecuencias de esta falta de financiación externa, se pueden mencionar escalas de dinero menores a las óptimas, ínfimas tasas de innovación y rezago en la incorporación de tecnología.

b) Mano de obra calificada. El acceso a mano de obra calificada, adquiere una importancia sustancial para que las pequeñas y medianas empresas puedan obtener mayores niveles de productividad. Actualmente las compañías buscan "competencias" en sus empleados; es decir, el desarrollo de habilidades para formarse, comunicarse y adaptarse al cambio, lo que demanda la adquisición de capacidades de razonamiento más que el dominio de contenidos o destrezas específicas.

c) Tecnología. Es otro factor crítico para que las pequeñas empresas perfeccionen sus procesos de producción y gestión y sean competitivas. Las dificultades al acceso de la información pueden obstaculizar el acceso a la tecnología. Esto se visualiza en la resistencia de los empresarios más pequeños a contratar un especialista para tratar dichas cuestiones. Por otro lado, la asistencia de los vendedores de maquinarias y equipos puede ser sesgada por sus propios intereses, lo cual puede llevar a inversiones equivocadas.

d) Servicios de desarrollo empresarial. Los mercados de servicios especializados son imprescindibles para que las PyME puedan perfeccionar sus capacidades internas y ser competitivas. Pero, en la mayoría de los casos, las empresas consultoras y de capacitación poseen productos que sean eficientes en relación a los costos y apropiados a la escala de planta de las PyME.

□ **Acceso a los mercados de bienes y servicios finales:** La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las PyME en los mercados internos. Asimismo, la complejidad de los procedimientos de licitación y la falta de información limitan las posibilidades de las empresas de menor escala de venderle al sector público. Por otra parte, la falta experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de

información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PyME.

□ **Gestión y cooperación empresarial**

a) Gestión empresarial. El rol que desempeñan los empresarios es trascendental en las economías de mercado. Estos agentes son los que contratan los factores productivos para satisfacer las demandas de la población y generar riqueza. Asimismo, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del tejido productivo. El flujo de entrada de empresas en nuevos sectores de la economía y de salida desde las industrias declinantes, crea mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial. Por otra parte, las PyME que consiguen ingresar al mercado suelen enfrentar problemas en la gestión, debido a que aunque pueden atraer a profesionales con alta capacidad gerencial, en muchas oportunidades se torna en extremo dificultoso competir con las grandes empresas.

b) Cooperación entre empresas. La preferencia por la actuación aislada que identifica a la mayoría de los titulares de PyME, obstaculiza el desarrollo de sistemas productivos más complejos, que se fundamentan en el accionar colectivo y la especialización de distintas empresas. El aislamiento de la mayor parte de las pequeñas empresas, producto entre otras cosas de los bajos índices de confianza, es una fuerte restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales con capacidad para competir en los mercados globales. Esta dificultad para cooperar, (producto entre otras cosas de los bajos índices de confianza) impide el desarrollo de sistemas locales de producción.

MARCO EMPIRICO

CAPITULO 3: DESCRICION DE LA METODOLOGIA

Tipo de Investigación

El presente proyecto se basará en una investigación de tipo descriptivo, se dónde se detallarán los factores administrativos que influyen la competitividad de una empresa gastronómica.

Diseño de la Investigación

En relación a los objetivos que se desean cumplir con la presente investigación, ésta será no experimental y cuantitativa, ya que no existen variables específicas que se puedan manipular para obtener cierto resultado, sino que se observará la problemática como es en su contexto natural y se analizará a través de la implementación de encuestas que colaboren en recabar dichos datos.

Población y muestra

La población está constituida por todos los restaurantes de la ciudad de Córdoba correspondientes a la segunda categoría (tres tenedores), también llamados turísticos. Por otra parte, se tomará una muestra no probabilística, de 10 restaurantes que poseen franquicia internacional y 10 que no poseen franquicia (en ambos casos los negocios tienen características y dimensiones similares).

Tabla 3: Restaurantes encuestados para el estudio

Con Franquicia	Sin Franquicia
1. JOHNNY B GOOD.	1. IT! ITALY.
2. TUCSON.	2. SAN HONORATO.
3. JUNIOR B.	3. EL MESÓN.
4. ANTARES.	4. ALCORTA CARNES Y VINOS.
5. EL CLUB DE LA MILANESA.	5. EL PATIO BURGUEÉS.
6. CASA DE FUEGO.	6. LA MAMMA.
7. PAPANATO.	7. VITTORIO.
8. FAUSTINO.	8. SIAMO.
9. LA PERLA.	9. VIEJO LOBO.
10. SUSHI CLUB.	10. EL FOGÓN DE LOS ARRIEROS.

Fuente: Elaboración propia

Descripción del modelo utilizado

Antes de comenzar con la exposición de los resultados obtenidos en la investigación exploratoria, es conveniente puntualizar algunos aspectos básicos del modelo empleado para medir la competitividad de las empresas del sector analizado.

Como se mencionó antes, existen diversos modelos para describir y medir la competitividad.

El modelo escogido para este proyecto es una aproximación del modelo de Montres & Gutiérrez Castro (2011), el cual con una serie de preguntas que permiten cuantificar ocho dimensiones de la organización que intervienen de manera directa en la medición de la competitividad, los cuales son:

- Dimensión gerencial
- Dimensión Administrativa
- Dimensión Comercial y Logística
- Dimensión Financiera
- Talento Humano
- Dimensión Tecnológica
- Dimensión Ambiental
- Factores Externos

A estas dimensiones se les asignó una serie de ponderaciones diferentes, puntajes derivados de la aplicación de un sondeo a 20 personas docentes del Departamento de Administración de la UNC, quienes, por sus conocimientos y experiencia, son aptos para realizar dicha tarea.

Tabla 4: Ponderación de las dimensiones

Dimensiones	Ponderaciones promedio
Dimensión gerencial	11,9
Dimensión Administrativa	13,8
Dimensión Comercial y Logística	20,5
Dimensión Financiera	11,8
Talento Humano	14,2
Dimensión Tecnológica	10,5
Dimensión Ambiental	6,5
Factores Externos	10,8
Total	100

Fuente: Elaboración propia

A su vez, cada una de las dimensiones puntualizadas incorpora una serie de variables ponderadas (las ponderaciones de las variables se establecieron bajo un criterio personal) las cuales a continuación se detallan:

Tabla 5: Ponderación de las Variables

Dimensiones	Variables	Ponderación de las variables	
Dimensión gerencial	Nivel educativo de los gerentes	40	
	Experiencia	35	
	Toma de decisiones	25	
Total		100	
Dimensión Administrativa	Planeación Estratégica	40	
	Estructura organizacional	35	
	Normas legales e impositivas	25	
Total		100	
Dimensión Comercial y Logística	Estrategias de mercado y ventas	10	
	Experiencia en el mercado	7	
	Conocimiento de la competencia	8	
	Gestión de proveedores	10	
	Gestión de productos	9	
	Precios	10	
	Distribución	7	
	Promoción	9	
	Servicio al cliente	8	
	Alianzas estratégicas	8	
	Calidad total	7	
	Investigación y desarrollo	7	
	Total		100
	Dimensión Financiera	Rentabilidad	35
Endeudamiento		30	
Administración financiera		25	
Cumplimiento de obligaciones		10	
Total		100	
Talento Humano	Cultura organizacional	35	
	Capacitación y promoción	30	
	Higiene y seguridad laboral	15	
	Evaluación del desempeño	20	
Total		100	
Dimensión Tecnológica	Maquinarias y equipos	30	

	Innovación tecnológica	40
	Vigilancia tecnológica	30
Total		100
Dimensión Ambiental	Política ambiental	100
Total		100
Factores Externos	Situación económica del país	40
	Factores políticos y legislativos	35
	Factores socioculturales	25
Total		100

Fuente: Elaboración propia

Hasta ahora el modelo está integrado por las ocho dimensiones descriptas y las variables que se le adjudican a cada dimensión; pero se hace necesaria la confección de una serie de interrogantes que posibiliten valorar cada una de las variables seleccionadas para otorgarle aplicabilidad al modelo.

Se elaboraron 64 preguntas que fueron distribuidas entre las ocho dimensiones de la siguiente manera:

Tabla 6: Preguntas para cada dimensión

Dimensiones	Nº de preguntas
Dimensión gerencial	3
Dimensión Administrativa	4
Dimensión Comercial y Logística	27
Dimensión Financiera	10
Talento Humano	10
Dimensión Tecnológica	5
Dimensión Ambiental	2
Factores Externos	3
Total	64

Fuente: Elaboración propia

Tenemos dos tipos de pregunta, de alternativa simple (que admiten una sola respuesta) y de alternativas múltiples que admiten más de una respuesta). El puntaje asignado para

las preguntas se hizo de manera proporcional al beneficio que implica las respuestas para el nivel de competitividad de la firma.

Para las preguntas que admiten una única respuesta, se adjudicó un valor nulo (0) a la respuesta menos favorable y se fue aumentando en proporción aritmética en función de la cantidad de respuestas, hasta otorgar el puntaje más alto a la respuesta más favorable (este último puntaje equivale al total del valor de la pregunta).

Por otra parte, para las preguntas restantes, el valor de cada pregunta se dividió en forma uniforme entre todas las respuestas a excepción de la respuesta menos favorable a la que se le asignó un valor nulo (0).

En el anexo I y II, se muestran la encuesta para la medición de la competitividad de las empresas del sector analizado y la estructura de este con las respectivas ponderaciones y puntajes de las respuestas.

El nivel de competitividad se obtendrá a través de la siguiente fórmula:

$$NC = \frac{PDG * \sum VDG + PDA * \sum VDA + PDCyL * \sum VDCyL + PDF * \sum VDF + PTH * \sum VTH + PDT * \sum VDT + PDAmb. * \sum VDAmb. + PFE * \sum VFE}{100}$$

Donde:

NC: Nivel de competitividad

P: Ponderaciones

V: Variables

DG: Dimensión gerencial

DA: Dimensión administrativa

DCyL: Dimensión comercial y logística

DF: Dimensión financiera

TH: Talento humano

DT: Dimensión tecnológica

DAmb.: Dimensión ambiental

FE: Factores externos

Una vez obtenidas las respuestas individuales de cada empresa, se procederá a sacar un promedio simple de los puntajes obtenidos, para de esa manera mostrar por un lado el resultado de la competitividad de los restaurantes con franquicia y por otro lado el

resultado de los restaurantes sin franquicia para hacer un análisis comparativo determinar los puntos fuertes y débiles en cada una de las dimensiones bajo estudio.

La puntuación máxima a la que se puede acceder es 100 puntos, no obstante, a continuación, se detalla la siguiente tabla en la cual se podrá ubicar a las empresas analizadas en un determinado rango de competitividad.

Tabla 7: Rango de competitividad de las empresas

Puntos	Rango
90-100	Muy competitiva
80-89	Competitiva
60-79	Competitividad media
50-69	Competitividad baja
0-49	No competitiva

Fuente: Elaboración propia en base al modelo seleccionado

Así mismo para poder analizar el nivel de gestión respecto a cada una de las variables que componen cada dimensión, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 8: Nivel de gestión de las variables

Puntos	Gestión
0-49	Baja
50-79	Media
80-100	Alta

Fuente: Elaboración propia en base al modelo seleccionado

CAPITULO 4: PRESENTACION Y TABULACION DE RESULTADOS

Restaurantes con franquicia

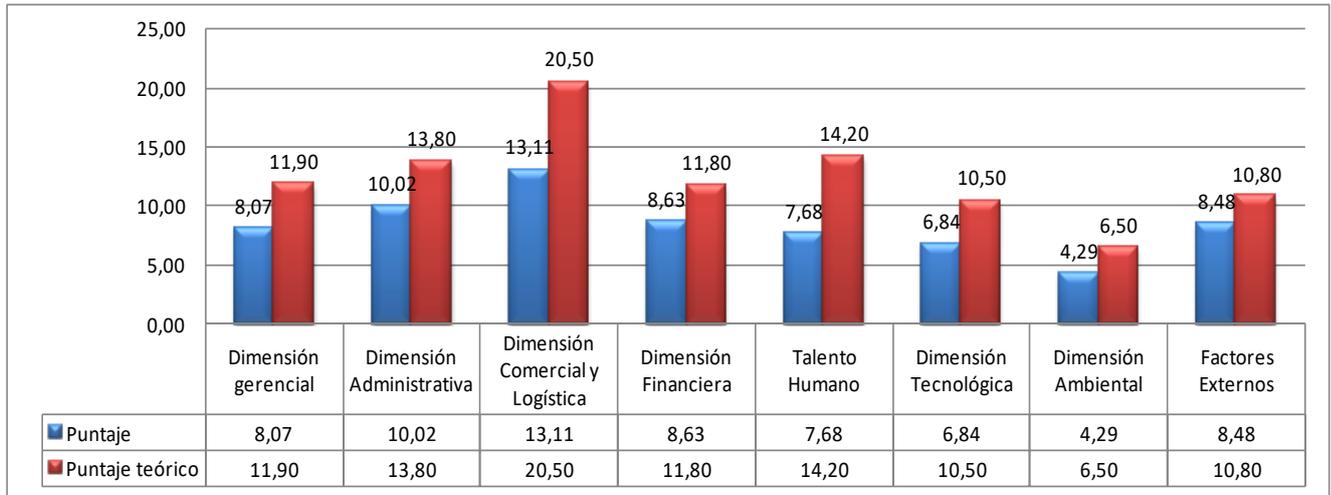
A continuación, se presentará en forma tabulada y con gráficos aclaratorios, la información recabada a través de la encuesta a los restaurantes con franquicia. En primer lugar, se presenta la puntuación obtenida por esta categoría de restaurantes comparada con la puntuación teórica de cada una de las dimensiones analizadas.

Tabla 9: Puntuación por dimensión de los restaurantes con franquicia

Restaurantes con franquicias			
Dimensiones	Valor de las rtas.	Puntaje	Puntaje teórico
Dimensión gerencial	67,81	8,07	11,90
Dimensión Administrativa	72,63	10,02	13,80
Dimensión Comercial y Logística	63,96	13,11	20,50
Dimensión Financiera	73,15	8,63	11,80
Talento Humano	54,05	7,68	14,20
Dimensión Tecnológica	65,16	6,84	10,50
Dimensión Ambiental	66,00	4,29	6,50
Factores Externos	78,50	8,48	10,80
Total	541,26		
Total puntaje de competitividad		67,12	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 9: Puntuación por dimensión de los restaurantes con franquicia



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Como se puede apreciar tanto en la tabla como en el gráfico, el menor puntaje se lo lleva la dimensión talento humano y el mayor corresponde a factores externos. De acuerdo a la puntuación total obtenida por este tipo de restaurantes, se puede inferir que estos presentan una competitividad media de acuerdo a la escala que describe el rango de competitividad (67,12 puntos está en el intervalo [60 – 79]).

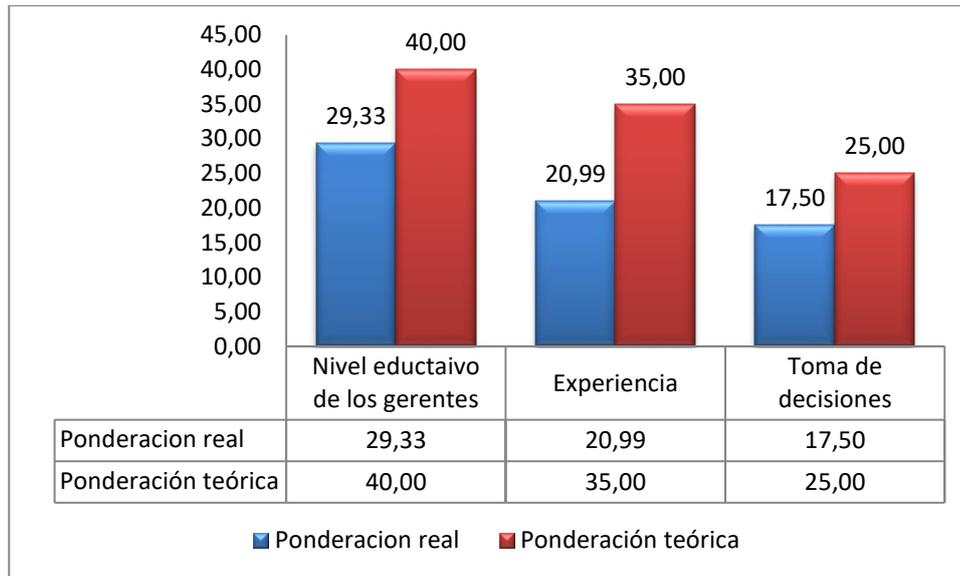
Seguidamente se presentará la puntuación obtenida en cada una de las dimensiones seleccionadas en el modelo desagregando las distintas variables que involucran.

Tabla 10: Dimensión gerencial

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Nivel educativo de los gerentes	29,33	40
Experiencia	20,99	35
Toma de decisiones	17,50	25
Total	67,81	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 10: Dimensión gerencial



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

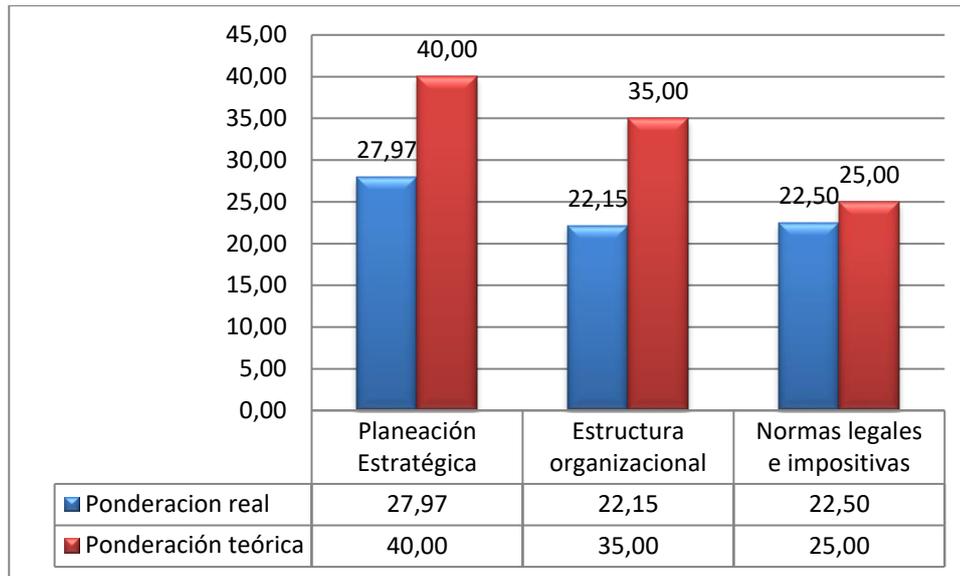
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión gerencial, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (67,81 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje el nivel educativo de los gerentes y la de menor puntaje la variable experiencia.

Tabla 11: Dimensión administrativa

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Planeación Estratégica	27,97	40
Estructura organizacional	22,15	35
Normas legales e impositivas	22,50	25
Total	72,63	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 11: Dimensión administrativa



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

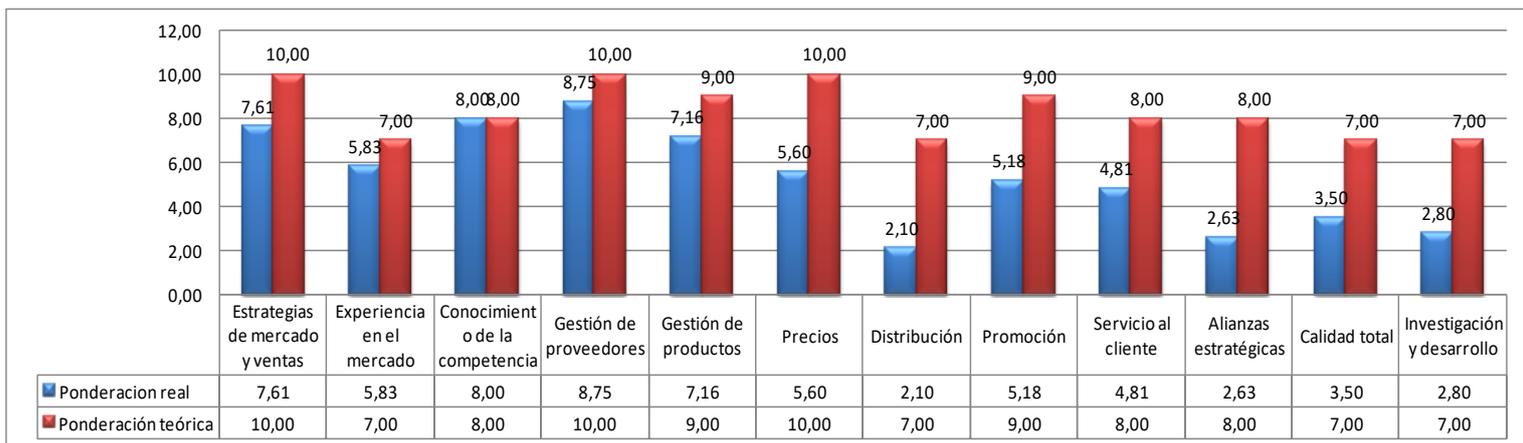
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión administrativa, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (72,63 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje normas legales e impositivas y la de menor puntaje la variable estructura organizacional.

Tabla 12: Dimensión comercial y logística

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Estrategias de mercado y ventas	7,61	10
Experiencia en el mercado	5,83	7
Conocimiento de la competencia	8,00	8
Gestión de proveedores	8,75	10
Gestión de productos	7,16	9
Precios	5,60	10
Distribución	2,10	7
Promoción	5,18	9
Servicio al cliente	4,81	8
Alianzas estratégicas	2,63	8
Calidad total	3,50	7
Investigación y desarrollo	2,80	7
Total	63,96	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 12: Dimensión comercial y logística



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión comercial y logística, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión

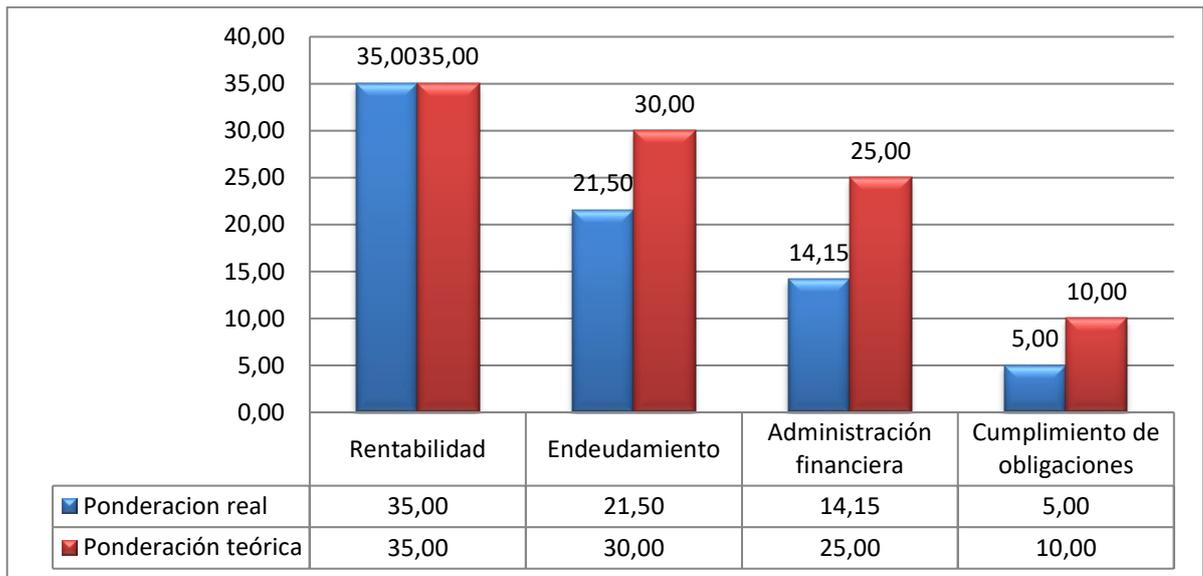
medio (63,96 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje conocimiento de la competencia y la de menor puntaje la variable distribución.

Tabla 13: Dimensión financiera

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Rentabilidad	35,00	35
Endeudamiento	21,50	30
Administración financiera	14,15	25
Cumplimiento de obligaciones	5,00	10
Total	73,15	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 13: Dimensión financiera



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

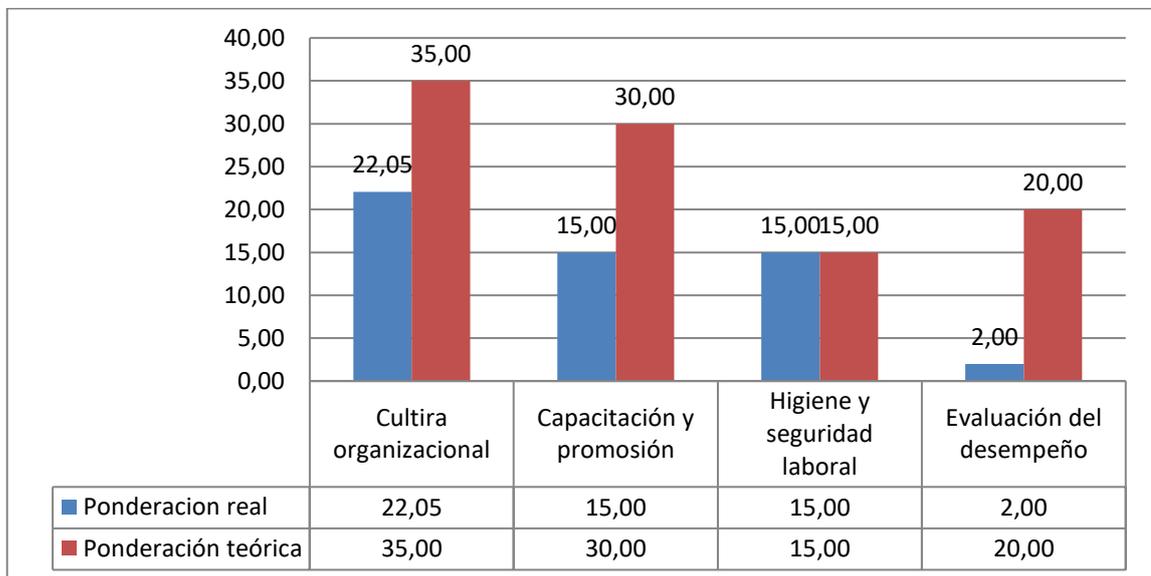
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión financiera, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (73,15 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje rentabilidad y la de menor puntaje la variable administración financiera.

Tabla 14: Dimensión talento humano

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Cultura organizacional	22,05	35
Capacitación y promoción	15,00	30
Higiene y seguridad laboral	15,00	15
Evaluación del desempeño	2,00	20
Total	54,05	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 14: Dimensión talento humano



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

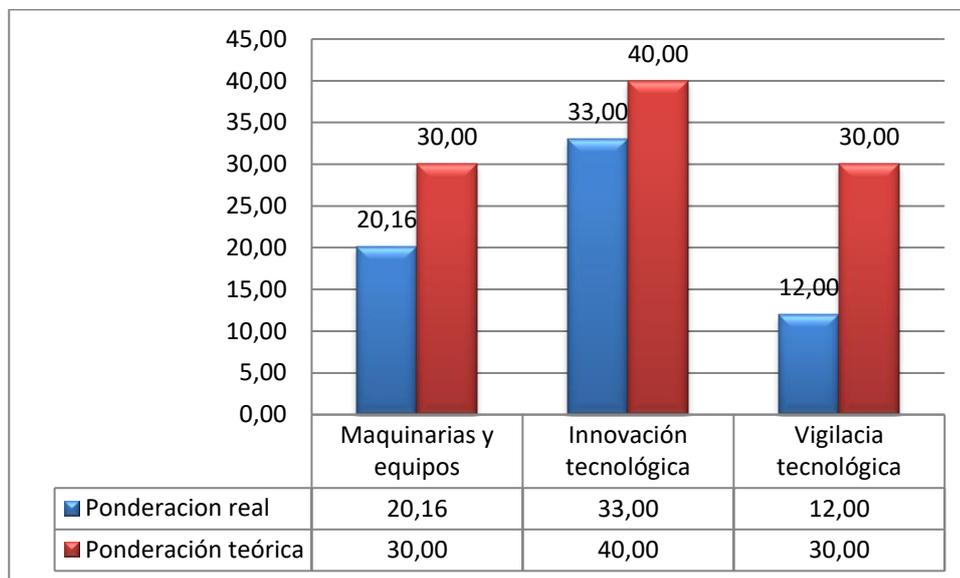
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión talento humano, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (54,05 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje higiene y seguridad laboral y la de menor puntaje la variable evaluación de desempeño.

Tabla 15: Dimensión tecnológica

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Maquinarias y equipos	20,16	30
Innovación tecnológica	33,00	40
Vigilancia tecnológica	12,00	30
Total	65,16	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 15: Dimensión tecnológica



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

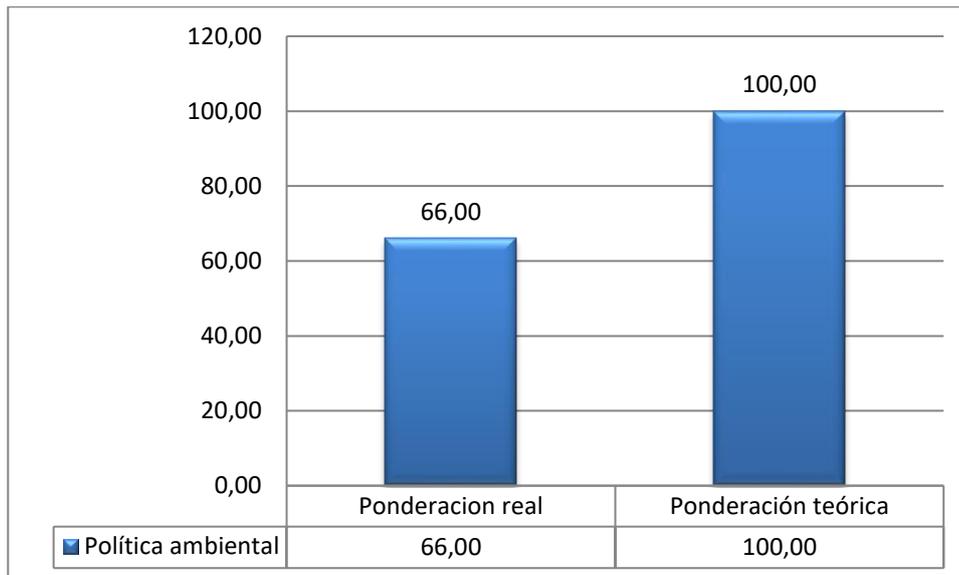
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión talento humano, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (65,16 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje innovación tecnológica y la de menor puntaje la variable vigilancia tecnológica.

Tabla 16: Dimensión ambiental

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Política ambiental	66,00	100
Total	66,00	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 16: Dimensión ambiental



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

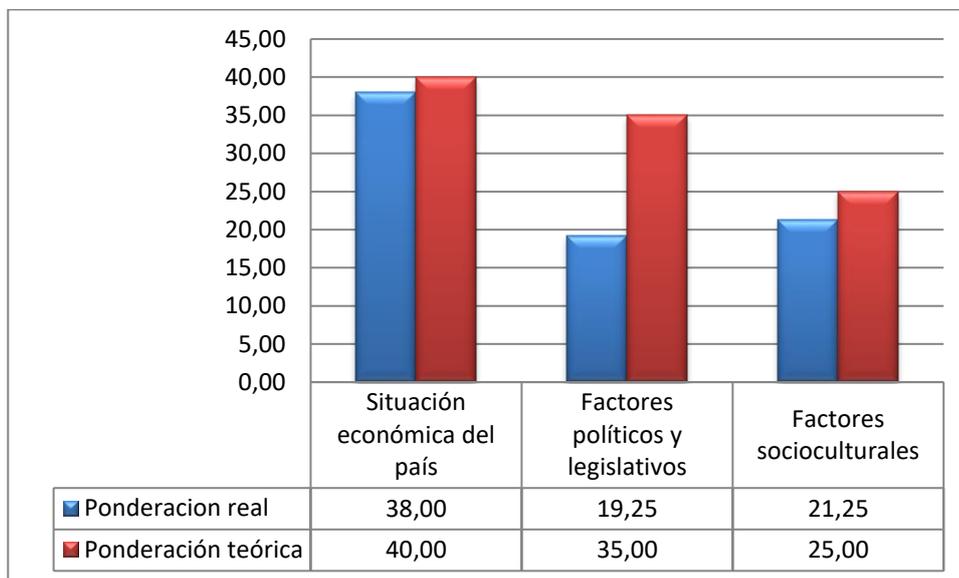
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión ambiental, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (66,00 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]).

Tabla 17: Dimensión factores externos

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Situación económica del país	38,00	40
Factores políticos y legislativos	19,25	35
Factores socioculturales	21,25	25
Total	78,50	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 17: Dimensión factores externos



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión factores externos, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (78,50 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje situación económica del país y la de menor puntaje la variable factores socioculturales.

Restaurantes sin franquicia

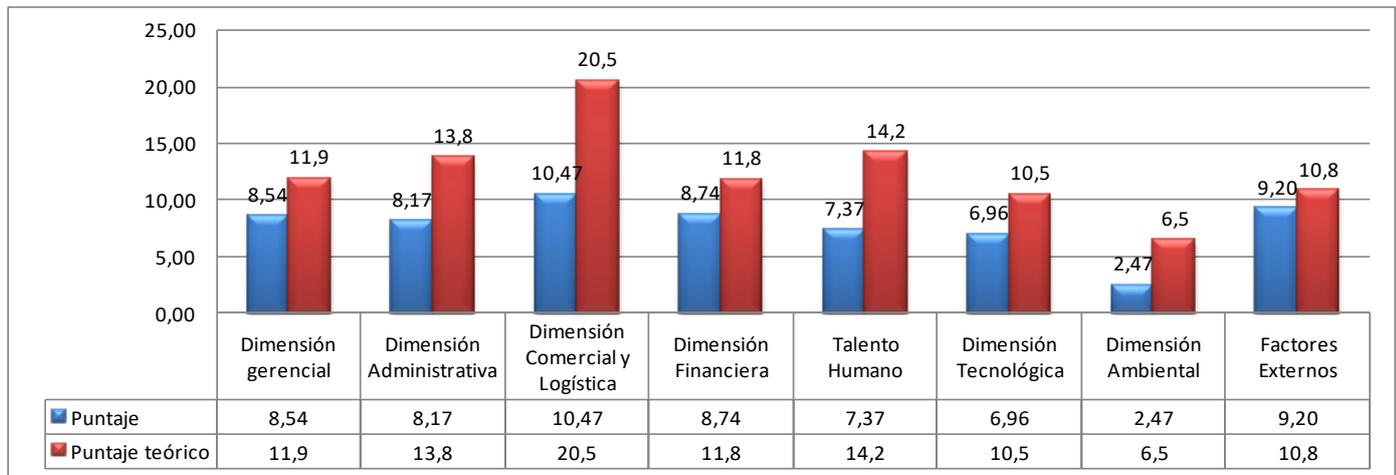
De la misma forma que se procedió con los restaurantes con franquicia, a continuación, se presentará en forma tabulada y con gráficos aclaratorios, la información recabada a través de la encuesta a los restaurantes sin franquicia.

Tabla 18: Puntuación por dimensión de los restaurantes sin franquicia

Restaurantes sin franquicias			
Dimensiones	Valor de las rtas.	Puntaje	Puntaje teórico
Dimensión gerencial	71,78	8,54	11,9
Dimensión Administrativa	59,22	8,17	13,8
Dimensión Comercial y Logística	51,07	10,47	20,5
Dimensión Financiera	74,10	8,74	11,8
Talento Humano	51,90	7,37	14,2
Dimensión Tecnológica	66,30	6,96	10,5
Dimensión Ambiental	38,00	2,47	6,5
Factores Externos	79,43	8,58	10,8
Total	497,54		
Total puntaje de competitividad		61,30	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 18: Puntuación por dimensión de los restaurantes sin franquicia



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Como se puede apreciar tanto en la tabla como en el gráfico, el menor puntaje se lo lleva la dimensión comercial y logística y el mayor corresponde a factores externos. De acuerdo a la puntuación total obtenida por este tipo de restaurantes, se puede inferir que estos presentan una competitividad media de acuerdo a la escala que describe el rango de competitividad (61,30 puntos está en el intervalo [60 – 79]).

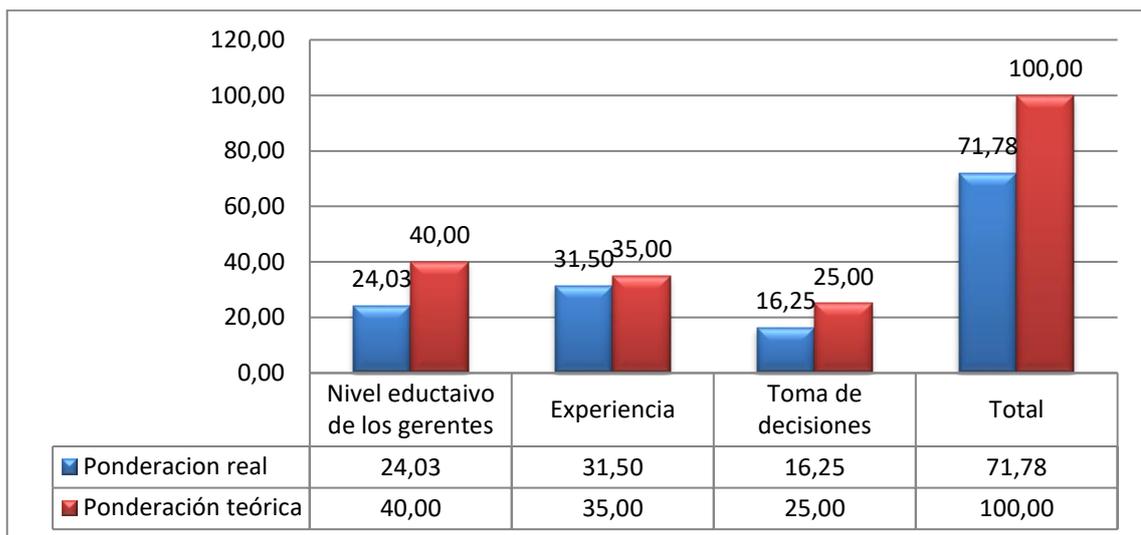
Seguidamente se presentará la puntuación obtenida en cada una de las dimensiones seleccionadas en el modelo desagregando las distintas variables que involucran.

Tabla 19: Dimensión gerencial

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Nivel educativo de los gerentes	24,03	40
Experiencia	31,50	35
Toma de decisiones	16,25	25
Total	71,78	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 19: Dimensión gerencial



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

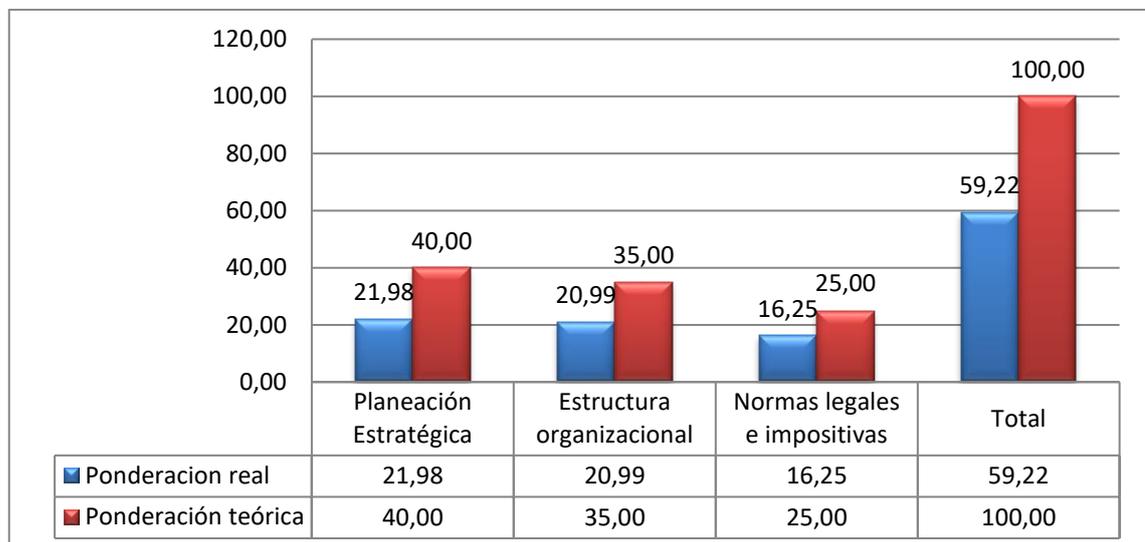
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión gerencial, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (71,78 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje experiencia y la de menor puntaje la variable nivel educativo de los gerentes.

Tabla 20: Dimensión administrativa

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Planeación Estratégica	21,98	40
Estructura organizacional	20,99	35
Normas legales e impositivas	16,25	25
Total	59,22	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 20: Dimensión administrativa



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

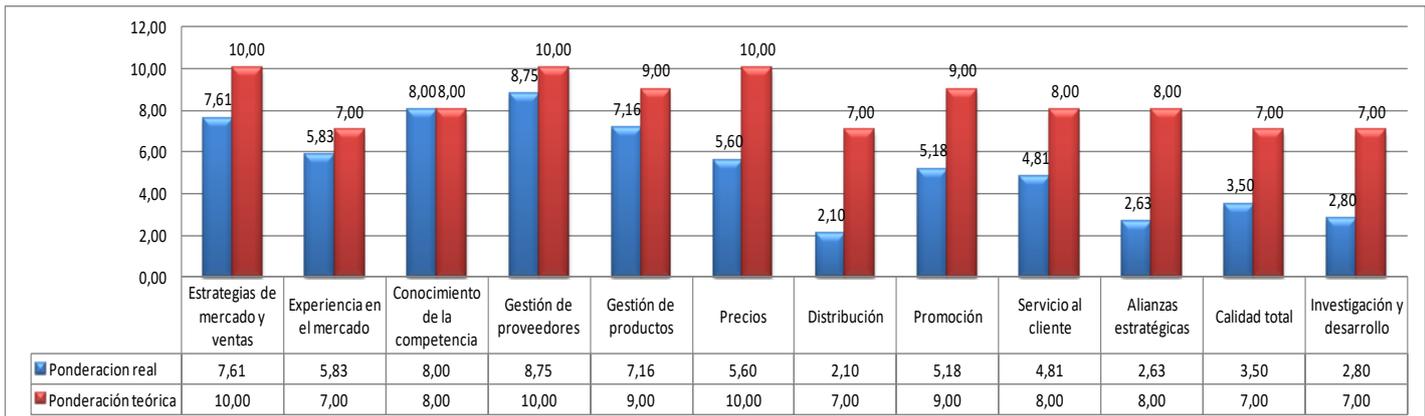
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión administrativa, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (59,22 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje normas legales e impositivas y la de menor puntaje la variable planeación estratégica.

Tabla 21: Dimensión comercial y logística

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Estrategias de mercado y ventas	4,71	10
Experiencia en el mercado	6,53	7
Conocimiento de la competencia	8,00	8
Gestión de proveedores	7,00	10
Gestión de productos	5,13	9
Precios	5,80	10
Distribución	0,00	7
Promoción	4,84	9
Servicio al cliente	4,26	8
Alianzas estratégicas	1,76	8
Calidad total	1,63	7
Investigación y desarrollo	1,40	7
Total	51,07	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 21: Dimensión comercial y logística



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión comercial y logística, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (51,07 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor

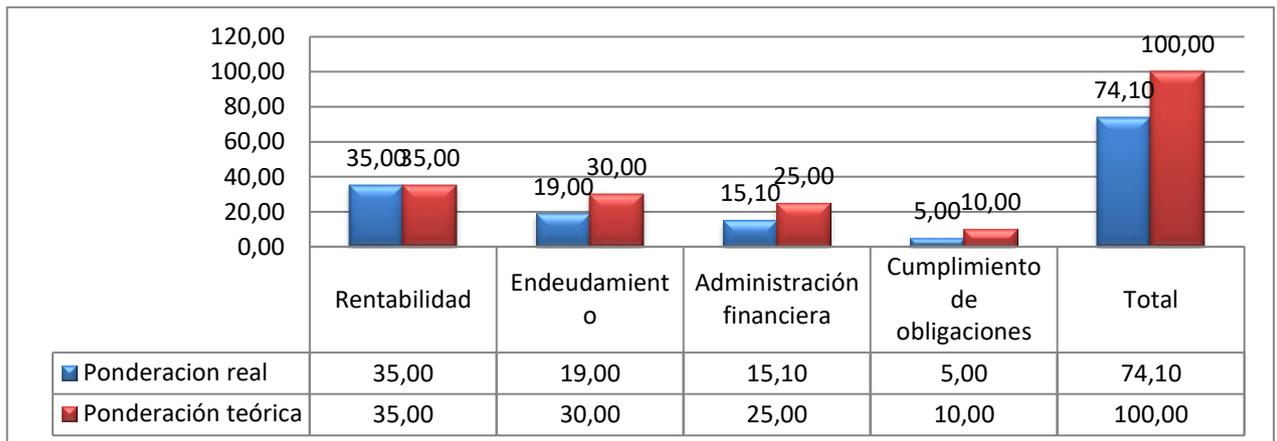
puntaje conocimiento de la competencia y la de menor puntaje la variable investigación y desarrollo.

Tabla 22: Dimensión financiera

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Rentabilidad	35,00	35
Endeudamiento	19,00	30
Administración financiera	15,10	25
Cumplimiento de obligaciones	5,00	10
Total	74,10	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 22: Dimensión financiera



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

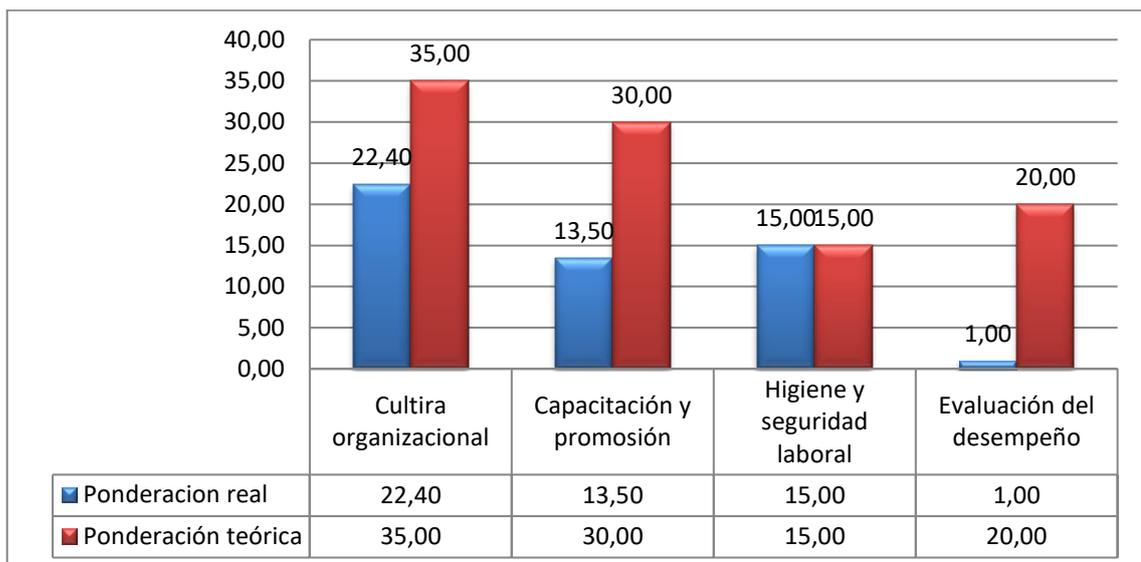
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión financiera, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (74,10 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje rentabilidad y la de menor puntaje la variable cumplimiento de obligaciones.

Tabla 23: Dimensión talento humano

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Cultura organizacional	22,40	35
Capacitación y promoción	13,50	30
Higiene y seguridad laboral	15,00	15
Evaluación del desempeño	1,00	20
Total	51,90	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 23: Dimensión talento humano



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

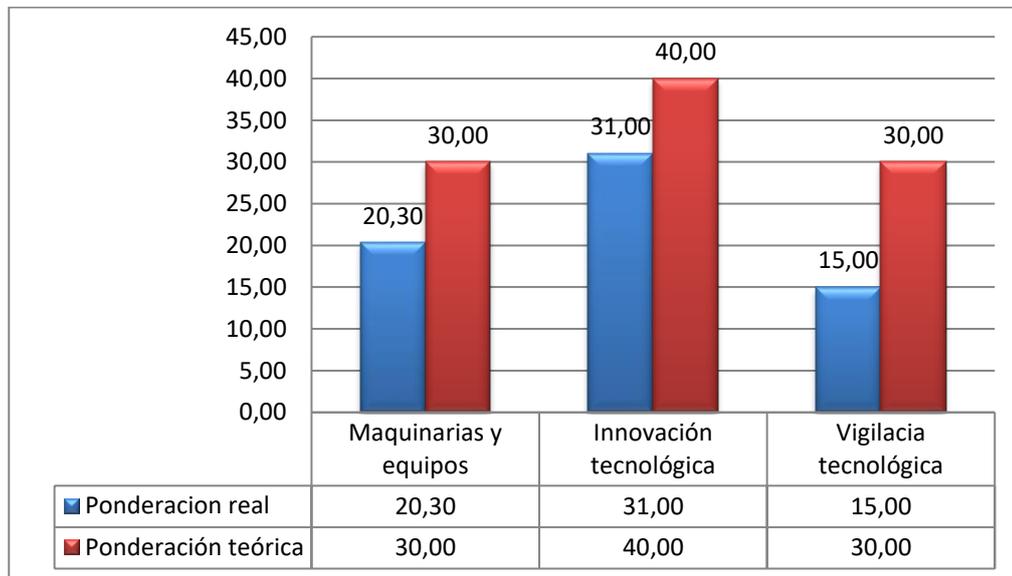
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión talento humano, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (51,90 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje higiene y seguridad laboral y la de menor puntaje la variable evaluación de desempeño.

Tabla 24: Dimensión tecnológica

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Maquinarias y equipos	20,30	30
Innovación tecnológica	31,00	40
Vigilancia tecnológica	15,00	30
Total	66,30	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 24: Dimensión tecnológica



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

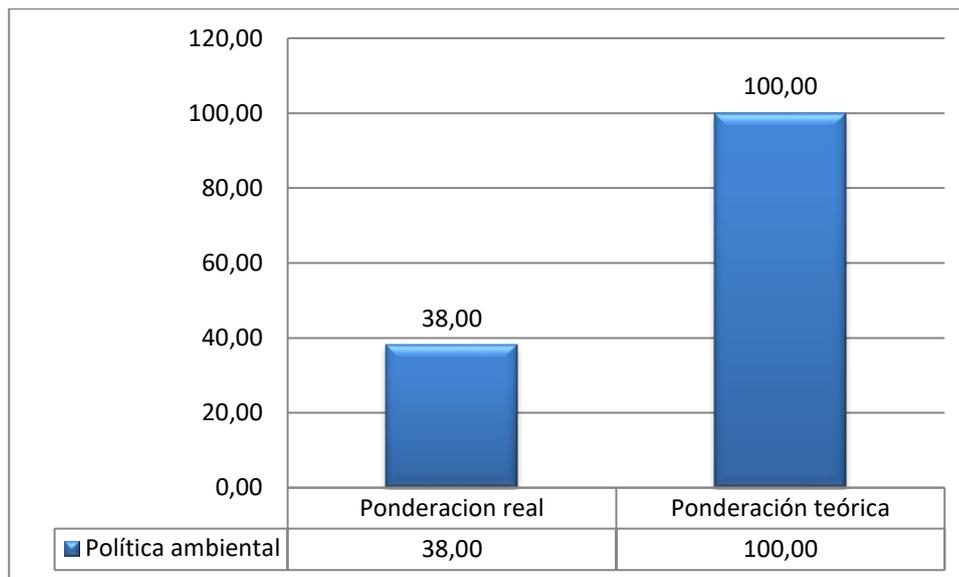
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión talento humano, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión medio (66,30 puntos pertenecen al intervalo [50 – 79]); siendo la variable con mayor puntaje innovación tecnológica y la de menor puntaje la variable vigilancia tecnológica.

Tabla 25: Dimensión ambiental

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Política ambiental	38,00	100
Total	38,00	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 25: Dimensión ambiental



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

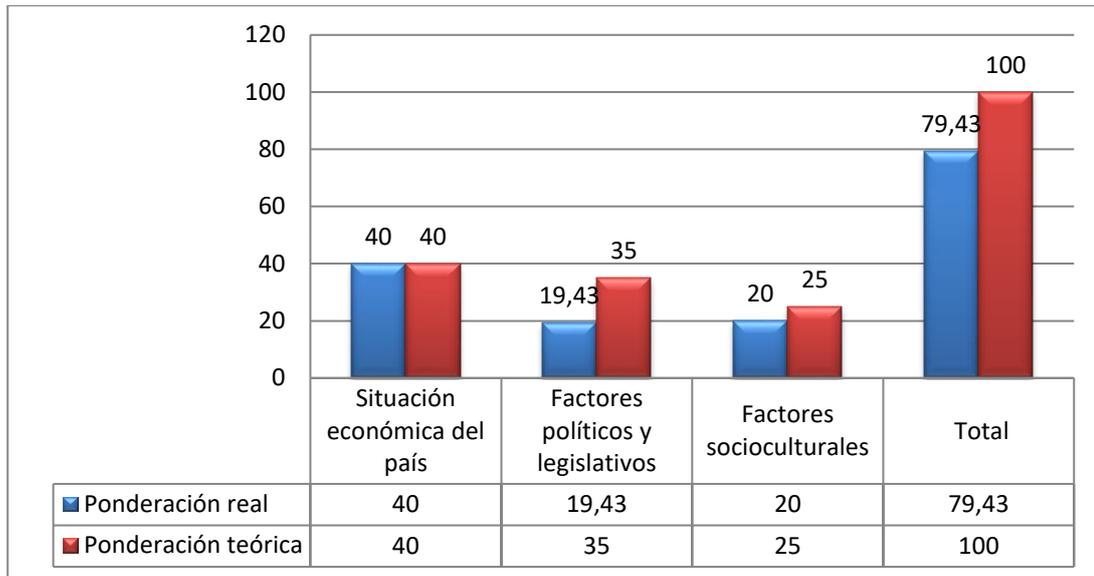
En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión ambiental, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión bajo (38,00 puntos pertenecen al intervalo [0 – 99]).

Tabla 26: Dimensión factores externos

Variables	Ponderación real	Ponderación teórica
Situación económica del país	40	40
Factores políticos y legislativos	19,43	35
Factores socioculturales	20	25
Total	79,43	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 26: Dimensión factores externos



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En lo referente a la gestión de las variables que componen la dimensión factores externos, se puede decir que los restaurantes con franquicia tienen un nivel de gestión media-alto (79,43 está justo en el límite [50 – 79] y [80 – 100]); siendo la variable con mayor puntaje situación económica del país y la de menor puntaje la variable factores políticos y legislativos.

Conclusión del capítulo

Hasta el momento se puede inferir que si bien ambos tipos de restaurantes obtuvieron un puntaje general que corresponde a un nivel de competitividad medio, los restaurantes con franquicia presentan una mayor competitividad que los restaurantes sin franquicia.

En referencia a los restaurantes que operan con franquicias, éstos presentaron una mayor puntuación en las siguientes dimensiones: administrativa, logística y comercial, talento humano y ambiental.

En lo referente a los restaurantes que no poseen franquicias, estos presentaron una mejor puntuación relativa en las dimensiones gerencial y factores externos. Con respecto a las dimensiones financiera y tecnológica, se puede decir que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de negocios.

A continuación, en el próximo capítulo se expondrá un análisis comparativo a fin de poder puntualizar los puntos fuertes y débiles que presentan las empresas muestreadas que representan el sector de restaurantes con y sin franquicias en la ciudad de Córdoba.

CAPITULO 5: ANALISIS DE DATOS EN FORMA COMPARATIVA

Resultados generales

El nivel de competitividad promedio obtenido por los restaurantes que operan con franquicias fue de 67,12 puntos de un máximo de 100, por lo que se manifiesta que poseen un nivel de competitividad media; por otra parte, los restaurantes que no operan con franquicias obtuvieron en promedio sólo 61,30 lo que evidencia que, si bien también tienen un nivel medio de competitividad, están por debajo de la primer categoría de negocios mencionados.

Resultados por dimensión

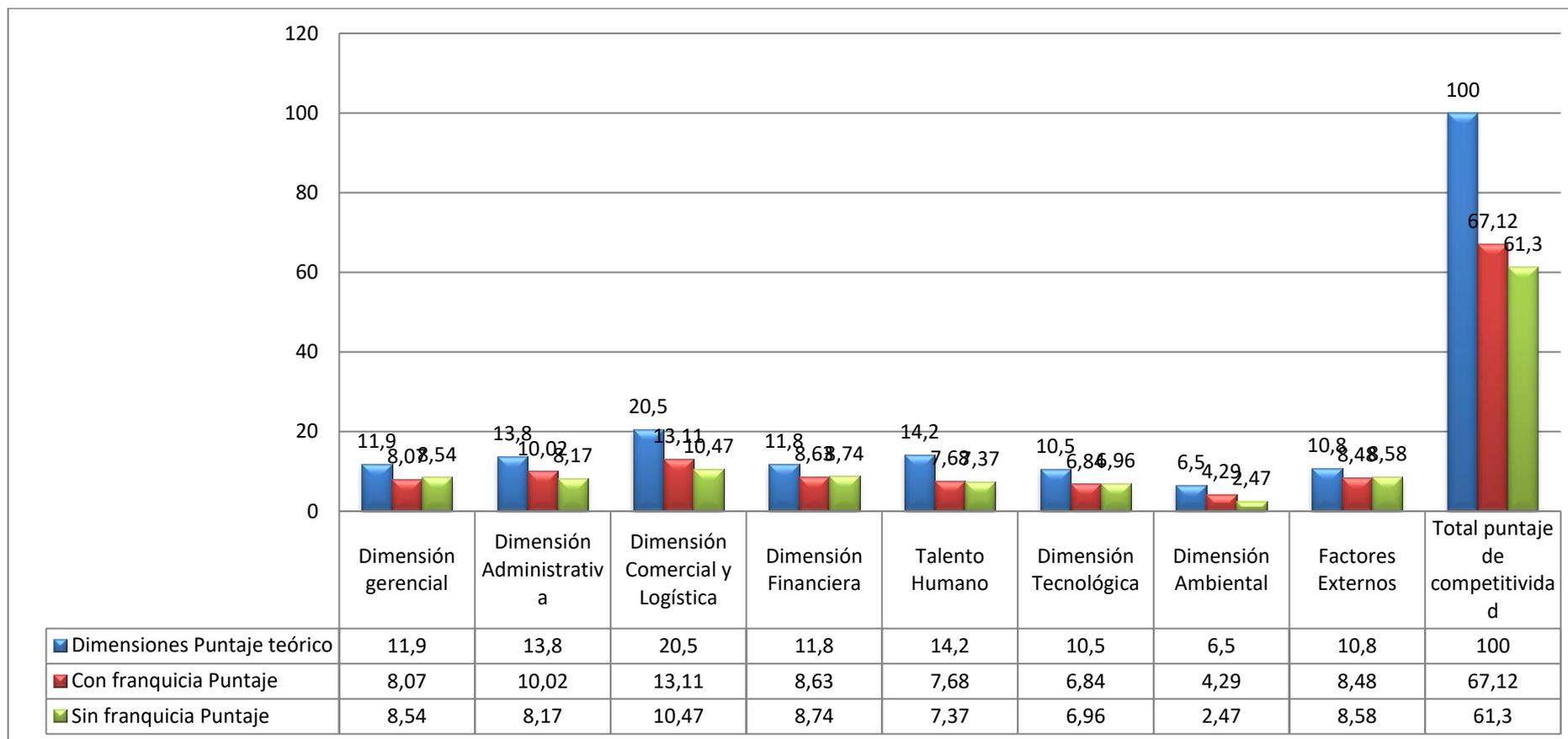
Para poder tener una mayor aproximación a la situación de ambas categorías de restaurantes en lo referente a la competitividad, se analizará seguidamente cada dimensión con sus respectivas variables para ambos. A los fines didácticos se irán explicando los resultados de cada dimensión, en donde se detallan los porcentajes obtenidos para cada una de las variables consideradas.

Tabla 27: Nivel de competitividad por dimensión

Dimensiones		Con franquicia	Sin franquicia
	Puntaje teórico	Puntaje	Puntaje
Dimensión gerencial	11,9	8,07	8,54
Dimensión Administrativa	13,8	10,02	8,17
Dimensión Comercial y Logística	20,5	13,11	10,47
Dimensión Financiera	11,8	8,63	8,74
Talento Humano	14,2	7,68	7,37
Dimensión Tecnológica	10,5	6,84	6,96
Dimensión Ambiental	6,5	4,29	2,47
Factores Externos	10,8	8,48	8,58
Total puntaje de competitividad	100	67,12	61,30

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 27: Nivel de competitividad comparado



Fuente elaboración propia

También se puede observar analizando comparativamente todas las dimensiones, que ambos tipos de negocios gastronómicos no presentan una diferencia significativa respecto de la dimensión financiera, talento humano, tecnológica y factores externos.

La dimensión administrativa y la comercial y logística, son los ámbitos que se manifiestan las mayores diferencias, teniendo un mayor nivel de competitividad en estas dimensiones los restaurantes con franquicias.

En la dimensión gerencial, presentan un mayor nivel de competitividad los restaurantes sin franquicias al igual que la dimensión factores externos. Es notable como los restaurantes sin franquicias superan a los otros en la variable experiencia, lo cual explica en cierta manera su permanencia aunque con poco crecimiento palpable.

La dimensión en la cual ambos tipos de restaurantes obtuvieron menor puntaje fue en la dimensión ambiental (aun cuando el nivel de competitividad de los que operan con franquicias sea superior) con lo que se puede inferir que en todos los negocios gastronómicos se les da poca importancia a asuntos relacionados con la gestión del medio ambiente, muestran una escasa conciencia sobre el problema ambiental en el que se vive actualmente.

Resultados por dimensión y por variables

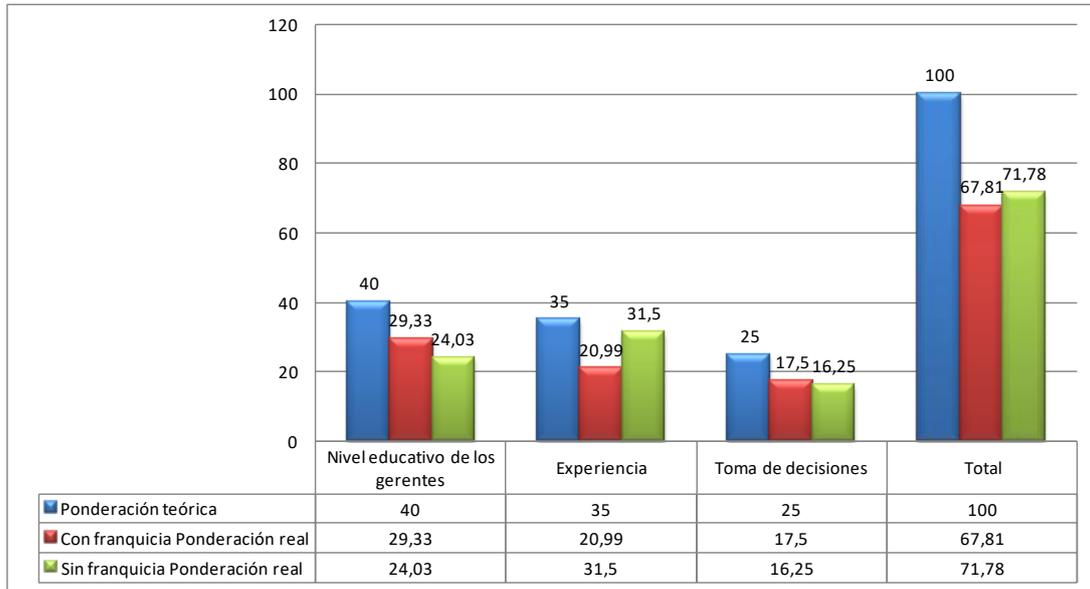
Dimensión gerencial.

Tabla 28: Variables de la dimensión gerencial

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia	Calificación	
		Ponderación real	Ponderación real	Con franquicia	Sin franquicia
Nivel educativo de los gerentes	40	29,33	24,03	73,33	60,08
Experiencia	35	20,99	31,5	59,97	90,00
Toma de decisiones	25	17,5	16,25	70,00	65,00
Total	100	67,81	71,78	67,81	71,78

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28: Variables de la dimensión gerencial



Fuente: Elaboración propia

Nivel educativo de los gerentes.

En esta variable se puede observar que, tanto los restaurantes con franquicias como los que no las poseen, tienen gerentes con una preparación intelectual media. El peor escenario, aunque no por mucho, lo tienen los restaurantes sin franquicias, en función de la información recabada, se puede apreciar que cuentan con gerentes con un nivel de educación medio y con el tiempo los ascienden a líderes, en donde tienen una mayor dirección del negocio.

En el caso de los restaurantes con franquicias, la mayoría de los administradores tienen un nivel de preparación superior, que si bien no es garantía de mejor desempeño, aportan más elementos teóricos que podrían aumentar su ventaja competitiva.

Experiencia.

Por otra parte, en el caso de la experiencia el mejor puntaje lo obtienen los restaurantes sin franquicia, al tener una calificación de 90 (competitividad alta), mientras tanto, los restaurantes con franquicias tienen apenas una puntuación de 60,08 (una competitividad media).

Muchos de los restaurantes sin franquicia se han distinguido por mantenerse en el mercado a lo largo de mucho tiempo, aunque no haya un crecimiento palpable, su experiencia se ve sostenida por la subsistencia que han tenido, los restaurantes con franquicia en este caso carecen de administradores con vasta experiencia, probablemente esto también sea atribuido a que no llevan tanto tiempo en el mercado como los otros.

Toma de decisiones.

En esta variable los encuestados escogieron el tipo de decisor con el cual se identificaban, en función de la capacidad para tomar riesgos y el impacto en los resultados.

En esta variable una vez más, los administradores de los restaurantes con franquicias tuvieron un mejor puntaje, en consecuencia, se puede inferir que a los administradores de los restaurantes sin franquicias no les gusta asumir riesgos y optan más por tener un riguroso control de lo que sucede en todo momento. Cabe acentuar que una de las funciones de los buenos administradores es el asumir riesgos.

En términos generales se puede concluir que los restaurantes sin franquicias tienen una mejor función gerencial, lo que habla de administradores con más experiencia, poco arriesgados en las decisiones e incluso, aunque no por mucha diferencia, con menor nivel de preparación intelectual, al mismo tiempo, sabemos que los líderes que se desempeñan como gerentes en los restaurantes con franquicias tienen por encima a gente muy capacitada que les brindan mayor asesoramiento y facilita sus labores.

Recomendaciones.

La dimensión gerencial es un segmento fundamental de todo negocio, pues a través de ella se toman decisiones sustanciales que en caminan el rumbo de muchos de los mismos, para que los restaurantes sin franquicias sean más competitivos, en lo que hace al nivel educativo, es menester contar con una mayor preparación en la esfera administrativa que le posibilite intervenir con sustento para ayudar a tomar mejores decisiones.

En el caso de la experiencia, los restaurantes sin franquicias tienen un alto resultado, pues la mayor parte de los gerentes encuestados cuentan con mucha experiencia, el reto en este caso sería saber manejar los datos que se obtienen a través de ésta, pues éstos a su vez generan información importante para el negocio, que al mismo tiempo puede transformarse en conocimiento.

La toma de decisiones se transforma en una vía para el éxito empresarial, ya que permiten a los negocios crecer cuando se toman acertadamente o en caso contrario, aprender. Los restaurantes sin franquicias en este caso deben tomar decisiones más arriesgadas, que les permitan generar más valor, siendo en este caso, relevante el resultado más que los recursos invertidos.

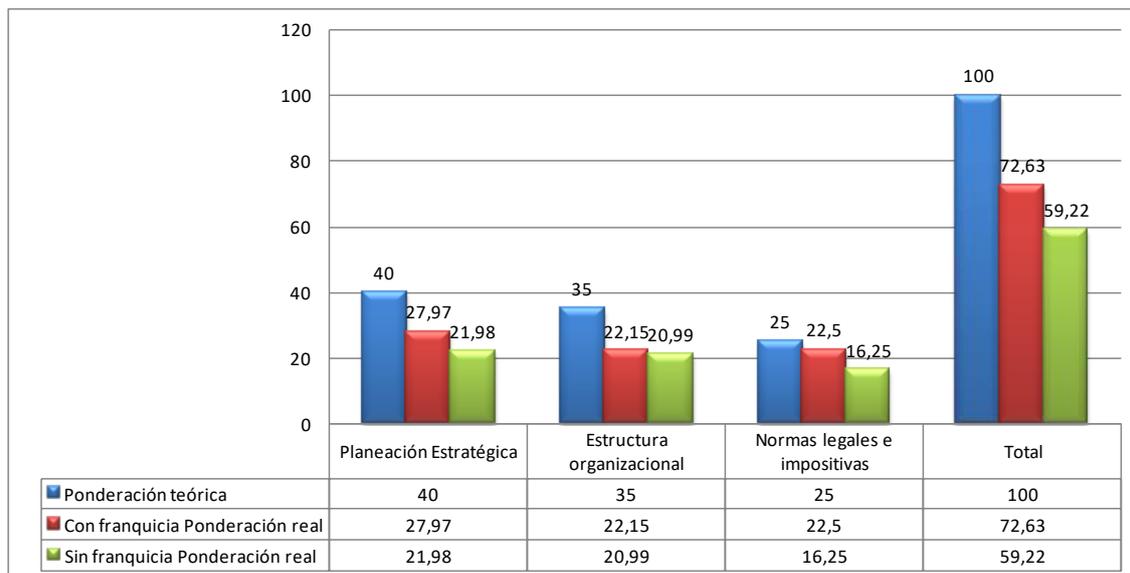
Dimensión administrativa.

Tabla 29: Variables de la dimensión administrativa

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia	Calificación	
		Ponderación real	Ponderación real	Con franquicia	Sin franquicia
Planeación Estratégica	40	27,97	21,98	69,93	54,95
Estructura organizacional	35	22,15	20,99	63,29	59,97
Normas legales e impositivas	25	22,5	16,25	90,00	65,00
Total	100	72,63	59,22	72,63	59,22

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Variables de la dimensión administrativa



Fuente: Elaboración propia

Planeación estratégica.

La parte de planeación estratégica fue formulada por el uso de elementos básicos en toda organización, como la misión, visión, objetivos, resultados, valores, etc. Esta variable presenta una ponderación del 40 % de la dimensión, en este ámbito los restaurantes sin franquicias se ven en gran medida afectados al no poseer estos elementos, ya que la mayor parte de ellos orienta en tener objetivos y resultados sin otorgarle trascendencia a los otros elementos, por parte de los restaurantes con franquicias se puede ver que su puntuación es superior, esto indica que en este tipo de restaurantes, sí hay un mayor grado de importancia por dichos elementos que son parte de una planeación estratégica.

Estructura organizacional.

La parte funcional de todo negocio radica en la estructura organizacional, ya que en esta se puede establecer cuáles serán las funciones y responsabilidades de las personas, así como el manual de procesos y procedimiento. Esta variable es de vital importancia para estandarizar procesos, delegar tareas y asignar posiciones.

En función de los datos recabados, los restaurantes sin franquicias carecen en gran medida de estos elementos de apoyo para la administración del negocio, además, se puede observar que los restaurantes con franquicias cuentan en mayor medida con algunos elementos, teniendo una puntuación superior, sin embargo, ambos resultados están mostrando un nivel de competitividad media, por lo que de igual modo hace falta ejecutar acciones de mejora para tener una mejor estructura organizacional.

Normas legales y tributarias.

Para esta variable, fue necesario efectuar preguntas referidos al cumplimiento de las obligaciones que tienen los negocios en lo que respecta al pago de impuesto. La puntuación obtenida por los restaurantes con franquicias fue de 90 %, lo que muestra gran cumplimiento y planificación en esta parte, a diferencia de los restaurantes sin franquicias que si bien definido el calendario tributario, con fechas de entrega de declaraciones y otros documentos, no cuentan con una planificación definida, ni conocen los montos aproximados a tributar.

Recomendaciones.

Para que los restaurantes sin franquicias sean más competitivos en esta dimensión, en el caso de planeación estratégica, es necesario que empiecen a adoptar una filosofía, una misión, visión, objetivos, políticas, valores, entre otros, lo que les posibilitará evaluar opciones de crecimiento y al mismo tiempo, trabajar con una personalidad, ésta funciona en los negocios como en las personas, distingue de los demás y conlleva un conjunto de muchos ideales que le ayudan a comportarse de cierto modo.

En el caso de la estructura organizacional, sólo se trata de delimitar las partes integrantes del negocio, delegar las tareas que se van a realizar y de igual manera, cómo es que la harán. Esto permitirá tener un mayor control sobre las actividades realizadas y así mismo, podrán estar encaminadas con las metas del negocio.

Para la variable normas legales y tributarias, por parte de los restaurantes sin franquicias, se necesita planificar estas obligaciones, es fundamental en aquellos negocios con asesoramiento contable e impositivo externo puedan tener información en forma anticipada de los montos que se deberán pagar.

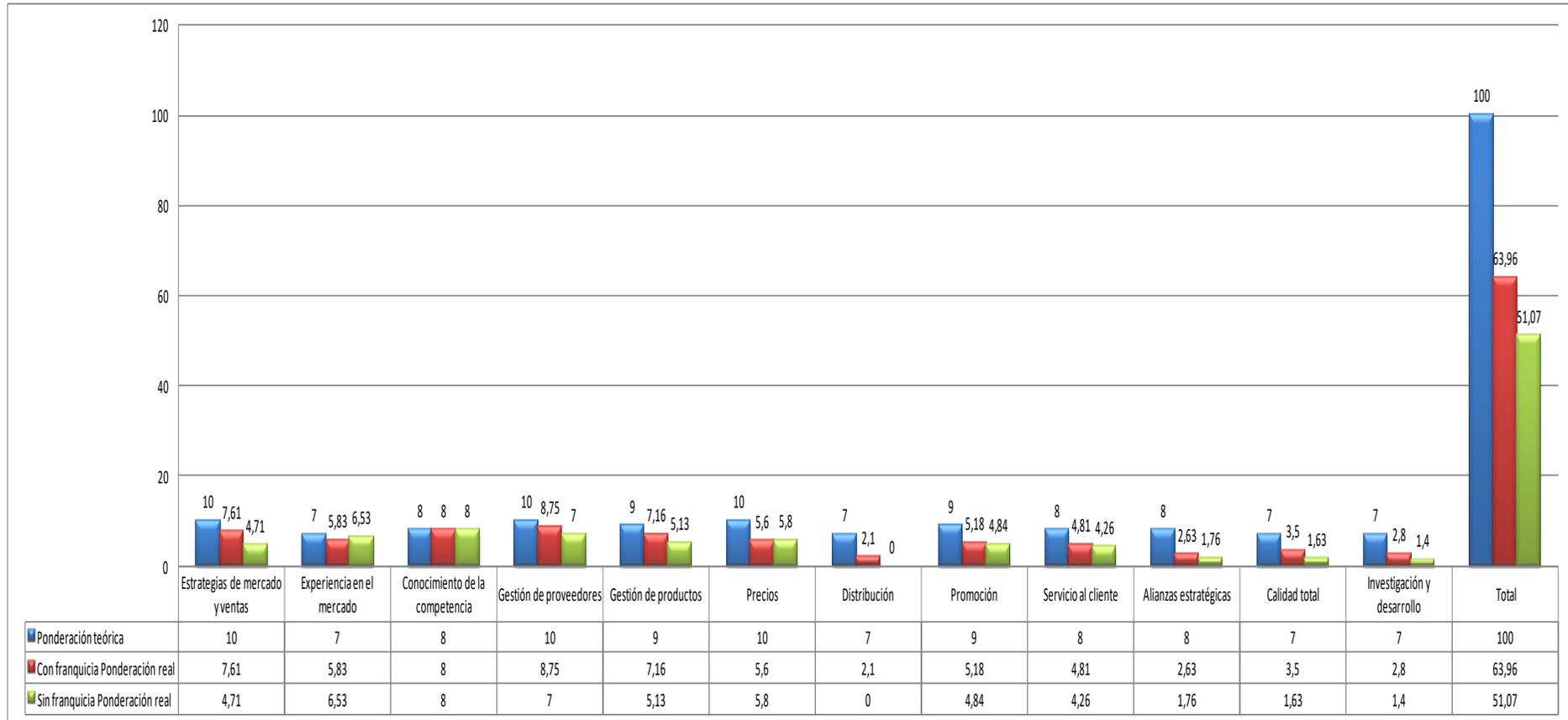
En términos generales los restaurantes sin franquicias necesitan mejorar el panorama de la dimensión administrativa, lo cual no es una tarea simple, que requiere de empeño por querer brindarle una estructura e imagen interior a la organización. En los restaurantes con franquicias, la variable que más descuidan en esta dimensión es la que corresponde a la estructura organizacional, lo que permite tener referencia de algunos puntos que se podrían reforzar los restaurantes sin franquicias para poder generar una ventaja competitiva que les permita sobresalir más que los que operan con franquicias.

Dimensión comercial y logística.
Tabla 30: Variables de la dimensión comercial y logística

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia	Calificación	
		Ponderación real	Ponderación real	Con franquicia	Sin franquicia
Estrategias de mercado y ventas	10	7,61	4,71	76,10	47,10
Experiencia en el mercado	7	5,83	6,53	83,29	93,29
Conocimiento de la competencia	8	8	8	100,00	100,00
Gestión de proveedores	10	8,75	7	87,50	70,00
Gestión de productos	9	7,16	5,13	79,56	57,00
Precios	10	5,6	5,8	56,00	58,00
Distribución	7	2,1	0	30,00	0,00
Promoción	9	5,18	4,84	57,56	53,78
Servicio al cliente	8	4,81	4,26	60,13	53,25
Alianzas estratégicas	8	2,63	1,76	32,88	22,00
Calidad total	7	3,5	1,63	50,00	23,29
Investigación y desarrollo	7	2,8	1,4	40,00	20,00
Total	100	63,96	51,07	63,96	51,07

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Variables de la dimensión comercial y logística



Fuente: Elaboración propia

Estrategias de mercado y ventas.

La variable estrategias de mercado y ventas representa la dirección genérica que se debe seguir para lograr un objetivo comercial específico. Constituye la hoja de ruta para lograr mayores resultados, como el crecimiento de las ventas, el reconocimiento del negocio, y mayor penetración en el mercado. En la tabla y gráfico precedentes, se puede observar que los restaurantes con franquicias tienen una gestión media sobre esta variable y los que no operan con franquicia tienen una gestión baja.

Los primeros son más competitivos en este aspecto porque constantemente se encuentran realizando acciones tendientes a proporcionar al negocio un enfoque y una dirección identificando las mejores oportunidades que vale la pena perseguir, así como las amenazas que deben evitarse.

Por su parte los restaurantes sin franquicia carecen de las herramientas que la empresa puede utilizar eficazmente para luchar contra la competencia y ganar cuota de mercado. Es importante destacar que en la mayoría de los negocios entrevistados las ventas se encuentran en baja o estables.

Experiencia en el mercado.

La experiencia en el mercado es una variable significativa en los negocios, ya que a través de ella se obtiene un perfil de la trayectoria que tiene la organización; por el lado de los restaurantes sin franquicias se visualiza un puntaje superior (los gerentes encuestados cuentan más muchos años de permanencia en el negocio) tal vez esta sea la clave que les permitió mantenerse en el mercado transitando por las distintas situaciones adversas de la economía argentina.

Por el lado de los restaurantes con franquicias, si bien estos obtuvieron un puntaje que avala un alto nivel de gestión de esta variable, es inferior; por lo que se puede considerar que son negocios competitivos, aunque no llevan muchos años en el mercado como los otros.

Conocimiento de la competencia.

En esta variable solamente se evaluó con la pregunta del conocimiento sobre los competidores, como se puede observar los resultados obtenidos, la puntuación para ambos tipos de restaurantes fue la máxima, lo cual pone de manifiesto que ambos tipos de negocios basa sus decisiones en la acción y reacción de sus competidores.

Gestión de proveedores.

Esta variable indica la manera en que los negocios administran sus abastecedores de insumos y materias primas, para ello fueron evaluados algunos elementos relacionados con los mismos como la hoja de pedido, evaluación del proveedor, el conocimiento de los insumos que ofrecen, entre otros. La puntuación obtenida por los restaurantes con franquicias muestra un nivel de gestión de la presente variable alto, en cambio la puntuación obtenida por los restaurantes sin franquicia manifiesta un nivel medio.

Gestión del producto.

La gestión del producto es una de las herramientas primordiales de este tipo de negocios, ya que dentro de esta variable se evaluaron aspectos como el control que se tiene sobre los inventarios y los productos que ofrece el negocio. Los negocios con franquicias obtuvieron una muy buena puntuación (79.56; lo que indica un nivel de competitividad alto), en los negocios sin franquicias, esta variable arrojó una puntuación media, siendo el aspecto más deteriorado el control de los inventarios.

Precio.

En esta variable, ambos tipos de negocios obtuvieron una puntuación media; aquí se midieron aspectos que intervienen directamente en el establecimiento del precio de los productos, entre ellos destacan la oferta, demanda, situación competitiva, determinado por el proveedor, etc.

En el caso de los restaurantes con franquicias, donde tienen una puntuación de 56 es levemente inferior a la de los restaurantes sin franquicia (58 puntos), esto se debe a que en la mayoría de los casos, los franquiciados siguen los lineamientos de precios sugeridos o impuestos por el franquiciante, es decir sus gerentes no tienen una participación muy

relevante en el establecimiento de los precios. En cambio los gerentes de los negocios sin franquicias tienen en cuenta más aspectos para la misma tarea.

Distribución.

Este indicador se evaluó sólo con una pregunta que hace referencia al servicio domicilio, si es que los negocios llevaban el producto hasta donde lo necesitaban sus clientes. En esta variable, tanto los restaurantes con franquicias y los que lo poseen, presentan un muy bajo nivel de gestión (aunque la puntuación de los restaurantes con franquicias es superior).

Promoción.

La variable promoción es imprescindible en todo tipo de negocios pues es la manera en que estos incentivan a sus clientes al consumo, tener buenas estrategias en este terreno es esencial. En cuanto a los resultados, se puede visualizar que si bien ambos tipos de negocio gastronómico obtuvieron una puntuación media, los negocios con franquicias, son más competitivos en este aspecto, ya que estos tienen mayor capacidad para hacer uso de estos instrumentos, ya que muchos de las estrategias en este sentido vienen dadas y/o sugeridas por los franquiciantes.

Servicio al cliente.

Con esta variable se puede obtener el nivel de importancia que tienen estos negocios hacia sus consumidores, tener los instrumentos para medir la satisfacción del cliente, así como la habilidad de solucionar sus inquietudes es de suma trascendencia. Ambos tipos de negocios obtuvieron un nivel de gestión medio en relación a esta variable. Los restaurantes sin franquicia obtuvieron una puntuación más baja, sobre todo porque no cuentan y/o no aplican ningún instrumento para medir el grado de satisfacción.

Alianzas estratégicas.

En toda organización, es sustancial tener alianzas estratégicas, pues éstas ayudan al desarrollo del negocio y le posibilitan tener un soporte, para esta variable se evaluó las alianzas que se tuviesen con proveedores, clientes, instituciones, entre otros. En el caso de los negocios con franquicia, obtuvieron una mayor puntuación, esto es debido a que

en la mayoría de los casos analizados el contrato de franquicia incluye ciertas alianzas principalmente con proveedores. En contrapartida los restaurantes sin franquicias son ellos mismos los que se encargan de establecer las mencionadas alianzas. Cabe la aclaración de que, si bien los negocios con franquicias presentan un mejor nivel de gestión de esta variable, ambos tipos de negocios gastronómicos presentan un bajo nivel de competitividad en este aspecto.

Calidad total.

Esta variable señala el nivel de importancia que se le da a aspectos de calidad en el negocio y, si en dado caso, llegasen a contar con una acreditación de calidad. Los negocios sin franquicias en este aspecto salieron muy por debajo de la medida ideal, si bien en todos los casos encuestados se visualiza un esfuerzo para una mejora continua, ninguno de ellos presenta ningún tipo de certificación de calidad; por otro lado, los restaurantes con franquicias obtuvieron una puntuación media lo que los hace más competitivos en relación a la variable analizada.

Investigación y desarrollo.

La parte de investigación y desarrollo en todo negocio es de suma importancia, pues les posibilita la expansión de sus horizontes a nuevas alternativas de venta y manejo de las mismas. En este caso, ambos tipos de negocios gastronómicos obtuvieron un puntaje inferior a la media, pero llama la atención el puntaje extremadamente bajo de los restaurantes sin franquicia, en función de los datos recabados la mayor parte de estos restaurantes no realizan un proceso de investigación de nuevos productos y procesos.

Recomendaciones.

El área de estrategias de mercado y ventas es importante para los restaurantes sin franquicias definir claramente su mercado meta, así como las estrategias con las que penetrará dicho mercado y evaluar la manera en que podrían persuadir a los consumidores a preferir su negocio, el resultado de esto se podrá ver reflejado directamente en las ventas.

La experiencia en el mercado, como anteriormente se expresó, puede colaborar en los restaurantes sin franquicias a ser más competitivos, en la medida que sean capaces de trasladar esa experiencia en acciones y así generar buenas estrategias para el negocio.

Por el lado de la gestión de proveedores, los restaurantes sin franquicias deben poner más atención a los diferentes abastecedores que ofrecen las materias primas con las que ellos elaboran sus platos, así mismo deben contar con instrumentos que les permita hacer evaluaciones y tener control de la mercancía que les proveen, así como los días que tienen que visitar el local para encontrarse siempre abastecidos de que necesiten.

Por el lado de la gestión del producto, se recomienda a los restaurantes sin franquicias que periódicamente evalúen la cartera de platos que se ofrecen, y de igual modo emplear instrumentos que posibiliten tener un control del inventario y asegure la rotación del mismo, ya que este aspecto es uno de los más importantes para este tipo de negocios, simultáneamente, se debe asegurar contar con un espacio óptimo que permita dicho proceso.

La gestión del precio conlleva un grado muy alto de relevancia, sobre todo el conocimiento de los costos de los insumos que intervienen en la elaboración de cada plato. En función de los resultados obtenidos, se vio que los negocios gastronómicos con franquicia, el precio es sugerido y/o impuesto por el franquiciante, sin embargo, se deben conocer otros aspectos que les permita sobresalir de sus competidores, como la oferta, demanda, la situación de los mismos, entre otros.

La gestión plaza o distribución, es trascendente que los negocios evalúen las maneras en que el producto está siendo ofrecido a los consumidores, ambos tipos de restaurantes necesitan crear nuevas formas (delivery) de hacer llegar el producto a sus consumidores, no es una tarea simple, e inclusive, el lugar estratégico podría no ser el óptimo, pero con un buen conocimiento del mercado se puedan evaluar las formas.

El tener un horizonte definido de los puntos anteriores, beneficia a todos los negocios gastronómicos y colabora a generar temas de promoción eficaces, en este aspecto los restaurantes sin franquicias podrían ser más competitivos si se pone más atención a los tipos de ofertas que generan y con base en que información lo hacen, gestiones del precio, producto y proveedores son algunos tipos de éstas.

El servicio al cliente es sin dudar una de las variables más importantes que se consideraron en esta dimensión, en el lado de los restaurantes sin franquicias, si bien poseen personal con capacidad de resolución de problemas y satisfacción del público, en ninguno de los casos relevados existe una herramienta para medir el grado de satisfacción. No así en los restaurantes con franquicia que si bien también poseen una puntuación media, cuentan con estudios de satisfacción realizados por los propios franquiciantes. Uno de los puntos para aumentar la competitividad de los negocios sin franquicia en esta variable, es tender a la máxima satisfacción de sus clientes, así como conocer su comportamiento y nuevas preferencias.

Para los negocios sin franquicias, tener alianzas estratégicas debe ser considerado como un aspecto importante para crecer, la mayor parte de estos restaurantes cuentan con convenios con proveedores, pero sin duda alguna, el visualizar otras alianzas, ya sea con consumidores o instituciones, les permitiría crecer de una buena manera.

La calidad y el proceso de investigación y desarrollo van de la mano en el tema del perfeccionamiento de los productos que se ofrecen, procesos y hasta utensilios de trabajo, estos se pueden apreciar como objetivos difíciles de cumplir en los negocios sin franquicias, pero hay muchas maneras en que estos restaurantes puedan competir en este ámbito sin tener que desembolsar grandes sumas de dinero, en cuanto a la investigación y desarrollo en algunas ocasiones se ve apoyada por las sugerencias de los proveedores y de igual manera puede ser elaborada por los administradores.

Para concluir con el análisis de esta dimensión, se puede decir que se han encontrado indicadores importantes tanto para los restaurantes con franquicias como para los que no poseen. La puntuación obtenida para los restaurantes sin franquicias fue en general inferior, pero si se presta un poco de atención a las variables seleccionadas, este tipo de negocio gastronómico podría ser mucho más competitivo en un futuro cercano.

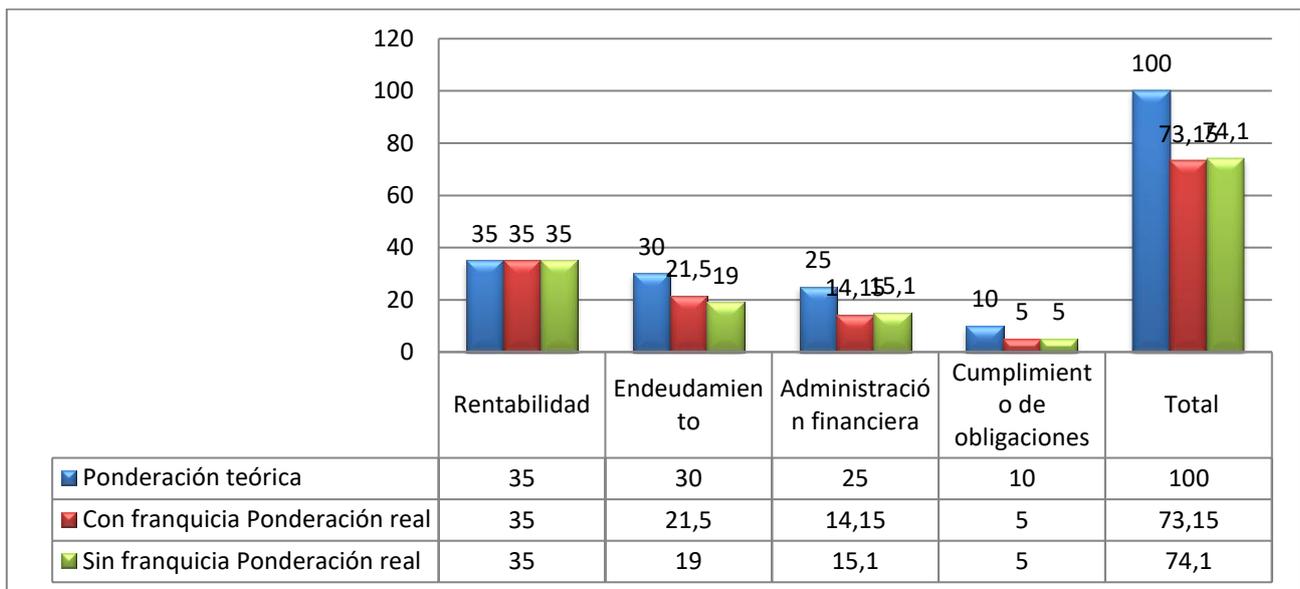
Dimensión financiera.

Tabla 31: Variables de la dimensión financiera

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia
		Ponderación real	Ponderación real
Rentabilidad	35	35	35
Endeudamiento	30	21,5	19
Administración financiera	25	14,15	15,1
Cumplimiento de obligaciones	10	5	5
Total	100	73,15	74,1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Variables de la dimensión financiera



Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad.

En esta variable, para ambos tipos de restaurantes se obtuvo una calificación competitiva, ésta se midió con dos preguntas base relacionadas con la rentabilidad del negocio y los instrumentos con que cuentan para medir dicha rentabilidad. Ambos tipos de negocios una calificación de 100, pues cuentan con instrumentos para medir su rentabilidad y son rentables.

Endeudamiento.

Como se sabe, el endeudamiento en diversas ocasiones no resulta perjudicial, de hecho, muchos negocios lo utilizan para crecer, en este caso se midió el grado de endeudamiento de ambos tipos de negocios y para que hacían uso de esa deuda. En función de los datos recabados, los restaurantes con franquicias presentan un menor nivel de endeudamiento, pero los restaurantes sin franquicias (además de tener un nivel de endeudamiento superior), en la mayoría de los casos utiliza dicho endeudamiento para cubrir gastos y no para inversiones tendientes a fines concretos.

Administración Financiera.

La administración financiera es una de las variables más importantes dentro de esta dimensión, ya que permite tomar decisiones adecuadas sobre el rumbo del negocio, hacer adecuaciones de gastos o evaluar inyecciones de efectivo, igualmente sirve para evaluar el negocio en diversos aspectos a través del análisis de las razones financieras, flujos de efectivo y el balance general. En este caso la puntuación más baja la tienen los restaurantes con franquicia, lo cual no significa que los otros tipos de negocio cuenten con menor cantidad de instrumentos para evaluar su rumbo, sino que las decisiones muchas veces se toman no en función de sus propios resultados sino a las sugerencias y asesoramiento del franquiciante. Pero para ambos tipos de restaurantes el nivel de gestión de esta variable es medio.

Cumplimiento de obligaciones.

Esta variable valora el grado en que, por diversas circunstancias como bajas en las ventas, planes de pagos, entre otros, impiden el cumplimiento de las obligaciones. La puntuación para ambos tipos de restaurantes implica una gestión baja respecto de esta variable. En todas las organizaciones encuestadas se puso de manifiesto que por más que exista un estricto control del cumplimiento de las obligaciones, existen circunstancias fundamentalmente de índole económica que hacen que a veces no se pueda cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas.

Recomendaciones.

Parte de la naturaleza de un buen negocio, es la situación financiera, el tener un buen manejo de este tipo de información permite a los restaurantes realizar acciones necesarias, de acuerdo al momento por el que esté transitando la organización.

En general, dentro de esta dimensión, no existen diferencias significativas en la puntuación obtenida por ambos tipos de restaurantes, siendo para ambos de nivel de competitividad media. No solamente para los negocios gastronómicos, sino para cualquier tipo de organización es trascendental contar con todos los datos cuantitativos que permitan tomar ciertas decisiones o evaluar acciones en un futuro.

La situación financiera es una de las dimensiones en la que se debe trabajar más duro, si bien todas las organizaciones encuestadas cuentan con los elementos financieros importantes como un balance general o un estado de resultados para ser competitivos en este aspecto, es necesario que se formalizar el análisis de los mismos y que no sean solamente para cumplir con aspectos legales o requisiciones impositivas.

Mientras mayor sea la cantidad instrumentos que se empleen para el análisis de la situación financiera, mayor será la capacidad que tenga la organización para tomar decisiones eficientes y oportunas. Cabe aclarar que la situación económica y financiera que está atravesando el país, atenta contra la previsibilidad de los hechos y hace en extremo dificultoso el planeamiento y control de gastos como de ingresos.

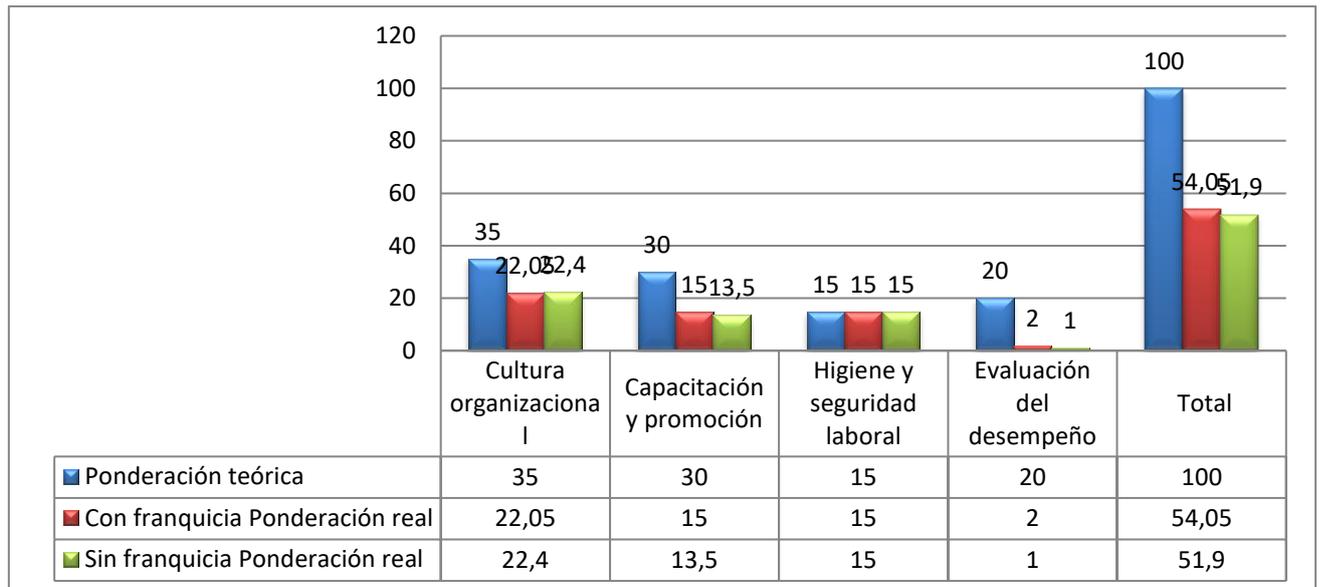
Dimensión Talento humano.

Tabla 32: Variables de la dimensión talento humano

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia
		Ponderación real	Ponderación real
Cultura organizacional	35	22,05	22,4
Capacitación y promoción	30	15	13,5
Higiene y seguridad laboral	15	15	15
Evaluación del desempeño	20	2	1
Total	100	54,05	51,9

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: Variables de la dimensión talento humano



Fuente: Elaboración propia

Cultura Organizacional.

La cultura en toda organización ocupa un lugar fundamental, ya que es la base del comportamiento en la misma, regida por una filosofía y valores que rigen el comportamiento del personal.

Ambos tipos de negocios presentaron un nivel medio en la gestión de esta variable, y la puntuación no presenta una diferencia significativa. Según los datos recabados, se visualiza poca claridad en los aspectos referentes a comunicación-integración y programas de satisfacción y motivación del personal, para ambos tipos de negocios.

Programas de capacitación y promoción.

Esta variable señala el grado de importancia que la organización otorga a la preparación de las personas para fungir algunos puestos dentro del negocio, así como un programa de ascensos, rotaciones, entre otros.

Los restaurantes con franquicias tuvieron una puntuación media en este aspecto, lo que significa que si bien, no a nivel óptimo, cuentan con planes de capacitación y promoción; por otro lado, los restaurantes sin franquicias obtuvieron una puntuación demasiado baja,

esto podría obedecer a que muchos de estos restaurantes son negocios familiares y trabajan entre los miembros, pero de igual modo es necesario tomar en cuenta estos aspectos, pues son parte del buen funcionamiento de cualquier negocio, además que les permitiría tener mayor competitividad.

Salud y seguridad.

La salud y seguridad en las empresas no sólo es importante, sino que es una obligación, en este indicador se evaluaron los programas con los que cuentan ambos tipos de negocios para cubrir esta variable. No hay algún caso crítico en ambos tipos de restaurantes, ya que ambos obtuvieron la máxima puntuación.

Evaluación del desempeño.

En esta variable sólo se evaluó la periodicidad con la que se mide el desempeño de los trabajadores, un indicador importante ya que el desempeño de los trabajadores impacta de cierto modo en los resultados de todo negocio.

En el presente análisis ambos tipos de restaurantes obtuvieron una puntuación baja en extremo, lo que representa un nivel bajo en la gestión de esta variable. En el caso de los restaurantes con franquicia (que obtuvieron una puntuación superior) se ve el reflejo de los programas de capacitación y promoción, en cambio, en los restaurantes sin franquicias era lógica la suposición de un puntaje más bajo en función del bajo nivel de gestión en programas de capacitación y promoción.

Recomendaciones.

El tema de cultura organizacional, está poderosamente articulado con la filosofía del negocio, ambos tipos de restaurantes necesitan tener una fuerte relación con los valores que rigen el negocio, de esta forma podrán ser compartidos entre los empleados y trabajar con armonía, al mismo tiempo que los trabajadores se sientan motivados, si el restaurante aún no genera lo suficiente para otorgar remuneraciones extrínsecas, si se tiene una fuerte filosofía, la motivación intrínseca se dará por sí sola.

Por cuestiones de estructura y organización, es importante contar con programas de capacitación y promoción, una buena capacitación ayuda al restaurante a ahorrarse trabajo y al mismo tiempo, si la capacitación es buena, los empleados tratarían a sus clientes con

la misma atención que el gerente lo haría. Del mismo modo, es importante medir dichos desempeños para rectificar que se está llevando a cabo una buena labor en el negocio.

Esta es otra dimensión en que los restaurantes con franquicias son superiores, pero eso no significa que sean perfectos, pues también tienen sus defectos, existen formas en que los restaurantes sin franquicias pueden generar valor en este ámbito.

Si bien el talento humano es un área muy extensa y existen muchas formas de sacarle provecho, el solo hecho de tener una cultura organizacional diferente a la que ofrece la competencia, podría darle esencia a este tipo de negocio gastronómico, o programas de capacitación y desempeño que aseguren eficiencia en la labor de los empleados acompañado de una excelente atención, podría ser una ventaja competitiva.

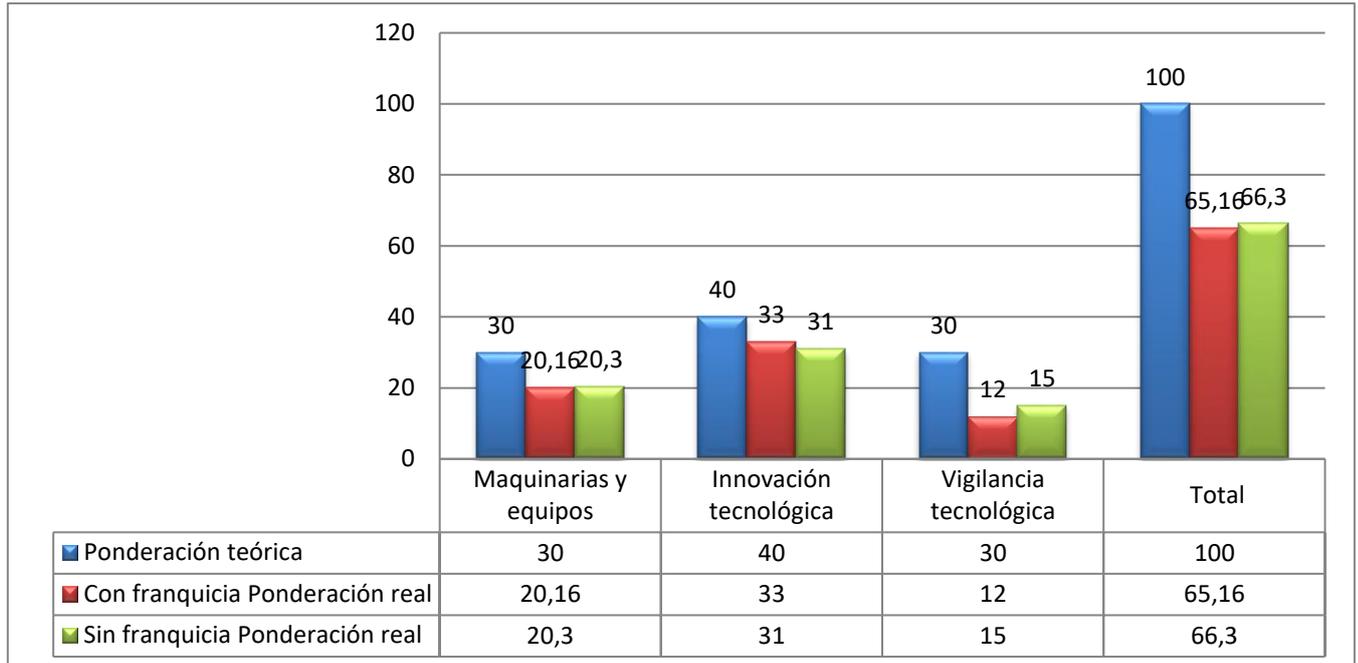
Dimensión tecnológica.

Tabla 33: Variables de la dimensión tecnológica

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia
		Ponderación real	Ponderación real
Maquinarias y equipos	30	20,16	20,3
Innovación tecnológica	40	33	31
Vigilancia tecnológica	30	12	15
Total	100	65,16	66,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33: Variables de la dimensión tecnológica



Fuente: Elaboración propia

Maquinaria y equipos.

Como es de público conocimiento, el apoyo de la tecnología es imprescindible hoy en día, para esta variable se tuvo en cuenta la cantidad de aparatos que sirvan de apoyo para el buen funcionamiento del restaurante (computadora, internet, software, terminal para tarjetas, cámara de vigilancia, entre otros). Ambos tipos de negocio gastronómico presentan un alto nivel de gestión. Se puede inferir que tanto los restaurantes con franquicias como los locales, consideran a esta variable como trascendental para un accionar competitivo.

Innovación tecnológica.

Esta variable es congruente con la anterior, está referida a la capacidad para estar al día con los nuevos adelantos tecnológicos que van surgiendo, como se puede observar en la tabla y gráfico precedentes, los restaurantes con franquicias tienen un nivel de gestión alto de la variable analizada, y los restaurantes locales presentaron un nivel medio.

Si bien ambos tipos de negocio cuentan con la tecnología para ser competitivos, el recambio en función de los nuevos avances se da con mayor velocidad en los restaurantes con franquicias.

Vigilancia tecnológica.

En cuanto a la vigilancia tecnológica se refiere a la rápida actuación que tienen los restaurantes para adaptar tecnologías, vistas en los competidores. En este caso, se puede visualizar que los restaurantes con franquicias están más pendientes de los avances tecnológicos incorporados por la competencia.

Esto último se muestra en el puntaje obtenido (restaurantes con franquicias presentan un nivel bajo de gestión de la variable, en tanto los que no trabajan con franquicias, presentan un nivel medio). Esto se puede deber, como ya se anticipó en su oportunidad, a que los franquiciados, siguen las pautas impuestas o sugeridas directamente por el franquiciante.

Recomendaciones.

Como se manifestó anteriormente, no existen diferencias significativas en el nivel de competitividad de la dimensión tecnológica, ambos negocios presentan un nivel medio. Pero hay que hacer notar que no representa el mismo esfuerzo la gestión de esta variable para ambos tipos de negocios.

Entrecruzando la información recabada, se puede inferir que el mayor nivel de endeudamiento de los restaurantes sin franquicias se podría deber precisamente a tratar de mantener la competitividad dentro del aspecto vinculado a la tecnología.

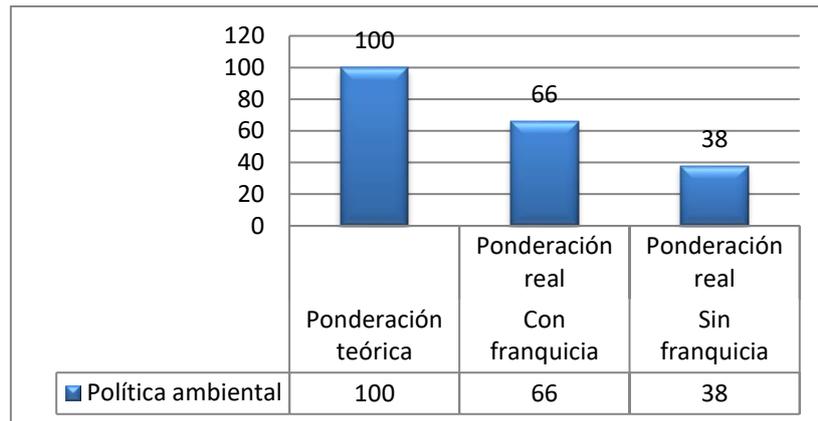
Dimensión ambiental.

Tabla 34: Variables de la dimensión ambiental

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia
		Ponderación real	Ponderación real
Política ambiental	100	66	38
Total	100	66	38

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34: Variables de la dimensión ambiental



Fuente: Elaboración propia

Política ambiental del negocio.

Como se mencionó anteriormente, es importante considerar aspectos de conciencia ambiental en todo negocio, en esta variable se puede observar que los restaurantes con franquicias tienen una puntuación de 66 (lo que indica un nivel de gestión medio), por otra parte los restaurantes sin franquicias presentaron un bajo nivel de gestión (38 puntos).

Esto señala que el grado de importancia que se le otorga a este punto, por el lado de los restaurantes franquiciados, es superior a los restaurantes locales en lo que hace al tema de la protección al medio ambiente.

Recomendaciones.

En la actualidad la dimensión ambiental se ha transformado en un tema de considerable importancia para todas las personas, ya que cuando se tiene, señala preocupación por el medio ambiente y las repercusiones que en la organización puedan ocasionar.

En el caso de los restaurantes sin franquicias, en este aspecto fueron muy poco competitivos, lo que denota escasa preocupación por el mismo y en diversas ocasiones se opera sin una conciencia sobre éste. Para ser más competitivas, basta contar con mayor información sobre normas ambientales que se deben cubrir o evaluaciones sobre la manera en que pueden contribuir hacia este tema.

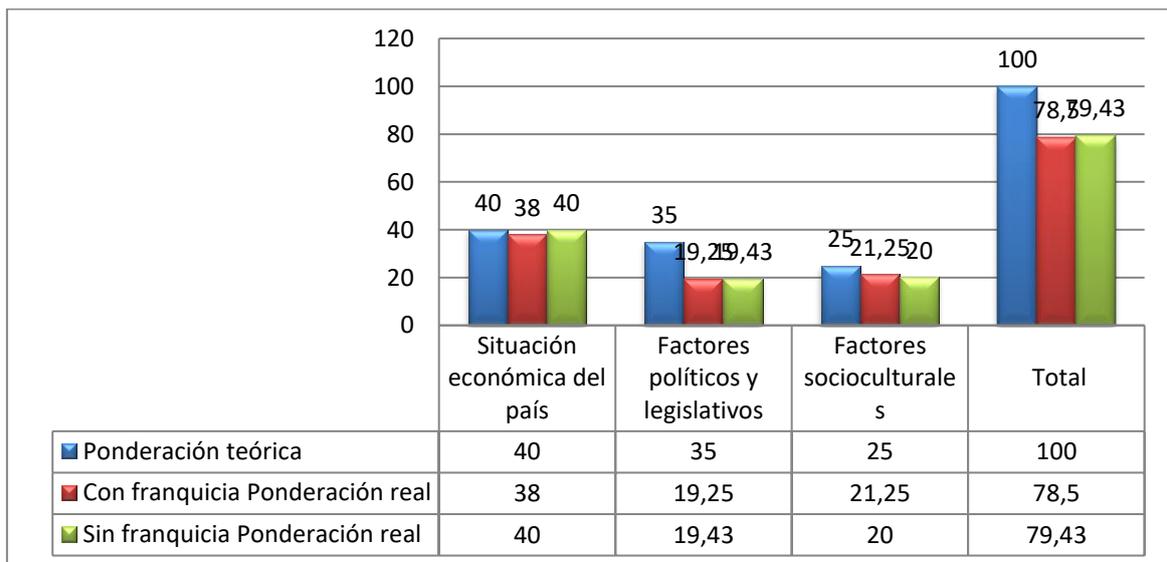
Dimensión factores externos.

Tabla 35: Variables de la dimensión factores externos

Variables	Ponderación teórica	Con franquicia	Sin franquicia
		Ponderación real	Ponderación real
Situación económica del país	40	38	40
Factores políticos y legislativos	35	19,25	19,43
Factores socioculturales	25	21,25	20
Total	100	78,5	79,43

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35: Variables de la dimensión factores externos



Fuente: Elaboración propia

Situación económica del país.

Los cambios económicos son procesos que siempre afectan a la sociedad en su conjunto, temas como la inflación, PIB, la tasa de desempleo, entre otros, determinan el dinero que las personas tendrán para gastar, o en caso contrario el dinero con el que ya no cuentan para seguir teniendo gastos.

Para el caso de los dos tipos de restaurantes analizados, se puede ver un puntaje que manifiesta un alto nivel de gestión de esta variable; lo que indica que los negocios

encuestados, se encuentran informados en los aspectos de este tipo, y existe un grado de interés por estos temas por parte de sus líderes.

Factores políticos y legislativos.

Es importante que los negocios se encuentren actualizados en los temas políticos y legislativos en los que se encuentra su país, regularmente éstos rigen el funcionamiento de los negocios y la manera en que tendrán que cubrir sus obligaciones en relación a las normas legales y tributarias. Para ambos tipos de restaurantes, la puntuación resultó en un alto nivel de gestión, ya que ambos grupos manifestaron estar al tanto de estos temas.

Factores socioculturales.

Este indicador muestra el grado de interés que se tiene por parte de los gerentes hacia las nuevas conductas o actitudes que puedan surgir, nuevos hábitos de consumo, creencias, entre otros. Si bien ambos grupos presentaron un alto nivel de gestión en lo que respecta a esta variable, los restaurantes con franquicias manifestaron un interés mas elevado en relación a los conocimientos de estas nuevas tendencias.

Recomendaciones.

No cabe duda que estos factores tienen un gran impacto sobre todo tipo de negocios, el tener gran información de éstos, permite a las empresas tomar acciones correctivas que prevengan el impacto de ciertas situaciones, para que ambos grupos de restaurantes sean más competitivos en este rubro, basta con informarse de las noticias que sobresalen de cada tema y determinar de qué manera pueden generar algún impacto sobre el propio negocio.

Conclusión del capítulo

En relación a lo expuesto en el presente capítulo, se concluye que ambos grupos de restaurantes analizados presentan un nivel de competitividad medio. Dentro del ese rango, los restaurantes con franquicias presentan un grado de competitividad superior a los restaurantes locales.

En lo expresado anteriormente, se destierra el mito de que los restaurantes franquiciados presentan niveles de competitividad alto. Si bien son superiores en muchos aspectos a los restaurantes locales, existen otros aspectos sobre los que tienen que abocar sus esfuerzos.

Por otra parte, hay que remarcar que, si bien la muestra es representativa desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo dentro de ambos grupos, existe un elevado grado de heterogeneidad estructural que hace que cada caso sea representativo de sí mismo y no de la totalidad.

CAPITULO 6: ANALISIS DE CASO TESTIGO- RESTAURANTE NOVECENTO

Validación de modelo

Para realizar la validación del modelo presentado, se lo implementará a una empresa testigo, el restaurante Novecento ubicado en el microcentro de la ciudad de Córdoba. Para tal fin se sometió al gerente general de la firma al mismo cuestionario ya descrito (Anexo I) para poder determinar, no solamente el nivel de competitividad de la mencionada empresa gastronómica en las dimensiones seleccionadas, sino también poder determinar el nivel de gestión de cada una de las variables que integran cada dimensión.

De este modo los directivos de la organización podrán conocer el desempeño de la firma en las diferentes áreas funcionales, percibir sus fortalezas y debilidades, para generar acciones de mejora.

En primera instancia se realizará una breve presentación de la empresa, posteriormente se expondrán los resultados de la encuesta en forma gráfica y tabulada para la elaboración de un diagnóstico. Por último, se diseñarán estrategias a partir del análisis FODA con el objetivo de incrementar el grado de competitividad de la empresa.

Figura 6: Pasos para mejorar el nivel de competitividad



Fuente: Castaño (2011)

Descripción General de la Empresa

Tabla 36: Resumen de datos relevantes

Actividad comercial	Servicio de restaurante tradicional, catering y suministro de comida preparada para eventos y fiestas privadas
Clasificación jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Tamaño	PyME
Ubicación	Novecento; Blvd. San Juan 165.
	Novecento Cabildo; Deán Funes 33.
	Novecento Onas; Av. Rafael Núñez 4264.
Experiencia en el mercado	20 años
Número de empleados	77
Certificaciones	No posee
Alianzas	Proveedores

Fuente: Elaboración propia

El primer Novecento abre sus puertas en Nueva York en el barrio emergente de Soho, convirtiéndose con mucho éxito en un ícono del barrio en poco tiempo. Siguiendo el éxito que tuvo en Soho, NY, Novecento se expande al país de su dueño, Argentina, abriendo su primer local en el barrio de Cañitas.

Posterior a la apertura en Buenos Aires, Novecento abre un nuevo local en la ciudad balnearia de Punta Del Este, Uruguay; abriendo solo en la temporada de verano. No iba a tomar mucho tiempo para que Novecento abriera en la ciudad natal de su dueño, Córdoba, provincia mediterránea de Argentina, abriendo en el Cabildo histórico.

En la actualidad esta franquicia internacional posee tres restaurantes en la ciudad de Córdoba:

Novecento; Blvd. San Juan 165.

Novecento Cabildo; Deán Funes 33.

Novecento Onas; Av. Rafael Núñez 4264.

El primero en la ciudad de Córdoba fue en el Cabildo histórico en el año 1999. Actualmente cuenta con setenta y siete empleados fijos. Los servicios que ofrece son:

-Restaurant tradicional: Donde se convierte en la mejor opción para aquellos que estén buscando un lugar casual y elegante con un estilo de Bistro Europeo, sin dejar sus influencias latinoamericanas con un excelente servicio y una seductora atmósfera.

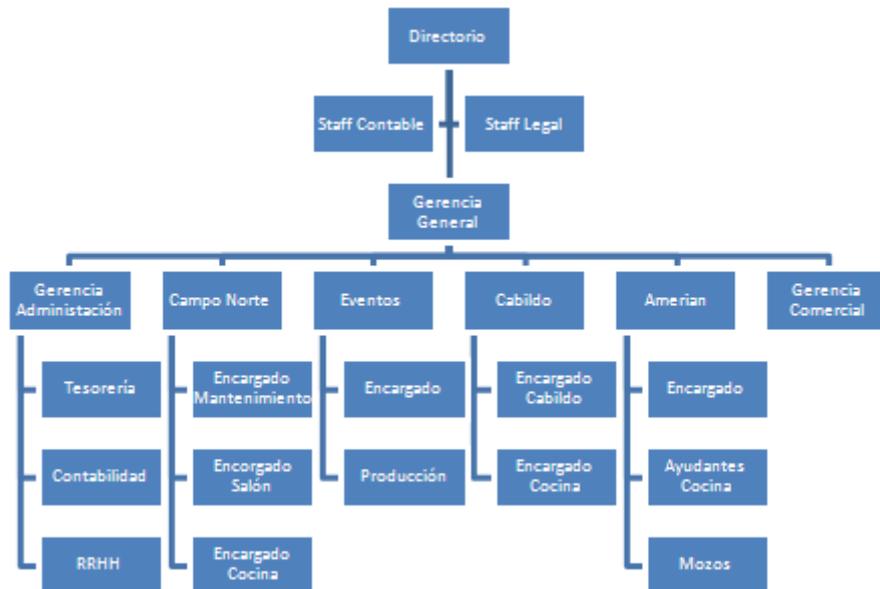
-Catering: La empresa ofrece la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada, con una alta gama de variedades de menú.

-Fiestas privadas: También se ofrece la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada pero además se adiciona el abastecimiento de todo lo necesario para la organización de un banquete o una fiesta.

- Take out: Para disfrutar la cocina Novecento en el confort del hogar, ordenar sus platos favoritos por teléfono o en persona en el restaurante Novecento de su preferencia.

Su estructura formal se puede visualizar a partir del siguiente organigrama simplificado:

Figura 7: Organigrama simplificado



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Resultados

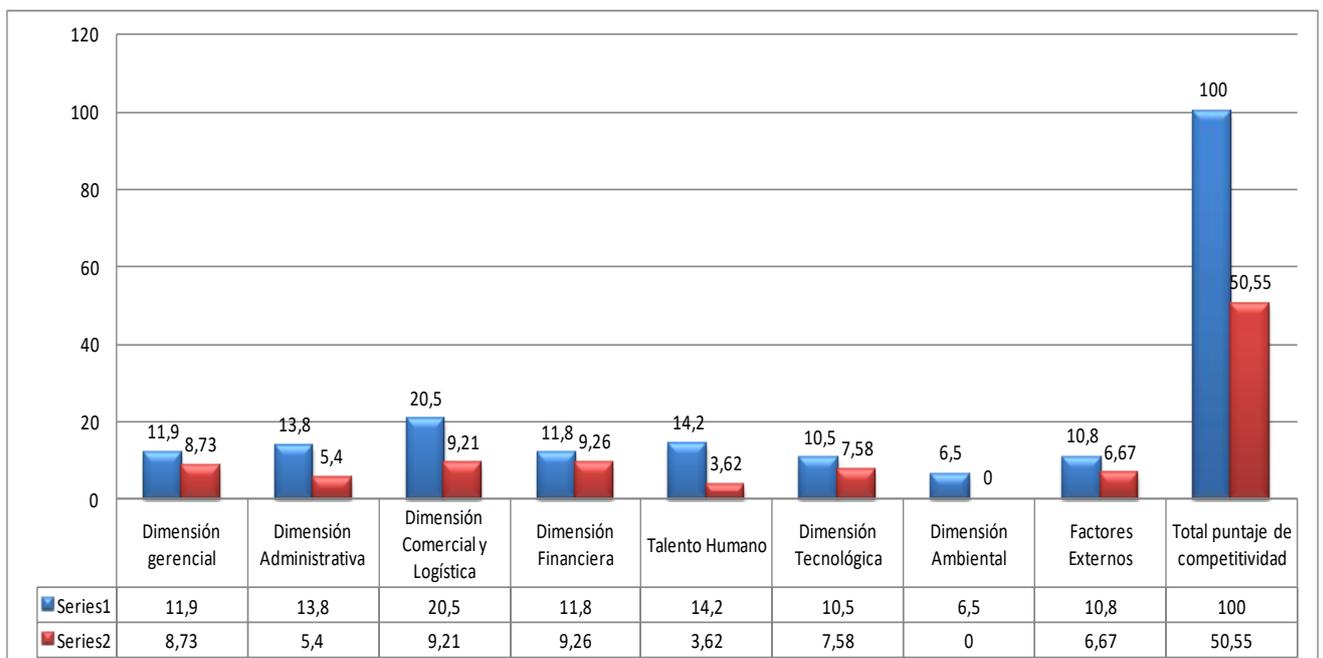
Medición de la competitividad global.

Tabla 37: Nivel de competitividad restaurante Novecento

Dimensiones	Puntaje teórico	Puntaje
Dimensión gerencial	11,9	8,73
Dimensión Administrativa	13,8	5,40
Dimensión Comercial y Logística	20,5	9,21
Dimensión Financiera	11,8	9,26
Talento Humano	14,2	3,62
Dimensión Tecnológica	10,5	7,58
Dimensión Ambiental	6,5	0,00
Factores Externos	10,8	6,67
Total puntaje de competitividad	100	50,55

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36: Nivel de competitividad restaurante Novecento



Fuente: Elaboración propia

El nivel de competitividad que posee el restaurante Novecento es de 50.55 puntos, lo que implica, según la escala establecida precedentemente, que esta organización se ubica en el rango de Competitividad baja (50-59 puntos).

Nivel de competitividad por dimensión

Tabla 38: Nivel de competitividad por dimensión

Dimensiones	Puntaje	Nivel de gestión
Dimensión gerencial	73,33	Competitividad media
Dimensión Administrativa	39,13	No competitiva
Dimensión Comercial y Logística	44,93	No competitiva
Dimensión Financiera	78,50	Competitividad media
Talento Humano	25,50	No competitiva
Dimensión Tecnológica	72,16	Competitividad media
Dimensión Ambiental	0,00	No competitiva
Factores Externos	62,50	Competitividad media

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

Función Gerencial: La organización presenta un nivel de gestión media en esta dimensión dado que el gerente carece de estudios universitarios y en cuanto a la toma de decisiones asume un riesgo moderado ya que analiza tanto el resultado como los recursos involucrados. Cabe aclarar que los gerentes tienen todos el nivel secundario completo y solo uno realizó un terciario en carrera de gastronomía. Como aspecto positivo se destaca la experiencia del gerente por más de 5 años en el sector gastronómico. La experiencia de todos ellos es muy alta debido a que hace muchos años que trabajan en el rubro gastronómico. Todos han trabajado para diferentes empresas gastronómicas anteriormente, además asesoran otras, también o participan de certámenes.

Función Administrativa: El nivel de gestión en esta dimensión es muy bajo (no competitiva) debido a que muestra fuertes debilidades en su planeación estratégica y estructura organizacional; si bien existe una misión y visión definida desde la marca, pero

la misma no es bajada a los empleados. En lo referente a estructura y procedimientos, el negocio cuenta con un organigrama definido y con manuales de procedimientos dados por la marca, pero los mismos no son utilizados en lo cotidiano ni conocidos por los empleados. Las políticas a veces no son claras dado que hay diversidad de visión en los diferentes socios - gerentes. Esto torna que se complique el logro de objetivos y la obtención de resultados. El único aspecto positivo de esta área es la organización que tiene el negocio frente al manejo de las normas legales y tributarias. Se realiza una estimación semanal de las erogaciones que se deben efectuar, en la misma se tienen en cuenta pagos de tributos e impuestos. Hay fechas topes para entrega de documentación e información al estudio contable.

Función Comercial y Logística: La empresa refleja una gestión muy baja (no competitiva), al igual que la dimensión anterior, dicha situación es generada por una serie de puntos negativos, siendo algunos:

- La venta de sus servicios se encuentran en decrecimiento. Las ventas del negocio se deben mirar de acuerdo a la zona donde se encuentra la locación, se puede afirmar que estas son estacionales. Pero año a año se mantienen o sufren un pequeño incremento respecto al anterior. En el 2018 se ha sentido un poco más la crisis general que está aconteciendo al país.
- No existen objetivos de venta. Como estrategia se está pensando captar un mercado con gente más joven. Novecento es tradicionalmente una marca que atrae a público de mayor edad. Se están creando acciones para cambiar esta visión.
- Solo se apoyan en los costos y la competencia a la hora de determinar el precio de sus productos y servicios, dejando de lado criterios importantes como la oferta, la demanda.
- Solamente cuentan con alianzas estratégicas con algunos proveedores impuestas por la marca.
- No cuenta con programas de calidad.
- Invierten poco en Investigación y Desarrollo. Se realiza más que todo en el ámbito de la pastelería: buscar opciones novedosas de postres.

- Hay un sistema de inventario manual. El sistema es complejo debido a la cantidad de productos que se manipulan y el hecho de que se tome de manera manual, implica que se cometan errores y la información procesada no sea exacta. Se realiza control mensual de inventario.
- Hay una deficiente administración de proveedores. Para contratar un proveedor se mira antes: el precio, la calidad de los productos y los plazos de pagos que trabajan. Se realizan controles de precios que se cobran en las facturas de compras. Para solicitar un pedido el encargado de compras llama a dicho proveedor solicitando la mercadería y la misma es entregada en la fecha pactada.
- No posee sistema de distribución. Se está entablando gestionar el sistema delivery a través de la empresa Rapipap.
- No existe en la organización un seguimiento constante de los resultados de la inversión en publicidad. La publicidad se utiliza en medios masivos de comunicación. Son medidas esporádicamente por analistas de mercados.

Por otra parte, esta dimensión exhibe aspectos positivos que no permiten su total decaimiento, estos son:

- Gran conocimiento de los competidores. Existe un estudio acerca de la competencia con conocimiento de la calidad de productos, precios, ofertas, estrategias de venta, manejo de personal.
- Amplia experiencia en el mercado. Novecento tiene casi 20 años en el mercado.
- Servicio al cliente eficiente. Las personas que tienen contacto con los clientes cuentan con criterios dados para poder solucionar diversos problemas que puedan suscitarse.

Función Financiera: El nivel de gestión en este factor es medio, lo cual demuestra que la empresa enfoca todos sus esfuerzos en administrar de manera óptima el aspecto financiero con el fin de obtener mayor rentabilidad; no obstante, se cree necesaria la inversión de tiempo y recursos en otras áreas primordiales. El negocio cuenta con todos los informes contables: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo. Se utiliza el cuadro de rentabilidad de los negocios para tomar decisiones. A principio de

año se realiza un presupuesto general estimando en función de lo ocurrido el año anterior y mirando mejorar el próximo año. Los resultados financieros se comparan mes a mes con los presupuestos. Por otra parte, el nivel de endeudamiento es actualmente alto debido a malas decisiones de inversiones. Los excedentes se utilizan para reinvertir y cubrir gastos, si esto no es suficiente, los socios realizan aportes.

Talento Humano: En la empresa se evidencia una muy baja gestión en esta dimensión puesto que existen grandes falencias en términos de cultura organizacional, programas de capacitación y promoción y evaluación del desempeño. Lo único favorable en este factor es la implementación de programas de salud y seguridad industrial.

Función Tecnológica: El nivel de gestión de esta dimensión es medio, dado que se visualiza inversión en sistemas tecnológicos y de información, pero el control de los mismos no se realiza en forma constante.

Función Ambiental: En la empresa se aprecia el factor ambiental como el más crítico, con un puntaje de 0 en su gestión, caracterizado por la ausencia de políticas y normas ambientales.

Factores Externos: La empresa presenta un nivel de gestión medio en este aspecto porque se encuentra informada moderadamente de la situación económica, política y legislativa del país así como de los cambios tecnológicos que le competen.

Análisis FODA

Fortalezas.

- Las decisiones que se toman a nivel gerencial son arriesgadas priorizando los resultados.
- El gerente cuenta con una vasta experiencia en el sector gastronómico (más de 5 años).
- La empresa goza de una buena planificación y cumplimiento de las normas legales y tributarias.
- La organización tiene una amplia experiencia en el mercado gastronómico (más de 5 años).
- Posee un amplio conocimiento de sus competidores.

- El negocio tiene gran conocimiento de la oferta de proveedores del mercado.
- Antes de seleccionar a sus proveedores realizan procesos de evaluación, además controlan periódicamente a los ya seleccionados.
- Se realizan controles mensuales a su cartera de productos y servicios.
- La compañía realiza promoción en medios masivos de comunicación.
- Se percibe un nivel medio de satisfacción de los clientes.
- La empresa tiene herramientas implementadas para medir su rentabilidad.
- El gerente considera que el negocio es rentable.
- La compañía tiene una buena administración financiera que le permite conocer el estado real del negocio y tomar decisiones acertadas y oportunas.
- La comunicación del personal en los diferentes niveles de la organización es buena.
- El personal que tiene contacto con el cliente goza de autonomía para solucionar sus necesidades.
- Miden el nivel de satisfacción del cliente con la ayuda de tablets.
- La empresa cuenta con programas de salud y seguridad industrial.
- La organización se encuentra bien informada y preparada respecto a los cambios socioculturales en el mercado.
- La empresa se encuentra actualizada en términos de innovación tecnológica.
- La empresa no resta interés a la mejora o adquisición de sistemas de gestión como hardware, software, incorporación de personal cualificado y cursos de formación.
- La compañía goza de vigilancia tecnológica.
- Se cuenta con información y preparación para afrontar los cambios económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país.

Debilidades.

-La empresa no posee el conjunto necesario de herramientas para una adecuada planeación estratégica (misión, visión, políticas, objetivos, resultados y valores).

-La empresa solo tiene definido el Manual de funciones.

-La empresa no tiene claramente definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.

-La empresa no posee una estrategia diferenciadora que representa un valor agregado frente a la competencia.

-El sistema de almacenamiento y administración de inventarios no garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.

-Inapropiado control de los vendedores en cuanto al cumplimiento de objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos.

-La compañía no tiene establecidos programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

-El nivel de endeudamiento de la empresa es elevado.

-El negocio no cuenta con un sistema de distribución.

-La gestión de los proveedores es llevada a cabo por la empresa sin los documentos pertinentes (hoja de evaluación del proveedor, lista de proveedores aceptados y registro de no conformidades del proveedor).

-La empresa carece de un Plan de Mercadeo. Los precios de los productos sólo se determinan con base en los costos y la situación competitiva, dejando de lado aspectos importantes como: la oferta y la demanda.

-Existen aspectos que impidan cumplir oportunamente con sus obligaciones, debido a la estacionalidad de los flujos de caja.

- Se realizan programas de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa en forma esporádica.
- Solo se tienen acuerdos con proveedores.
- La empresa es indiferente a los aspectos relacionados con la calidad total y el mejoramiento continuo.
- Los empleados presentan un nivel de satisfacción y motivación medio.
- La compañía no tiene un buen conocimiento y aplicación de las políticas ambientales.
- La empresa no tiene programas definidos de capacitación e inducción.
- Si bien la empresa realiza publicidad en medios masivos de comunicación, la evaluación de los resultados de la misma es esporádica.
- No se realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores.

Oportunidades.

- Crecimiento económico y comercial de la ciudad de Córdoba en los aspectos relacionados al turismo, no solo vacacional sino también turismo corporativo.
- Presencia de instituciones públicas y privadas que ofrecen facilidades de actualización gastronómica.
- Capacitaciones dictadas por Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina.
- Acompañamiento de la Cámara de Comercio.
- Existencia de entidades que brindan asesorías a las empresas para facilitar la realización y evaluación de los procesos desarrollados en la misma (Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica Córdoba)
- Interés por parte de las instituciones educativas por conocer el estado del sector y la disposición de aplicar sus conocimientos en el área de planeación estratégica, financiera y otras más que pudieran ayudar al sector.

-La ubicación estratégica en la región que permite el fácil acceso a una de las ciudades principales del país, lo que la convierte en eje comercial.

Amenazas.

-Práctica desleal de los competidores.

-Empresas que van en contra de las alianzas estratégicas entre el mismo sector.

-El rápido desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas administrativas que conducen a la desactualización de las pymes en cuanto a estos temas.

-Los aumentos de las tarifas de los servicios públicos que atentan contra la estabilidad de las Pymes.

-Los aumentos sostenidos y generalizados de los precios de los bienes y servicios.

-Las fluctuaciones del tipo de cambio nominal y la vulnerabilidad de la economía argentina ante las crisis cambiarias.

-Las certificaciones en productos y/o procesos son ahora una herramienta necesaria si se pretende ser más competitivo.

-incursión en el mercado gastronómico de nuevos competidores, tanto locales como franquicias.

Estrategias de impacto

- Comercialización de nuevos productos y servicios.
- Capacitaciones de organismos públicos y privados en temas referidos a la gestión de negocios gastronómicos.
- Asistencia a seminarios y conferencias dictados por la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba (AEHGC).
- Alianzas con universidades, empresas del sector, clientes e instituciones gubernamentales.
- Acuerdos con marcas de productos para sponsoreo.

- Convenios con escuelas de gastronomía para que los estudiantes realicen prácticas.
- Recepción de programas sociales del Gobierno de la Provincia.
- Inversión de recursos en adaptación y mantenimiento de tecnologías y sistemas de información.
- Actualización del personal en materia administrativa específica para el ramo gastronómico.
- Asesorías en administración estratégica, gestión del talento humano y aspectos ambientales.
- Desarrollo de procesos de certificación.
- Visualización de mercados inexplorados o sin profundización.
- Programas e incentivos a los miembros de la organización.
- Análisis conjunto de la oferta, la demanda, costos y la situación competitiva para la fijación de precios.
- Desarrollo e implementación de sistemas de investigación de mercado.
- Inversión en I+D de nuevos productos, procesos y servicios.
- Evaluación de desempeño a los trabajadores.
- Actualización permanente en temas económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país y del mundo.

Conclusión del capítulo

Como se pudo observar al analizar el caso testigo, el restaurante Novecento presenta un nivel de competitividad inferior a la media de los restaurantes con franquicias encuestados en la muestra.

Esto pone de manifiesto que si bien los restaurantes franquiciados poseen mayor cantidad de elementos que posibilitan un mayor nivel de competitividad, tanto uno como el otro sector se constituyen como agregados en extremo heterogéneos. Es decir, dentro de una u otra categoría coexisten negocios que son administrados y dirigidos en formas muy diferentes.

Para el caso concreto de la empresa analizada en el presente capítulo, podría haber obtenido un mayor puntaje, ya que poseen muchos elementos los cuales ayudarían a

aumentar la competitividad, pero estos no son utilizados, como es el caso de organigrama, manuales de funciones y procedimientos, misión, visión; todos estos elementos fundamentales para la competitividad administrativa y comercial, no están en conocimiento del público interno de la organización.

CONCLUSION

Como se pudo observar a lo largo del presente trabajo, la competitividad de ambos tipos de restaurantes es de nivel medio, siendo superior los puntajes promedio obtenidos por los negocios franquiciados.

Pero como se aclaró en su oportunidad, se trata de un universo muy heterogéneo, por lo cual el presente estudio aporta principalmente una visión generalizada de la situación del sector gastronómico en la ciudad de Córdoba y puntualizar aquellos aspectos fuertes y débiles que presentan ambos tipos de negocio.

A modo de cierre del presente estudio se presentan una serie de directrices establecidas por el Ministerio de Turismo de la Nación (2016), en relación a la competitividad del sector gastronómico, con la intención de generar una guía de acción para generar una ventaja competitiva, tanto para los negocios locales como para aquellos que operan con franquicias extranjeras.

A continuación se detallan las mencionadas directrices divididas en seis ejes temáticos:

Eje 1. Directrices referidas a la Planificación Estratégica.

- Definir y comunicar la Misión y Visión de la organización.
- Definir los objetivos de la organización.
- Identificar y enunciar los servicios ofrecidos y sus características distintivas.
- Definir quiénes son los destinatarios o mercado objetivo.

Eje 2. Directrices referidas a la Organización de la Empresa.

- Identificar, formalizar y comunicar la estructura funcional de la organización.
- Definir y aplicar métodos para garantizar una efectiva comunicación interna.
- Identificar, formalizar y definir los requisitos, exigencias y atribuciones para cada puesto de trabajo.
- Establecer, formalizar y difundir pautas de comportamiento del personal.

Eje 3. Directrices referidas a la Planificación Operativa.

- Prever la disponibilidad de recursos materiales para garantizar el cumplimiento del servicio.

- Contar con un listado de proveedores principales y alternativos a disposición del personal.
- Establecer y formalizar un procedimiento de higiene de las instalaciones y planificar su ejecución.
- Adoptar y difundir buenas prácticas en la gestión de los residuos.

Eje 4. Directrices referidas a la Planificación Económico-Financiera.

- Determinar el punto de equilibrio de la organización.
- Llevar una cuenta de ingresos y egresos propios de la actividad.
- Elaborar un cuadro de resultados.

Eje 5. Directrices referidas a marketing.

- Identificar las variables controlables de la organización e implementar medidas para su diseño y mejora.
- Identificar y analizar el perfil de la competencia.
- Planificar la estrategia de comunicación centrada en los clientes.
- Definir las herramientas de comunicación.

Eje 6. Directrices referidas a la Atención y Cuidado del Usuario.

- Establecer y formalizar pautas claras para la atención al cliente.
- Facilitar información completa sobre los servicios ofrecidos y sus condiciones generales.
- Contar con métodos para conocer el grado de satisfacción del cliente.
- Poner a disposición del cliente instrumentos para manifestar sus quejas y sugerencias.
- Capacitar y empoderar al personal para que pueda responder adecuadamente a una queja.
- Contar con elementos de seguridad claramente identificados en zonas de servicios e instalaciones.
- Definir protocolos de seguridad.

Así mismo, además de las mencionadas recomendaciones que expone el Ministerio de Turismo en su informe, ofrece una Guía de Autoevaluación (Anexo IV) que permitirá:

- Obtener una primera impresión sobre el estado de la organización vinculado a su gestión.
- Brindar una oportunidad para aprender más sobre sí misma.
- Determinar el estado actual de la organización y su distancia con el modelo planteado por las Directrices.
- Fortalecer la comunicación interna de la organización.

Para finalizar, se espera con el presente trabajo, brindar elementos clave que lleven al conocimiento de los niveles de competitividad de los restaurantes en la ciudad de Córdoba y colaborar para generar una ventaja competitiva a través de la optimización de su gestión, permitiéndoles mantener y/o superar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo y proporcionar un marco de referencia para una mejora permanente de la prestación de los servicios, contribuyendo a garantizar la calidad ambiental, social y cultural.

BIBLIOGRAFIA

Abdel, G. y Romo, D. (2004). Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad. Disponible en:

http://cec.itam.mx/sites/default/files/concepto_competitividad.pdf

Cabrera, S. (2013). Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración. Marketing gastronómico. Disponible en:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300015

Castaño Montes, L., & Gutiérrez Castro, M. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=B5BB312F333302A94BE13272CA7EB828?sequence=1>

CEPAL. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano. México. Disponible en:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>

CIDETUR (Centro de Investigación del Desarrollo del Turismo) (2017). Análisis de las principales variables económicas del sector hoteles y restaurantes en Argentina, 2011 - 2017. Universidad Nacional de San Martín. Disponible en:

http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2017/12/CIDETUR_Noviembre_2017.pdf

Cruz, I., Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. Disponible en:

<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>

FEHGRA (2016). El fenómeno de las franquicias. Disponible en:

<http://www.fehgra.org.ar/archivos/category/gacetillas-de-prensa>

FEHGRA (2015). El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delivery. Disponible en:

<http://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>

IICA (2000). Cuaderno Técnico No 14. Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. Disponible en:

<http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>

Lall, S., Albaladejo, M., y Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: BID. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13720/la-competitividad-industrial-de-america-latina-y-el-desafio-de-la-globalizacion>

Listerri, J. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Disponible en:

<https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/1.2%20Guia%20operativa%20Programas%20competitividad%20pyme.pdf>

Lombana, J. (2008). Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Disponible en:

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a02.pdf>

Ministerio de Turismo (2016). Directrices de Competitividad para Organizaciones Turísticas. Gastronomía. Disponible en:

http://turismo.gob.ar/sites/default/files/directrices_de_competitividad_gastronomia_0.pdf

Miró F. (2015). Clasificación de los negocios gastronómicos. Disponible en:

http://www.academia.edu/12339874/Clasificaci%C3%B3n_de_negocios_gastron%C3%B3micos

Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las PYME'S. Disponible en:

<http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/download/1364/1770/>

Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. Revista empresaria. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/281392379_Competitividad_y_recursos_estrategicos_en_las_PYMEs

Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Disponible en:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Sistemas de competitividad e innovación: los desafíos para la inserción de México en el contexto global. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/251515573_Competitiveness_and_innovation_systems_The_challenges_for_Mexico's_insertion_in_the_global_context

ANEXOS

Anexo I: Encuesta para la medición de la competitividad

I. Dimensión gerencial

Nivel educativo de los gerentes

1. ¿Cuál es su nivel educativo?

- a. Primario
- b. Secundario
- c. Terciario
- d. Universitario

Experiencia

2. ¿Cuántos años hace que trabaja en el sector gastronómico?

- a. Menos de 1 año
- b. 1-3 años
- c. 3-5 años
- d. Más de 5 años

Toma de decisiones

3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- a. Toma decisiones administrando con rigor los recursos involucrados y el impacto en el resultado
- b. Toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados
- c. Toma decisiones arriesgadas siendo más importantes los resultados que los recursos invertidos

II. Dimensión Administrativa

Planeación Estratégica

1. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones han sido definidas y controladas en la empresa?

(Múltiple Respuesta)

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores
- d. Objetivos
- e. Políticas
- f. Resultados
- g. Ninguno de los anteriores

Estructura organizacional

2. El negocio cuenta por escrito y de forma actualizada con: (Múltiple respuesta)

- a. Organigrama
- b. Manual de funciones
- c. Manual de procesos y/o procedimientos
- d. Ninguno de los anteriores

Normas legales e impositivas

3. ¿Se tiene definido el calendario tributario, con fechas de entrega de declaraciones y otros documentos?

- a. Si
- b. No

4. ¿Cuentan con una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

- a. Si
- b. No

III. Dimensión Comercial y Logística

Estrategias de mercado y ventas

1. ¿Cómo se encuentran las ventas del negocio?

- a. Creciendo
- b. Estables
- c. Bajando

2. ¿Tiene definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

- a. Si
- b. No

3. ¿El negocio establece objetivos de venta a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?

- a. Si
- b. No

4. ¿El negocio cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

- a. Si
- b. No

Experiencia en el mercado

5. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene el negocio?

- a. Menos de 1 año
- b. 1-3 años
- c. 3-5 años
- d. Más de 5 años

Conocimiento de la competencia

6. ¿Disponen de información de sus competidores (calidad de productos, fuerza de ventas y precios)?

- a. Si
- b. No

Gestión de proveedores

7. El conocimiento que tiene el negocio respecto a la oferta de proveedores es:

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco

8. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores el negocio realiza procesos de evaluación?

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces

9. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?

- a. Si
- b. No

10. ¿Cuáles de los siguientes documentos se emplean para gestionar sus proveedores?

(Múltiple Respuesta)

- a. Nota de Pedido
- b. Hoja de Evaluación del proveedor
- c. Lista de proveedores aceptados
- d. Registro de no conformidades de proveedor
- e. Ninguna de las anteriores

Gestión de productos

11. ¿Se elabora algún Plan de Mercado?

- a. Si
- b. No

12. ¿Con qué periodicidad se realizan controles a su cartera de productos y servicios?

- a. Semanal
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Ninguna

13. ¿Cuentan con un sistema de inventario?

- a. Si
- b. No

14. ¿El sistema de administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control?

- a. Si
- b. No

15. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en la hoja de control?

- a. Semanal
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Ninguna

Precios

16. Los precios del negocio están determinados con base en el conocimiento de: (Múltiple Respuesta)

- a. Costos
- b. Oferta
- c. Demanda
- d. Situación competitiva
- e. Sugerido por los proveedores
- d. Ninguna de los anteriores

Distribución

17. ¿El negocio tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes?

- a. Si

b. No

Promoción

18. ¿Los recursos asignados a promoción (publicidad, comisiones, etc.) se usan eficientemente?

a. Si

b. No

19. ¿Con qué periodicidad se evalúan los mecanismos de promoción y sistemas de información de mercados?

a. Semanal

b. Mensual

c. Trimestral

d. Semestral

e. Ninguna

Servicio al cliente

20. ¿La persona que tiene contacto con el cliente tiene autonomía para solucionar sus necesidades?

a. Si

b. No

21. ¿Tienen un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción del cliente?

a. Si

b. No

22. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes?

a. Alto

b. Medio

c. Bajo

Alianzas estratégicas

23. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (Múltiple Respuesta)

a. Proveedores

b. Clientes

c. Universidades

d. Reparticiones públicas

e. Empresas privadas

f. Ninguno de los anteriores

Calidad total

24. ¿El negocio cuenta con programas de calidad?

- a. Si
- b. No

25. ¿El negocio capacita su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

- a. Si
- b. No

26. ¿El negocio cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

- a. Si
- b. No

Investigación y desarrollo

27. ¿Existe un proceso de investigación de nuevos productos y procesos en el negocio?

- a. Si
- b. No

IV. Dimensión Financiera

Rentabilidad

1. ¿Emplea herramientas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

- a. Si
- b. No

2. ¿Considera que su negocio es rentable?

- a. Si
- b. No

Endeudamiento

3. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de su negocio?

- a. 0%-50%
- b. 51%-70%
- c. Más de 70%

04. El negocio en mayor medida utiliza los excedentes para:

- a. Hacer inversiones
- b. Cubrir gastos
- c. Repartir entre los socios

Administración financiera

5. ¿El negocio cuenta con un balance general, estado de resultados o flujo de efectivo?

a. Si

b. No

6. ¿El negocio utiliza la información financiera para tomar decisiones oportunas?

a. Si

b. No

7. ¿Tienen una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, razones financieras, punto de equilibrio)?

a. Si

b. No

8. ¿Con que periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos?

a. Semanal

b. Mensual

c. Trimestral

d. Semestral

e. Ninguna

9. ¿El negocio evalúa la utilidad de sus inversiones, en activos fijos?

a. Si

b. No

c. En ocasiones

Cumplimiento de obligaciones

10. ¿Existen algunos aspectos que le impida cumplir puntualmente con sus obligaciones?

a. Si

b. No

c. En ocasiones

V. Talento Humano

Cultura organizacional

1. ¿Tienen establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

a. Si

b. No

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

a. Buena

b. Regular

c. Mala

3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

a. Alto

b. Medio

c. Bajo

4. ¿El personal realiza actividades de manera integrada y armónica?

a. Si

b. En ocasiones

c. No

5. ¿El negocio cuenta con una filosofía (valores compartidos)?

a. Si

b. No

Capacitación y promoción

6. ¿El negocio cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados y rotaciones?

a. Si

b. No

7. ¿Cuentan con programas definidos para la capacitación de todo su personal?

a. Si

b. No

Higiene y seguridad laboral

8. ¿El negocio tiene un programa de salud ocupacional implementado?

a. Si

b. No

9. ¿El negocio tiene un programa de seguridad para prevenir accidentes laborales?

a. Si

b. No

Evaluación del desempeño

10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño de sus empleados?

a. Semanal

b. Mensual

c. Trimestral

d. Semestral

e. Ninguna

VI. Dimensión Tecnológica

Maquinarias y equipos

1. En cuanto a tecnología en el uso de trabajo, el negocio cuenta con: (Múltiple Respuesta)

- a. Computadora
- b. Lector de código de barras
- c. Terminal para tarjetas de débito o crédito
- d. Internet
- e. Software
- f. Página web
- g. Cámara de vigilancia
- h. Ninguna de las anteriores

2. ¿Se utiliza un programa de mantenimiento a todos los equipos y maquinarias?

- a. Si
- b. No

Innovación tecnológica

3. ¿Se encuentran actualizados respecto de nuevos desarrollos en software y hardware?

- a. Si
- b. No

4. ¿En qué nivel, la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión

(informática - hardware y software-, incorporación de personal cualificado, cursos de información) ?

- a. Alto
- b. Moderado
- c. Bajo

Vigilancia tecnológica

5. ¿Se observan los cambios tecnológicos aparecidos en los otros negocios y los adapta rápidamente al suyo?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

VII. Dimensión Ambiental

Política ambiental

1. ¿Se conocen las normas ambientales que se controlan y se establece los procedimientos para cumplirlas?

a. Si

b. No

2. ¿La cultura y la estrategia del negocio incluyen aspectos, impactos y riesgos ambientales?

a. Si

b. No

VIII. Factores Externos

Situación económica del país

1. El negocio está informado y preparado para el impacto que tienen los cambios económicos (inflación, aumentos de salarios, tasas de interés) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

a. Alto

b. Moderado

c. Bajo

Factores políticos y legislativos

2. Se encuentran actualizados en temas políticos y legislativos y se preparan para su impacto. ¿En qué nivel?

a. Alto

b. Moderado

c. Bajo

Factores socioculturales

3. ¿El negocio se encuentra informado sobre los cambios en las actitudes, preferencias, hábitos y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

a. Si

b. En ocasiones

c. No

Anexo II: Estructura y ponderación de la encuesta para la medición de la competitividad

	Ponderaciones			Valor de la pregunta
	Dimensiones	Variables	Preguntas	
I. Dimensión gerencial				
Nivel educativo de los gerentes	11,9	40		
1. ¿Cuál es su nivel educativo?			40	
a. Primario				0
b. Secundario				13,33
c. Terciario				26,66
d. Universitario				40
Experiencia		35		
2. ¿Cuántos años hace que trabaja en el sector gastronómico?			35	
a. Menos de 1 año				0
b. 1-3 años				11,66
c. 3-5 años				23,33
d. Más de 5 años				35
Toma de decisiones		25		
3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			25	
a. Toma decisiones administrando con rigor los recursos involucrados y el impacto en el resultado				0

b. Toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados				12,5
b. Toma decisiones arriesgadas siendo más importantes los resultados que los recursos invertidos				25
II. Dimensión Administrativa	13,8			
Planeación Estratégica		40		
1. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones han sido definidas y controladas en la empresa? (Múltiple Respuesta)			40	
a. Misión				5,71
b. Visión				5,71
c. Valores				5,71
d. Objetivos				5,71
e. Políticas				5,71
f. Resultados				5,71
g. Ninguno de los anteriores				0
Estructura organizacional		35		
2. El negocio cuenta por escrito y de forma actualizada con: (Múltiple respuesta)			35	
a. Organigrama				11,66
b. Manual de funciones				11,66
c. Manual de procesos y/o procedimientos				11,66
d. Ninguno de los anteriores				0

Normas legales e impositivas		25		
3. ¿Se tiene definido el calendario tributario, con fechas de entrega de declaraciones y otros documentos?			12,5	
a. Si				12,5
b. No				0
4. ¿Cuentan con una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?			12,5	
a. Si				12,5
b. No				0
III. Dimensión Comercial y Logística	20,5			
Estrategias de mercado y ventas		10		
1. ¿Cómo se encuentran las ventas del negocio?			3,25	3,25
a. Creciendo				1,625
b. Estables				0
c. Bajando				
2. Tiene definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?			2,25	
a. Si				2,25

b. No				0
3. ¿El negocio establece objetivos de venta a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?			1,75	
a. Si				1,75
b. No				0
4. ¿El negocio cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?			2,75	
a. Si				2,75
b. No				0
Experiencia en el mercado		7		
5. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene el negocio?			7	
a. Menos de 1 año				0
b. 1-3 años				2,33
c. 3-5 años				4,66
d. Más de 5 años				7
Conocimiento de la competencia		8		
6. ¿Disponen de información de sus competidores (calidad de productos, fuerza de ventas y precios)?			8	
a. Si				8
b. No				0
Gestión de proveedores		10		

7. El conocimiento que tiene el negocio respecto a la oferta de proveedores es:			2,5	
a. Mucho				2,5
b. Regular				1,25
c. Poco				0
8. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores el negocio realiza procesos de evaluación?			2,5	
a. Si				1,25
b. No				0
c. Algunas veces				2,5
9. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?			2,5	
a. Si				2,5
b. No				0
10. ¿Cuáles de los siguientes documentos se emplean para gestionar sus proveedores? (Múltiple Respuesta)			2,5	
a. Nota de Pedido				0,625
b. Hoja de Evaluación del proveedor				0,625
c. Lista de proveedores aceptados				0,625
d. Registro de no conformidades de proveedor				0,625
e. Ninguna de las anteriores				0
Gestión de productos		9		

11. ¿Se elabora algún Plan de Mercado?			1,8	
a. Si				1,8
b. No				0
12. ¿Con qué periodicidad se realizan controles a su cartera de productos y servicios?			1,8	
a. Semanal				1,8
b. Mensual				1,35
c. Trimestral				0,9
d. Semestral				0,45
e. Ninguna				0
13. ¿Cuentan con un sistema de inventario?			1,8	
a. Si				1,8
b. No				0
14. ¿El sistema de administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control?			1,8	
a. Si				1,8
b. No				0
15. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en la hoja de control?			1,8	
a. Semanal				1,8

b. Mensual				1,35
c. Trimestral				0,9
d. Semestral				0,45
e. Ninguna				0
Precios		10		
16. Los precios del negocio están determinados con base en el conocimiento de: (Múltiple Respuesta)			10	
a. Costos				2
b. Oferta				2
c. Demanda				2
d. Situación competitiva				2
e. Sugerido por los proveedores				2
d. Ninguna de los anteriores				0
Distribución		7		
17. ¿El negocio tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes?			7	
a. Si				7
b. No				0
Promoción		9		

18. ¿Los recursos asignados a promoción (publicidad, comisiones, etc.) se usan eficientemente?			4,5	
a. Si				4,5
b. No				0
19. ¿Con qué periodicidad se evalúan los mecanismos de promoción y sistemas de información de mercados?			4,5	
a. Semanal				4,5
b. Mensual				3,375
c. Trimestral				2,25
d. Semestral				1,125
e. Ninguna				0
Servicio al cliente		8		
20. ¿La persona que tiene contacto con el cliente tiene autonomía para solucionar sus necesidades?			1,75	
a. Si				1,75
b. No				0
21. ¿Tienen un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción del cliente?			2,5	2,5
a. Si				0
b. No				

22. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes?			3,75	
a. Alto				3,75
b. Medio				1,875
c. Bajo				0
Alianzas estratégicas		8		
23. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (Múltiple Respuesta)			8	
a. Proveedores				1,6
b. Clientes				1,6
c. Universidades				1,6
d. Reparticiones públicas				1,6
e. Empresas privadas				1,6
f. Ninguno de los anteriores				0
Calidad total		7		
24. ¿El negocio cuenta con programas de calidad?			2,33	
a. Si				2,33
b. No				0
25. ¿El negocio capacita su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?			2,33	
a. Si				2,33
b. No				0

26. ¿El negocio cuenta con algún tipo de certificación de calidad?			2,33	
a. Si				2,33
b. No				0
Investigación y desarrollo		7		
27. ¿Existe un proceso de investigación de nuevos productos y procesos en el negocio?			7	
a. Si				7
b. No				0
IV. Dimensión Financiera	11,8			
Rentabilidad		35		
1. ¿Emplea herramientas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?			10	
a. Si				10
b. No				0
2. ¿Considera que su negocio es rentable?			25	
a. Si				25
b. No				0
Endeudamiento		30		
3. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de su negocio?			20	
a. 0%-50%				20
b. 51%-70%				10

c. Más de 70%				0
04. El negocio en mayor medida utiliza los excedentes para:			10	
a. Hacer inversiones				10
b. Cubrir gastos				5
c. Repartir entre los socios				0
Administración financiera		25		
5. ¿El negocio cuenta con un balance general, estado de resultados o flujo de efectivo?			4	
a. Si				4
b. No				0
6. ¿El negocio utiliza la información financiera para tomar decisiones oportunas?			4	
a. Si				4
b. No				0
7. ¿Tienen una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, razones financieras, punto de equilibrio)?			6	
a. Si				6
b. No				0
8. ¿Con que periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos?			6	
a. Semanal				6

b. Mensual				4,5
c. Trimestral				3
d. Semestral				1,5
e. Ninguna				0
9. ¿El negocio evalúa la utilidad de sus inversiones, en activos fijos?			5	
a. Si				5
b. No				0
c. En ocasiones				2.5
Cumplimiento de obligaciones		10		
10. ¿Existen algunos aspectos que le impida cumplir puntualmente con sus obligaciones?			10	
a. Si				0
b. No				10
c. En ocasiones				5
V. Talento Humano	14,2			
Cultura organizacional		35		
1. ¿Tienen establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			7	
a. Si				7
b. No				0

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			7	
a. Buena				7
b. Regular				3,5
c. Mala				0
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			7	
a. Alto				7
b. Medio				3,5
c. Bajo				0
4. ¿El personal realiza actividades de manera integrada y armónica?			7	
a. Si				7
b. En ocasiones				3,5
c. No				0
5. ¿El negocio cuenta con una filosofía (valores compartidos)?			7	
a. Si				7
b. No				0
Capacitación y promoción		30		
6. ¿El negocio cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados y rotaciones?			15	

a. Si				15
b. No				0
7. ¿Cuentan con programas definidos para la capacitación de todo su personal?			15	
a. Si				15
b. No				0
Higiene y seguridad laboral		15		
8. ¿El negocio tiene un programa de salud ocupacional implementado?			7,5	
a. Si				7,5
b. No				0
9. ¿El negocio tiene un programa de seguridad para prevenir accidentes laborales?			7,5	
a. Si				7,5
b. No				0
Evaluación del desempeño		20		
10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño de sus empleados?			20	
a. Semanal				20
b. Mensual				15
c. Trimestral				10
d. Semestral				5
e. Ninguna				0

VI. Dimensión Tecnológica	10,5			
Maquinarias y equipos		30		
1. En cuanto a tecnología en el uso de trabajo, el negocio cuenta con: (Múltiple Respuesta)			20	
a. Computadora				2,86
b. Lector de código de barras				2,86
c. Terminal para tarjetas de débito o crédito				2,86
d. Internet				2,86
e. Software				2,86
f. Página web				2,86
g. Cámara de vigilancia				2,86
h. Ninguna de las anteriores				0
2. ¿Se utiliza un programa de mantenimiento a todos los equipos y maquinarias?			10	
a. Si				10
b. No				0
Innovación tecnológica		40		
3. ¿Se encuentran actualizados respecto de nuevos desarrollos en software y hardware?			20	
a. Si				20
b. No				0

4. ¿En qué nivel, la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática - hardware y software-, incorporación de personal cualificado, cursos de información) ?			20	
a. Alto				20
b. Moderado				10
c. Bajo				0
Vigilancia tecnológica		30		
5. ¿Se observan los cambios tecnológicos aparecidos en los otros negocios y los adapta rápidamente al suyo?			30	
a. Siempre				30
b. A veces				15
c. Nunca				0
VII. Dimensión Ambiental	6,5			
Política ambiental		100		
1. ¿Se conocen las normas ambientales que se controlan y se establece los procedimientos para cumplirlas?			40	
a. Si				40
b. No				0
2. ¿La cultura y la estrategia del negocio incluyen aspectos, impactos y riesgos ambientales?			60	

a. Si				60
b. No				0
VIII. Factores Externos	10,8			
Situación económica del país		40		
1. El negocio está informado y preparado para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (inflación, aumentos de salarios, tasas de interés) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?			40	
a. Alto				40
b. Moderado				20
c. Bajo				0
Factores políticos y legislativos		35		
2. Se encuentran actualizados en temas políticos y legislativos y se preparan para su impacto. ¿En qué nivel?			35	
a. Alto				35
b. Moderado				17,5
c. Bajo				0
Factores socioculturales		25		
3. ¿El negocio se encuentra informado sobre los cambios en las actitudes, preferencias, hábitos y			25	

creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?				
a. Si				25
b. En ocasiones				12,5
c. No				0
Total	100			

Fuente: Elaboración propia

Anexo III: Resultados de la encuesta a la empresa Novecento

I. Dimensión gerencial	Ponderaciones			Valor de la respuesta	Puntaje
	Dimensiones	Variables	Preguntas		
Nivel educativo de los gerentes	11,9	40			
1. ¿Cuál es su nivel educativo?			40		
a. Primario				0	
b. Secundario				13,33	13,33
c. Terciario				26,66	
d. Universitario				40	
Subtotal nivel educativo					13,33
Experiencia		35			
2. ¿Cuántos años hace que trabaja en el sector gastronómico?			35		
a. Menos de 1 año				0	
b. 1-3 años				11,66	
c. 3-5 años				23,33	
d. Más de 5 años				35	35
Subtotal experiencia					35
Toma de decisiones		25			
3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			25		

a. Toma decisiones administrando con rigor los recursos involucrados y el impacto en el resultado				0	
b. Toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados				12,5	
b. Toma decisiones arriesgadas siendo más importantes los resultados que los recursos invertidos				25	25
Subtotal toma de decisiones					25
Total dimensión gerencial					73,33
Cálculo					8,73
II. Dimensión Administrativa	13,8				
Planeación Estratégica		40			
1. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones han sido definidas y controladas en la empresa? (Múltiple Respuesta)			40		
a. Misión				5,71	
b. Visión				5,71	
c. Valores				5,71	
d. Objetivos				5,71	4,71
e. Políticas				5,71	4,71
f. Resultados				5,71	4,71
g. Ninguno de los anteriores				0	
Subtotal planeación estratégica					14,13
Estructura organizacional		35			
2. El negocio cuenta por escrito y de forma actualizada con: (Múltiple respuesta)			35		
a. Organigrama				11,66	

b. Manual de funciones				11,66	
c. Manual de procesos y/o procedimientos				11,66	
d. Ninguno de los anteriores				0	0
Subtotal estructura organizacional					0
Normas legales e impositivas		25			
3. ¿Se tiene definido el calendario tributario, con fechas de entrega de declaraciones y otros documentos?			12,5		
a. Si				12,5	12,5
b. No				0	
4. ¿Cuentan con una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?			12,5		
a. Si				12,5	12,5
b. No				0	
Subtotal normas legales e impositivas					25
Total dimensión administrativa					39,13
Cálculo					5,40
III. Dimensión Comercial y Logística	20,5				
Estrategias de mercado y ventas		10			
1. ¿Cómo se encuentran las ventas del negocio?			3,25	3,25	
a. Creciendo				1,625	
b. Estables				0	0

c. Bajando					
2. Tiene definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?			2,25		
a. Si				2,25	
b. No				0	0
3. ¿El negocio establece objetivos de venta a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?			1,75		
a. Si				1,75	
b. No				0	0
4. ¿El negocio cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?			2,75		
a. Si				2,75	
b. No				0	0
Subtotal estrategias de mercado y ventas					0
Experiencia en el mercado		7			
5. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene el negocio?			7		
a. Menos de 1 año				0	
b. 1-3 años				2,33	
c. 3-5 años				4,66	
d. Más de 5 años				7	7
Subtotal experiencia en el mercado					7
Conocimiento de la competencia		8			
6. ¿Disponen de información de sus competidores (calidad de productos, fuerza de ventas y precios)?			8		

a. Si				8	8
b. No				0	
Subtotal conocimiento de la competencia					8
Gestión de proveedores		10			
7. El conocimiento que tiene el negocio respecto a la oferta de proveedores es:			2,5		
a. Mucho				2,5	2,5
b. Regular				1,25	
c. Poco				0	
8. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores el negocio realiza procesos de evaluación?			2,5		
a. Si				1,25	1,25
b. No				0	
c. Algunas veces				2,5	
9. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?			2,5		
a. Si				2,5	2,5
b. No				0	
10. ¿Cuáles de los siguientes documentos se emplean para gestionar sus proveedores? (Múltiple Respuesta)			2,5		
a. Nota de Pedido				0,625	0,625
b. Hoja de Evaluación del proveedor				0,625	
c. Lista de proveedores aceptados				0,625	
d. Registro de no conformidades de proveedor				0,625	

e. Ninguna de las anteriores				0	
Subtotal gestión de proveedores					0,625
Gestión de productos		9			
11. ¿Se elabora algún Plan de Mercado?			1,8		
a. Si				1,8	
b. No				0	0
12. ¿Con qué periodicidad se realizan controles a su cartera de productos y servicios?			1,8		
a. Semanal				1,8	
b. Mensual				1,35	1,35
c. Trimestral				0,9	
d. Semestral				0,45	
e. Ninguna				0	
13. ¿Cuentan con un sistema de inventario?			1,8		
a. Si				1,8	
b. No				0	0
14. ¿El sistema de administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control ?			1,8		
a. Si				1,8	
b. No				0	0
15. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en la hoja de control?			1,8		
a. Semanal				1,8	

b. Mensual				1,35	1,35
c. Trimestral				0,9	
d. Semestral				0,45	
e. Ninguna				0	
Subtotal gestión de productos					2,7
Precios		10			
16. Los precios del negocio están determinados con base en el conocimiento de: (Múltiple Respuesta)			10		
a. Costos				2	2
b. Oferta				2	
c. Demanda				2	
d. Situación competitiva				2	2
e. Sugerido por los proveedores				2	
d. Ninguna de los anteriores				0	
Subtotal gestión de precios					4
Distribución		7			
17. ¿El negocio tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes?			7		
a. Si				7	
b. No				0	0
Subtotal gestión de distribución					0
Promoción		9			

18. ¿Los recursos asignados a promoción (publicidad, comisiones, etc.) se usan eficientemente?			4,5		
a. Si				4,5	4,5
b. No				0	
19. ¿Con qué periodicidad se evalúan los mecanismos de promoción y sistemas de información de mercados?			4,5		
a. Semanal				4,5	
b. Mensual				3,375	3,375
c. Trimestral				2,25	
d. Semestral				1,125	
e. Ninguna				0	
Subtotal gestión de promoción					7,875
Servicio al cliente		8			
20. ¿La persona que tiene contacto con el cliente tiene autonomía para solucionar sus necesidades?			1,75		
a. Si				1,75	1,75
b. No				0	
21. ¿Tienen un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción del cliente?			2,5		
a. Si				2,5	2,5
b. No				0	
22. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes?			3,75		
a. Alto				3,75	
b. Medio				1,875	1,875

c. Bajo				0	
Subtotal servicio al cliente					6,125
Alianzas estratégicas		8			
23. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (Múltiple Respuesta)			8		
a. Proveedores				1,6	1,6
b. Clientes				1,6	
c. Universidades				1,6	
d. Reparticiones públicas				1,6	
e. Empresas privadas				1,6	
f. Ninguno de los anteriores				0	
Subtotal alianzas estratégicas					1,6
Calidad total		7			
24. ¿El negocio cuenta con programas de calidad?			2,33		
a. Si				2,33	
b. No				0	0
25. ¿El negocio capacita su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?			2,33		
a. Si				2,33	
b. No				0	0
26. ¿El negocio cuenta con algún tipo de certificación de calidad?			2,33		
a. Si				2,33	

b. No				0	0
Subtotal calidad total					0
Investigación y desarrollo		7			
27. ¿Existe un proceso de investigación de nuevos productos y procesos en el negocio?			7		
a. Si				7	7
b. No				0	
Subtotal investigación y desarrollo					7
Total dimensión comercial y logística					44,925
Cálculo					9,21
IV. Dimensión Financiera	11,8				
Rentabilidad		35			
1. ¿Emplea herramientas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?	0		10		
a. Si				10	10
b. No				0	
2. ¿Considera que su negocio es rentable?	0		25		
a. Si				25	25
b. No				0	
Subtotal rentabilidad					35
Endeudamiento		30			
3. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de su negocio?	0		20		

a. 0%-50%				20	
b. 51%-70%				10	10
c. Más de 70%				0	
04. El negocio en mayor medida utiliza los excedentes para:	0		10		
a. Hacer inversiones				10	10
b. Cubrir gastos				5	
c. Repartir entre los socios				0	
Subtotal endeudamiento					20
Administración financiera		25			
5. ¿El negocio cuenta con un balance general, estado de resultados o flujo de efectivo?	0		4		
a. Si				4	4
b. No				0	
6. ¿El negocio utiliza la información financiera para tomar decisiones oportunas?	0		4		
a. Si				4	4
b. No				0	
7. ¿Tienen una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, razones financieras, punto de equilibrio)?	0		6		
a. Si				6	6
b. No				0	
8. ¿Con que periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos?	0		6		

a. Semanal				6	
b. Mensual				4,5	4,5
c. Trimestral				3	
d. Semestral				1,5	
e. Ninguna				0	
9. ¿El negocio evalúa la utilidad de sus inversiones, en activos fijos?	0		5		
a. Si				2,5	2,5
b. No				0	
c. En ocasiones				5	
Subtotal administración financiera					21
Cumplimiento de obligaciones		10			
10. ¿Existen algunos aspectos que le impida cumplir puntualmente con sus obligaciones?	0		10		
a. Si				0	
b. No				5	
c. En ocasiones				2,5	2,5
Subtotal cumplimiento de obligaciones					2,5
Total dimensión financiera					78,5
Cálculo					9,26
V. Talento Humano	14,2				
Cultura organizacional		35			

1. ¿Tienen establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			7		
a. Si				7	
b. No				0	0
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			7		
a. Buena				7	
b. Regular				3,5	3,5
c. Mala				0	
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			7		
a. Alto				7	
b. Medio				3,5	3,5
c. Bajo				0	
4. ¿El personal realiza actividades de manera integrada y armónica?			7		
a. Si				7	
b. En ocasiones				3,5	3,5
c. No				0	
5. ¿El negocio cuenta con una filosofía (valores compartidos)?			7		
a. Si				7	
b. No				0	0
Subtotal cultura organizacional					10,5
Capacitación y promoción		30			

6. ¿El negocio cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados y rotaciones?			15		
a. Si				15	
b. No				0	0
7. ¿Cuentan con programas definidos para la capacitación de todo su personal?			15		
a. Si				15	
b. No				0	0
Subtotal capacitación y promoción					0
Higiene y seguridad laboral		15			
8. ¿El negocio tiene un programa de salud ocupacional implementado?			7,5		
a. Si				7,5	7,5
b. No				0	
9. ¿El negocio tiene un programa de seguridad para prevenir accidentes laborales?			7,5		
a. Si				7,5	7,5
b. No				0	
Subtotal higiene y seguridad laboral					15
Evaluación del desempeño		20			
10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño de sus empleados?			20		
a. Semanal				20	
b. Mensual				15	
c. Trimestral				10	

d. Semestral				5	
e. Ninguna				0	0
Subtotal evaluación del desempeño					0
Total dimensión talento humano					25,5
Cálculo					3,62
VI. Dimensión Tecnológica	10,5				
Maquinarias y equipos		30			
1. En cuanto a tecnología en el uso de trabajo, el negocio cuenta con: (Múltiple Respuesta)			20		
a. Computadora				2,86	2,86
b. Lector de código de barras				2,86	
c. Terminal para tarjetas de débito o crédito				2,86	2,86
d. Internet				2,86	2,86
e. Software				2,86	2,86
f. Página web				2,86	2,86
g. Cámara de vigilancia				2,86	2,86
h. Ninguna de las anteriores				0	
2. ¿Se utiliza un programa de mantenimiento a todos los equipos y maquinarias?			10		
a. Si				10	10
b. No				0	
Subtotal maquinarias y equipos					27,16

Innovación tecnológica		40			
3. ¿Se encuentran actualizados respecto de nuevos desarrollos en software y hardware?			20		
a. Si				20	20
b. No				0	
4. ¿En qué nivel, la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática - hardware y software-, incorporación de personal cualificado, cursos de información) ?			20		
a. Alto				20	
b. Moderado				10	10
c. Bajo				0	
Subtotal innovación tecnológica					30
Vigilancia tecnológica		30			
5. ¿Se observan los cambios tecnológicos aparecidos en los otros negocios y los adapta rápidamente al suyo?			30		
a. Siempre				30	
b. A veces				15	15
c. Nunca				0	
Subtotal vigilancia tecnológica					15
Total dimensión tecnológica					72,16
Cálculo					7,58
VII. Dimensión Ambiental	6,5				
Política ambiental		100			

1. ¿Se conocen las normas ambientales que se controlan y se establece los procedimientos para cumplirlas?			40		
a. Si				40	
b. No				0	0
2. ¿La cultura y la estrategia del negocio incluyen aspectos, impactos y riesgos ambientales?			60		
a. Si				60	
b. No				0	0
Subtotal política ambiental					0
Total dimensión ambiental					0
Cálculo					0,00
VIII. Factores Externos	10,8				
Situación económica del país		40			
1. El negocio está informado y preparado para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (inflación, aumentos de salarios, tasas de interés) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?			40		
a. Alto				40	
b. Moderado				20	20
c. Bajo				0	
Subtotal situación económica del país					20
Factores políticos y legislativos		35			
2. Se encuentran actualizados en temas políticos y legislativos y se preparan para su impacto. ¿En qué nivel?			35		
a. Alto				35	

b. Moderado				17,5	17,5
c. Bajo				0	
Subtotal factores políticos y legislativos					17,5
Factores socioculturales		25			
3. ¿El negocio se encuentra informado sobre los cambios en las actitudes, preferencias, hábitos y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?			25		
a. Si				25	25
b. En ocasiones				12,5	
c. No				0	
Subtotal factores socioculturales					25
Total factores externos					62,5
Cálculo					6,75
Nivel de competitividad de la empresa					50,55

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV: Guía de Autoevaluación

EJE 1 DIRECTRICES REFERIDAS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	C	CP	NC	OBSERVACIONES
1.1 Visión, misión y objetivos				
1.1.1 Se definieron y comunicaron la Visión y Misión de la organización				
1.1.2 Se definieron los Objetivos de la organización				
1.2 Servicio				
1.2.1 Se identificaron y enunciaron los servicios ofrecidos y sus características distintivas				
1.2.2 Se definieron quiénes son los destinatarios o mercado objetivo				
EJE 2 DIRECTRICES REFERIDAS A LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	C	CP	NC	OBSERVACIONES
2.1 Estructura				
2.1.1 Se identificó, formalizó y comunicó la estructura funcional de la organización				
2.1.2 Se definieron y aplicaron métodos para garantizar una efectiva comunicación Interna				
2.2 Recursos Humanos				
2.2.1 Se identificaron, formalizaron y definieron los requisitos, exigencias y atribuciones para cada puesto de trabajo				
2.2.2 Se establecieron, formalizaron y difundieron pautas de comportamiento del personal				
2.2.3 Se identificaron las necesidades de formación del personal y se planificó su ejecución				
EJE 3 DIRECTRICES REFERIDAS A LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA	C	CP	NC	OBSERVACIONES
3.1 Recursos materiales y Proveedores				
3.1.1 Se prevé la disponibilidad de recursos materiales para garantizar el cumplimiento del servicio				
3.1.2 Se clasifican y almacenan insumos y productos, de acuerdo con la tipología de los mismos				
3.1.3 Se cuenta con un listado de proveedores principales y alternativos a disposición del personal				

3.2 Higiene y Mantenimiento				
3.2.1 Se estableció y formalizó un procedimiento higiene de las instalaciones y se planificó su ejecución				
3.2.2 Se planificó, ejecutó y registró el mantenimiento preventivo y las mejoras de infraestructura, instalaciones, equipamiento y materiales de trabajo				
3.2.3 Se efectúan y registran las reparaciones necesarias con celeridad				
3.3 Recursos Naturales				
3.3.1. Se implementan y comunican acciones para valorar y conservar el agua				
3.3.2. Se implementan y comunican acciones para lograr un uso energético eficiente				
3.3.3. Se adoptan y difunden buenas prácticas en la gestión de los residuos				
EJE 4 DIRECTRICES REFERIDAS A LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	C	CP	NC	OBSERVACIONES
4.1 Planificación económico-financiera				
4.1.1 Se determinó el punto de equilibrio de la organización				
4.2. Ingresos y Egresos				
4.2.1. Se lleva una cuenta de ingresos y egresos propios de la actividad				
4.3. Cuenta de resultado				
4.3.1. Se elabora un cuadro de resultados				
EJE 5 DIRECTRICES REFERIDAS A MARKETING y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)	C	CP	NC	OBSERVACIONES
5.1 Marketing				
5.1.1 Se identificaron las variables controlables de la organización e implementaron medidas para su diseño y mejora				
5.1.2 Se identificó y analizó el perfil de la competencia				
5.2 Comunicación				
5.2.1 Se planificó la estrategia de comunicación centrada en los clientes				

5.2.2 Se definieron las herramientas de comunicación				
5.3 Responsabilidad Social Empresaria (RSE)				
5.3.1 Se definieron e implementaron acciones de RSE				
5.3.2 Se identifican y realizan acciones de cooperación con otros organismos en pos del desarrollo y el bien común				
EJE 6 DIRECTRICES REFERIDAS A LA ATENCIÓN Y CUIDADOS DEL USUARIO	C	CP	NC	OBSERVACIONES
6.1 Prestación del servicio				
6.1.1 Se establecieron y formalizaron pautas claras para la atención al cliente				
6.1.2 Se facilita información completa sobre los servicios ofrecidos y sus condiciones generales				
6.1.3 Se dispone de información turística y general sobre el destino				
6.2 Satisfacción del Cliente				
6.2.1. Se cuenta con métodos para conocer el grado de satisfacción del turista				
6.2.2 Se pone a disposición del cliente instrumentos para manifestar sus quejas y sugerencias				
6.2.3 Se capacita y empodera al personal para que pueda responder adecuadamente a una queja				
6.2.4 Se sistematizan los datos obtenidos, se comunica la información al personal y se la utiliza para la toma de decisiones				
6.3 Seguridad y Señalética				
6.3.1 Se cuenta con elementos de seguridad claramente identificados en zonas de servicios e instalaciones				
6.3.2 Se dispone de señalización externa e interna que facilite la circulación por todos los espacios de la organización				
6.3.3 Se identificaron y se comunican las precauciones a tener en cuenta para el uso de los servicios e instalaciones				
6.3.4 Se definieron protocolos de seguridad				

Fuente: Ministerio de Turismo (2016)