

# **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Caso: el Gran Combo, C.A. Tienda Sorocaima II

Hernan B. Camargo C.

Alejandro Guillén Mujica

Universidad Central de Venezuela. Escuela de Ingeniería de Procesos Industriales

email: hcamrgo.grancombo@gmail.com / aleguillenm@hotmail.com

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental, elaborar una propuesta para implementar un plan estratégico, que busca mejorar las ventajas competitivas de una organización dedicada a la venta y comercialización de comida rápida en el área de la denominada Gran Maracay. Dada la creciente cantidad de nuevos competidores que buscan captar compradores y la necesidad de atraer a clientes que opten por los productos ofrecidos, los investigadores emprendieron la tarea de evaluar la realidad competitiva de la organización y compararla con la que ofrecen los competidores más cercanos, a fin de mejorar su posicionamiento. Luego, procesando los datos de las entrevistas y de los datos arrojados por las matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas), EFI (Evaluación de Factores Internos), EFE (Evaluación de Factores Externos) y PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acción) e identificando los KPI (Key Performance Indicators, Indicadores de Desempeño Claves), se elaboró una propuesta que le ofrece a la organización la oportunidad de mantenerse, crecer y ser líder en el mercado. De utilizarse las conclusiones arrojadas por el presente trabajo de investigación, se estima que la empresa mantendrá su salud económica y garantiza su permanencia en el tiempo.

**Palabras Clave:** Plan, Estrategias, Administración, Competitivo.

## **PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ORGANIZATION USING TOOLS OF THE STRATEGIC ADMINISTRATION**

Case: El Gran Combo, C.A. Store Sorocaima II

### **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to develop a proposal to implement a strategic plan, which seeks to improve the competitive advantages of an organization dedicated to the sale and marketing of fast food in the area of the so-called Gran Maracay. Given the growing number of new competitors seeking to attract buyers and the need to attract customers who opt for the products offered, the researchers undertook the task of evaluating the competitive reality of the organization and comparing it with that offered by the closest competitors, through in order to improve your positioning. Then, processing the data from the interviews and the data produced by the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), IFA (Internal Factors Assessment), EFA (External Factors Assessment) and PEYEA (Strategic Position and Action Assessment) and identifying the KPIs (Key Performance Indicators), a proposal was developed that offers the organization the opportunity to maintain itself, grow and be a leader in the market. If the conclusions drawn by this research work are used, it is estimated that the company will maintain its economic health and guarantee its permanence over time.

**Keywords:** Plan, Strategies, Administration, Competitive.

## INTRODUCCIÓN

La estrategia en los negocios data de mucho tiempo atrás, pero es apenas hasta comienzos de los años sesenta que los administradores de las organizaciones consideraron su importancia en el éxito empresarial, dando lugar a la planeación estratégica. De acuerdo con Thompson, A; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland, A. (2012), una estrategia es un plan de acción que traza la administración para competir con éxito y obtener resultados excelentes, empleando un conjunto de opciones que actúen como imanes para atraer clientes y generar una ventaja competitiva duradera.

Actualmente, la administración estratégica evalúa constantemente el negocio para definir los objetivos y desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarlos tomando en cuenta los recursos que se requieren. Según Hitt, M; Ireland, D; y Hoskisson, R. (2015), éste es un proceso que abarca un conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una organización requiere para lograr la competitividad y obtener rendimientos superiores. Luego, las estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, para lo cual se desarrolla un plan que permita impulsar las ventajas competitivas de la empresa para lograr la mayor efectividad en el logro de los objetivos organizacionales y posicionarse por encima de sus rivales.

Las ventajas competitivas pueden enfocarse desde varios puntos de vista, bien sea ofreciendo mayor calidad en los productos, ofreciendo buenos servicios al cliente, divulgando la marca por medio de campañas de promoción impactantes o con una mayor eficiencia en los costos. Además, lo ideal es que dichas ventajas competitivas no sean temporales, sino duraderas en el tiempo para garantizar rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, los negocios necesitan poseer y desarrollar elementos administrativos, logísticos y organizativos que requiere tener una organización moderna, y la industria de la comida rápida no es la excepción, dada la alta competencia que existe en ese sector, por lo que es indispensable manejar adecuadamente los principios de la administración estratégica, a fin de desarrollar ventajas competitivas que posicionen el negocio en el mercado por encima de la competencia permanentemente.

La comida rápida es una de las industrias que ha tenido mayor crecimiento en los últimos veinte años, debido a la gran aceptación del público, ofreciendo una amplia variedad de segmentos o rubros, entre los que se pueden mencionar hamburguesas, sándwiches, pizzas, pollos, dulces y comidas tradicionales, entre otros. No importa el país, la tradición gastronómica, o si la región posee la mejor dieta del mundo, la comida rápida es un éxito

internacional y su triunfo radica principalmente en la rapidez del servicio, así como también en los bajos precios y la flexibilidad de horarios.

Las cadenas de comida rápida se han expandido con gran rapidez en Venezuela durante los últimos años, existiendo aún infinidad de restaurantes de comida rápida que no pertenecen a una cadena o franquicia, denominados de bajo impacto o de baja inversión. Particularmente en el estado Aragua, el sector de comida rápida ha crecido de manera importante y sigue en expansión, por ello, estas empresas deben esforzarse por mantenerse en el mercado compitiendo con las otras empresas del mismo sector e inclusive de diferentes rubros, al ofrecer a sus clientes calidad del producto, rapidez de servicio, ambiente e instalaciones agradables, y precios acordes a la capacidad adquisitiva del consumidor, de forma que puedan garantizar su permanencia en el tiempo y el crecimiento.

Entre las empresas de comida rápida de la zona central del estado Aragua se encuentra El Gran Combo, C.A., el cual es un restaurante especializado en el rubro del pollo, en las presentaciones a la broaster y asado, siendo el primero su producto líder cuya venta representa el 70%.

Sin embargo, a pesar de la alta inversión realizada en la tienda ubicada en Sorocaima II, ofreciendo un ambiente, servicio, productos y variedad de primer nivel, en el resumen de encuestas a los clientes realizadas regularmente por la organización y actualizadas para el tercer trimestre de 2018, se evidenció que en cuanto a calidad de servicio el 80% indicó no sentirse bien atendido, el 50% expresó no sentirse a gusto con los precios ofrecidos, el 90% se sentía muy a gusto en el local, el 85% pensaba que no era atendido con la rapidez asociada a un local de las características del mismo y 97% pensaba que la calidad de los productos era buena.

De acuerdo con estos resultados, se puede decir que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos en cuanto al ambiente y a la comida, pero poco satisfechos en cuanto a la atención, precio y rapidez, lo cual representa una debilidad ante la competencia y una amenaza constante de perder cada vez más clientes y continuar la disminución de las transacciones que ha tenido la empresa en los últimos dos años. Esto implica que la empresa se encuentra en un alto riesgo de que sus finanzas se vean afectadas negativamente, pudiendo llegar a la última consecuencia que sería la clausura, de no tomar las medidas necesarias a tiempo que corrijan la situación dándole un giro total que permita a la empresa mejorar las ventajas competitivas para posicionarse por encima de la competencia.

Es por tanto la intención del presente trabajo de investigación, suministrarle a la gerencia de la

organización, las herramientas para mejorar la ventaja competitiva y asegurarle la permanencia en el mercado.

### METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos planteados para el presente trabajo, la investigación fue proyectiva, la cual, de acuerdo con Hurtado (2000), implica el diseño o la creación de una propuesta dando soluciones a determinadas situaciones planteadas. En cuanto al diseño, esto determina la forma cómo se va a recolectar la información; en este sentido, la presente pesquisa tuvo un diseño no experimental, ya que de acuerdo con Arias (2012), no se realizó ninguna manipulación deliberada de las variables involucradas, además de ser transversal, retrospectivo y de campo, ya que los datos aportados fueron recabados directamente de la realidad y sirvieron para fundamentar la propuesta.

En lo referente a la unidad de análisis, Hurtado (2000), la define como el contexto que tengan las características requeridas para estudiar el evento. En la presente investigación la unidad de análisis estuvo conformada por todas las áreas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A., para así determinar las ventajas competitivas de la tienda objeto.

La población, explican Tamayo y Tamayo (2003), es el conjunto de individuos con las mismas características y que dan origen a los datos de la investigación. Para el presente caso de investigación, estuvo conformada por 25 colaboradores, entre supervisores, cajeras, cocineros y personal de atención al cliente, los cuales evaluaron la calidad del servicio ofrecido. Para Hurtado (2000), la muestra es una porción que se tiene para realizar un estudio y se considera representativo de la población, esta investigación empleó la totalidad de la población, por lo tanto la muestra fue de tipo censal. Como técnicas para la recolección de la información, se utilizó la observación directa, la encuesta, la entrevista no estructurada y la revisión documental.

La información obtenida a través de las técnicas de la observación directa y la entrevista fueron procesadas a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la matriz PEYEA (Posición Estratégica Y Evaluación de Acción), además se identificaron los indicadores de desempeño claves KPI (por sus siglas en ingles Key Performance Indicators)

Finalmente se utilizó la estadística descriptiva, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), busca describir los datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables, mediante tablas y/o gráficos de frecuencias absolutas y relativas.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer un plan estratégico para mejorar las ventajas competitivas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A. utilizando herramientas de la administración estratégica. En este sentido, la hoja de ruta se inició con el diagnóstico de la situación actual de la tienda. Para ello se empleó la técnica de la observación directa a los procesos que se realizan y la técnica de la encuesta a través de un cuestionario, de ocho preguntas, aplicado a 25 trabajadores de las diferentes áreas de la organización objeto de estudio. Para determinar las condiciones de los dos competidores cercanos (Pollo El Samán y Brasil Sabor), se empleó la técnica de la entrevista no estructurada.

Con la aplicación del cuestionario, se obtuvieron una importante cantidad de datos muy útiles para desarrollar la investigación, sin embargo, estos datos recolectados por sí solos no daban suficiente información para describir completamente la situación actual de la estructura organizativa y las funciones administrativas de la empresa. En este sentido, a través de la aplicación de técnicas especializadas para convertir los datos en información, se pudieron interpretar los valores arrojados en el cuestionario basados en los elementos de estadística descriptiva, ofreciendo de esta manera una interpretación clara de los resultados correspondientes a los ocho ítems establecidos. Los resultados de estos cuestionarios son representados en gráficos de torta, indicando la frecuencia relativa y absoluta (frecuencias y porcentajes) correspondientes mostrados a continuación.

1. ¿Se le ofrece al cliente un servicio de excelente calidad?

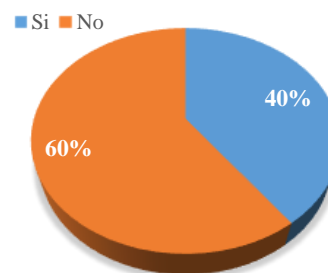
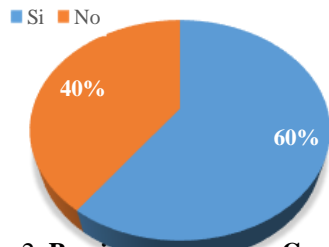


Gráfico 1. Calidad de Atención al Cliente

La calidad de servicio y atención al cliente es de vital importancia en el éxito de un restaurante. En la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A., la calidad de servicio que se ofrece al cliente no siempre es excelente, tal como se puede apreciar en el Gráfico 1, donde el 40% de los trabajadores encuestados afirma que el servicio al cliente es excelente, mientras que el 60% expresa lo contrario.

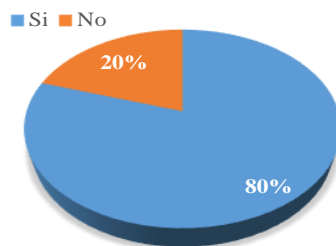
2. ¿Los precios de venta al público son accesibles y competitivos?



**Gráfico 2. Precios Accesibles y Competitivos**

El precio de los productos es clave para un negocio exitoso, en el Gráfico 2 se observa que para el 60% de los trabajadores, los precios son accesibles y competitivos, sin embargo, el 40% restante expresa lo contrario. Esto se debe a que los dos principales competidores de la tienda (Pollo El Samán y Brasil Sabor) frecuentemente realizan promociones en los precios de sus productos a través de combos especiales en promoción.

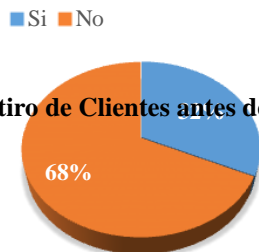
3. ¿El ambiente de la tienda es agradable y cómodo para los clientes?



**Gráfico 3. Ambiente Agradable y Cómodo**

El ambiente de la tienda Sorocaima II de la empresa es lo suficientemente agradable y cómodo para los clientes, tal como lo expresa el 80% de los trabajadores encuestados e ilustra el Gráfico 3. En este sentido, las instalaciones de la tienda objeto de estudio son más cómodas y agradables que las de sus dos principales competidores: Pollo El Samán y Brasil Sabor.

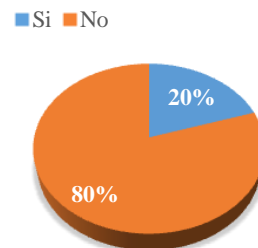
4. ¿Es frecuente que los clientes se retiren antes de ser atendidos?



**Gráfico 4. Retiro de Clientes antes de ser Atendidos**

El hecho de que algunos clientes decidan retirarse antes de ser atendidos puede atribuirse a ciertas incomodidades que siente el cliente para que decida no esperar, sobre todo en las horas pico y fines de semana. Como se aprecia en el Gráfico 4, la proporción de clientes alcanza el 32%, lo cual, aunque no sea un porcentaje tan elevado, es preocupante ya que puede afectar el éxito del negocio.

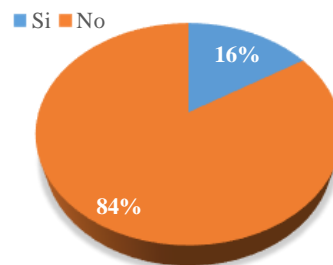
5. ¿La atención y entrega de pedidos es suficientemente rápida?



**Gráfico 5. Rapidez de Atención y Entrega de Pedidos**

La rapidez de atención y entrega de pedidos es un aspecto muy importante en un restaurante de comida rápida. Es notorio el resultado mostrado en el Gráfico 5, donde el 80% de los trabajadores encuestados afirman que la atención y entrega de pedidos no es lo suficientemente rápida y solo el 20% considera que sí lo es.

6. ¿Las quejas y sugerencias recibidas de parte de los clientes se procesan y se analizan con el fin de mejorar la atención al cliente?



**Gráfico 6. Análisis de Quejas y Sugerencias de Clientes**

En el Gráfico 6 se observa que el 84% de los trabajadores asegura que se reciben reclamos frecuentemente de parte de los clientes, las cuales no

son analizadas y procesadas para mejorar la atención al cliente. No es positivo que se reciban tantas observaciones de parte de los clientes, las cuales van dirigidas principalmente al tiempo de atención y entrega de pedidos.

7. ¿Los productos que se expenden en la tienda son de buena calidad?

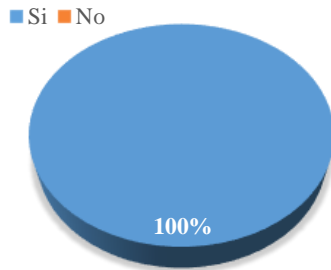


Gráfico 7. Calidad y Aceptación de los Productos

Se puede afirmar de acuerdo a lo expresado en el Gráfico 7 que los productos que ofrece El Gran Combo, C.A. son de excelente calidad, y tienen muy buena aceptación de los clientes. El 100% de los trabajadores así lo expresa, lo cual es un punto a favor para la empresa respecto a sus dos principales competidores; Pollo El Samán y Brasil Sabor, a pesar de que en ambas los productos también tienen buena aceptación de los clientes.

8. ¿Los clientes se retiran satisfechos después de consumir?

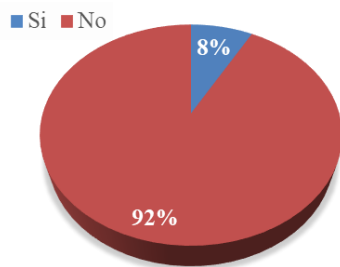


Gráfico 8. Clientes satisfechos después de consumir

El Gráfico 8 indica que el 92% de los trabajadores, aseguran que los clientes se retiran satisfechos después de haber consumido y solo el 8% restante considera que algunos clientes se retiran insatisfechos, basándose en algunas quejas recibidas respecto al tiempo de entrega del pedido.

Con los hallazgos obtenidos de la batería de encuestas efectuadas, se procede seguidamente con la elaboración de la matriz FODA, la cual es para General (2015), una de las principales herramientas que las organizaciones

modernas utilizan para tomar decisiones importantes, ya que reconoce la realidad y facilita hacer las cosas, esto permite ver con claridad el diagnóstico de la empresa, dónde está y hacia dónde va, dando una visión global e integral de la situación, como muestra en la Tabla 1. Todos estos instrumentos son apoyados en su análisis y asignación de valores, dada la experiencia de los investigadores en el área de alimentos, la cual es en total de más de 30 años.

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los precios son accesibles (60%)</li> <li>* El ambiente de las instalaciones es cómodo y agradable (80%)</li> <li>* Muchos clientes esperan ser atendidos para consumir (68%)</li> <li>* La comida es de excelente calidad (100%)</li> <li>* La comida tiene muy buena aceptación de los clientes (82%)</li> <li>* La mayoría de los clientes se retiran satisfechos (92%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El ambiente de las instalaciones de los competidores es menos agradable y cómodo que el del Gran Combo</li> <li>* La entrega de pedidos es muy lenta en Gran Combo</li> <li>* Los clientes se quejan por el tiempo de espera en la entrega de pedidos en Gran Combo.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La calidad de atención al cliente no es muy buena (60%)</li> <li>* En ocasiones los clientes se retiran antes de ser atendidos (32%)</li> <li>* La atención no es suficientemente rápida (80%)</li> <li>* La entrega de pedidos a los clientes es muy lenta en algunas ocasiones (85%)</li> <li>* Se reciben quejas frecuentemente de los clientes (84%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La calidad de atención al cliente de la competencia es muy buena en Brasil Sabor y Pollo El Samán</li> <li>* Hay ofertas y promociones de los competidores en los productos de Brasil Sabor y Pollo El Samán</li> <li>* La atención es bastante rápida en Brasil Sabor y Pollo El Samán</li> <li>* La comida tiene buena aceptación de los clientes en Brasil Sabor y Pollo El Samán.</li> </ul>

Al evaluar los resultados indicados en la tabla anterior, se observa la gran fortaleza que posee la empresa en cuanto a la calidad de los productos y nivel de satisfacción de los clientes. Esto puede mejorar si se reduce el tiempo de entrega. Además el local ofrece un ambiente agradable y acorde a los estándares existentes

en restaurantes de este tipo. También se aprecia como debilidad fundamental el tiempo de espera de los clientes para ser despachados y la no muy buena calidad en la atención. La principal amenaza se evidencia por el análisis del cuestionario aplicado, es la fortaleza de los competidores.

Las matrices EFI y EFE permiten resumir y evaluar los factores internos y externos respectivamente, de una organización para conocer su posición con respecto al entorno, como lo explica Hernández (2016). En ellas, se le asigna un peso a cada factor interno y externo de acuerdo a su importancia para alcanzar el éxito de la empresa, dando una puntuación a la posición interna y externa.

El peso asignado a cada factor varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos es igual a 1.0. Para elaborar la matriz EFI de la tienda, se identificaron los factores internos y se clasificaron de la siguiente manera: 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza mayor. En la Tabla 2, se muestra la matriz EFI, la cual arrojó como resultado un valor ponderado interno de 3.01, lo cual representa una posición fuerte, cercana a la media que debe mejorarse.

Tabla 2. **Matriz EFI**

Factores Internos para el Éxito	Peso	Calif.	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Precios Accesibles	0,15	4	0,60
Ambiente Cómodo y Agradable	0,10	3	0,30
Clientes Esperan por ser Atendidos	0,06	4	0,24
Excelente Calidad y Aceptación de la Comida	0,15	4	0,60
Clientes Satisfechos al Consumir	0,12	4	0,48
<b>Debilidades</b>			
Mala Calidad de Atención	0,15	2	0,30
Algunos Clientes se Retiran sin ser Atendidos	0,10	1	0,05
Atención y Entrega de Pedidos Lenta	0,12	2	0,24
Quejas Frecuentes de los Clientes	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	1,00		3,01

Luego se elaboró la matriz EFE, para esto los investigadores identificaron los factores externos y se

clasificaron de acuerdo a qué está haciendo la empresa sobre cada factor de acuerdo a: 1: respuesta mala (la empresa no está haciendo nada), 2: respuesta media (la empresa está trabajando lo justo), 3: respuesta superior a la media (la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector) y 4: respuesta superior (la empresa está trabajando duro), con lo cual se asignaron los valores en cada uno de los renglones establecidos, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. **Matriz EFE**

Factores Externos para el Éxito	Peso	Calif.	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Ambiente de los Competidores poco Cómodo	0,08	4	0,32
Entrega Lenta de los Competidores	0,17	3	0,51
Quejas Tiempo de Espera en Competidores	0,18	2	0,36
<b>Amenazas</b>			
Calidad de Atención Buena en Competidores	0,15	1	0,20
Ofertas y Promociones de Competidores	0,10	2	0,30
Atención y Entrega Rápida de Competidores	0,12	2	0,20
Aceptación de la Comida de Competidores	0,10	3	0,36
<b>Total</b>	1,00		2,25

Una vez obtenidos los valores de la posición interna y externa de la empresa, en el Gráfico 9 se muestra su ubicación en el cuadrante II, que representa la ubicación correspondiente a la definición de Crecer y Construir, justo en el límite con el cuadrante V que viene con la definición establecida para Retener y Mantener.

Esto implica, que la toma decisiones de la empresa deben enfocarse estratégicamente en continuar creciendo y plantear y desarrollar estrategias intensivas, que vienen establecidas en cuanto a la penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos novedosos que atiendan el gusto de los clientes, ligadas también a la posición de Retener y Mantener y/o estrategias de integración, las cuales se encuentran establecidas en la integración hacia atrás

(obtención de Materias primas), integración hacia delante (distribución) e integración horizontal.

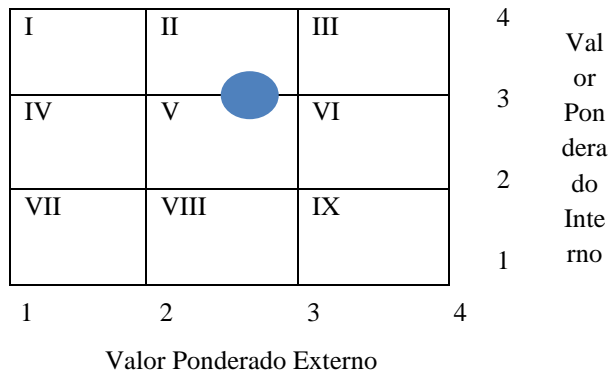


Gráfico 9. Posición General de la Tienda Sorocaima II

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades, en relación con la posición estratégica de la empresa objeto de estudio. En este sentido, se elaboró una tabla para presentar la matriz del perfil competitivo y que es mostrada en la Tabla 4

Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo

Factor de Éxito	Peso	El Gran Combo		Pollo El Samán		Brasil Sabor	
		Ca	Pon	Ca	Pon	Ca	Pon
Calidad de Atención	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Precio	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Ambiente	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Rapidez de Atención	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Rapidez de Despacho	0,18	2	0,36	1	0,18	2	0,36
Calidad de la Comida	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>		<b>3,26</b>		<b>3,12</b>

Leyenda Ca = Calificación Pon = Ponderación

Del análisis de la tabla anterior se desprende que la empresa El Gran Combo, C.A., se encuentra por debajo de sus dos principales competidores: Pollo El Samán y Brasil Sabor. De allí se deduce que la tienda objeto de estudio debe preparar estrategias para mejorar

significativamente la calidad de atención, la rapidez de atención y de despacho a fin de mejorar su posición competitiva.

Luego se trabajó con la matriz PEYEA la cual es para Serna (2010), una herramienta que permite definir las estrategias más adecuadas y las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Esto se basa igualmente, en fijar una serie de valores a los factores involucrados. Según los autores previamente citados, determinados los indicadores, se les asigna un número del 0 al 6, siendo el 0 un valor que indica una gran debilidad o amenaza y el 6 una gran fortaleza u oportunidad.

Principalmente se identificaron los factores que incluyen la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) y se le asignó una ponderación a cada uno de acuerdo a los siguientes criterios: para las dimensiones FF y FI de +1 (peor) a +6 (mejor), y para las dimensiones VC y EA de -1 (mejor) a -6 (peor). En la Tabla 5 se muestra la matriz PEYEA de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A.

Tabla 5. Matriz PEYEA

Dimensiones Internas		Dimensiones Externas	
Fuerza Financiera (FF)	Pon	Estabilización del Ambiente (EA)	Pon
Rendimiento sobre Inversión	5	Tasa de Inflación	-6
Capital de Trabajo	4	Variabilidad de la Demanda	-4
Riesgo del Negocio	2	Precios de la Competencia	-2
Apalancamiento	5	Disponibilidad de la Materia Prima	-3
Facilidad para Salir del Mercado	3	Capital Humano	-3
<b>Subtotal FF</b>	<b>19</b>	<b>Subtotal EA</b>	<b>-18</b>
<b>Promedio FF</b>	<b>3,80</b>	<b>Promedio EA</b>	<b>-3,60</b>
Ventaja Competitiva (VC)	1	Fuerza de la Industria (FI)	1
Calidad de Atención	-4	Potencial de Crecimiento	5
Precio	-2	Estabilidad Financiera	5
Ambiente	-1	Facilidad para Entrar en el Mercado	5
Rapidez de Atención y Despacho	-5	Productividad	3
Calidad de la Comida	-1	Aprovechamiento de Recursos	3
<b>Subtotal VC</b>	<b>-13</b>	<b>Subtotal FI</b>	<b>21</b>



<b>Promedio VC</b>	<b>-2,60</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>4,20</b>
--------------------	--------------	--------------------	-------------

Leyenda: Pon = Ponderación

Seguidamente se calculó la coordenada (X,Y) para graficar el vector direccional que determina el cuadrante en el cual se encuentra la estrategia de la empresa. Dicha coordenada se obtuvo de sumar los promedios VC y FI para el eje X y la suma de los promedios FF y EA para el eje Y. En el Gráfico 10 se presenta el perfil de la matriz PEYEA, en el cual se puede apreciar que la estrategia de la empresa se ubica en el cuadrante del Perfil Agresivo, aunque con un vector direccional bajo, indicando que la empresa no tiene tanta fuerza financiera y por lo tanto debe aumentar sus inversiones.

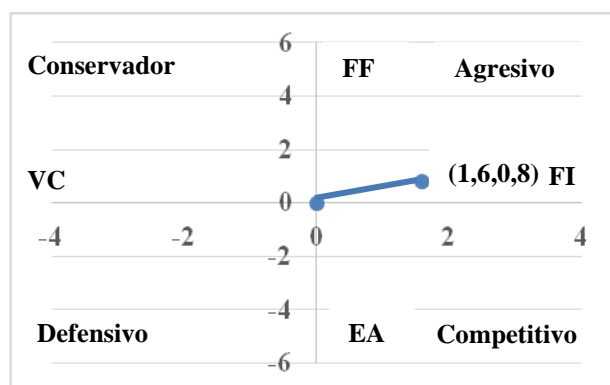


Gráfico 10. Perfil de la Matriz PEYEA

Después de analizar toda la información presentada previamente, se logró identificar los aspectos internos y externos que influyen en las ventajas competitivas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A., los cuales se presentan en la Tabla 6

Tabla 6. Aspectos Internos y Externos

Aspectos Internos	Aspectos Externos
Precios Accesibles y Competitivos	Precios de la Competencia
Ambiente Cómodo y Agradable	Ambiente de la Competencia
Calidad y Aceptación de la Comida	Calidad y Aceptación de la Comida de la Competencia
Calidad de Atención al Cliente	Calidad de Atención al Cliente de la Competencia
Rapidez de Atención al Cliente	Rapidez de Atención al Cliente de la Competencia
Rapidez de Despacho de Pedidos	Rapidez de Despacho de Pedidos de la Competencia
Disponibilidad de Productos	Disponibilidad de Materia Prima
Satisfacción del Cliente	Fidelidad con la Competencia

Luego de haber desarrollado las herramientas de diagnóstico empresarial (matriz FODA, matriz EFI, matriz EFE, matriz del Perfil Competitivo y la matriz PEYEA), se logró identificar los aspectos internos y externos que influyen en las ventajas competitivas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A., lo cual sirvió de base para un análisis a profundidad de toda esa información, y permitió identificar las ventajas competitivas de la tienda objeto de estudio y a su vez, los indicadores de desempeño logístico que deben manejarse, con la finalidad de poder evaluar en el tiempo el desempeño de la tienda y facilitar la toma de decisiones para la mejora de la gestión logística y de las propias ventajas competitivas.

En este sentido, las ventajas competitivas actuales de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A. con respecto a sus dos principales competidores (Pollo El Samán y Brasil Sabor) son:

- Precios accesibles y altamente competitivos.
- El ambiente de las instalaciones más cómodo y agradable para los clientes.
- Excelente calidad de la comida.

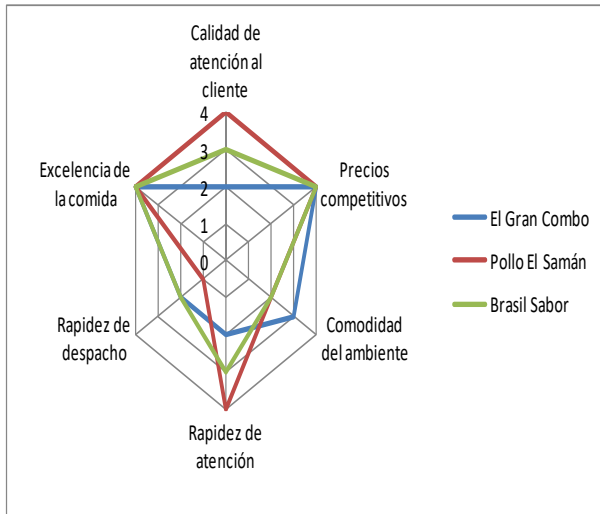
Los indicadores de desempeño logístico son aquellos que permiten medir y evaluar el resultado para determinar el desempeño y el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa. Para la tienda, los indicadores de desempeño logísticos propuestos por los investigadores de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa son los siguientes:

- Calidad de atención al cliente.
- Precios competitivos.
- Comodidad del ambiente.
- Rapidez de atención.
- Rapidez de despacho.
- Excelencia de la comida.

Del análisis de los resultados previamente obtenidos, se pudo establecer la propuesta del plan estratégico de mejora de las ventajas competitivas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A., la cual se basa en la Matriz del Perfil Competitivo. Partiendo de esta se elaboró un gráfico de tipo radial para comparar la posición de los indicadores de desempeño de la tienda objeto de estudio respecto a sus dos principales competidores. De este se puede observar claramente cuáles son los indicadores de desempeño en los cuales la tienda objeto de estudio resalta sobre la competencia, es decir, cuáles indicadores se convierten en las ventajas competitivas actuales de la tienda respecto a sus dos principales competidores y de la misma manera, cuales son los que representan



debilidades y que deben ser atacados a fin de mejorar las ventas de la organización. El presente trabajo de investigación, posteriormente planteará las estrategias sugeridas a seguir. El Gráfico 11 muestra la posición actual de la tienda frente a sus competidores.



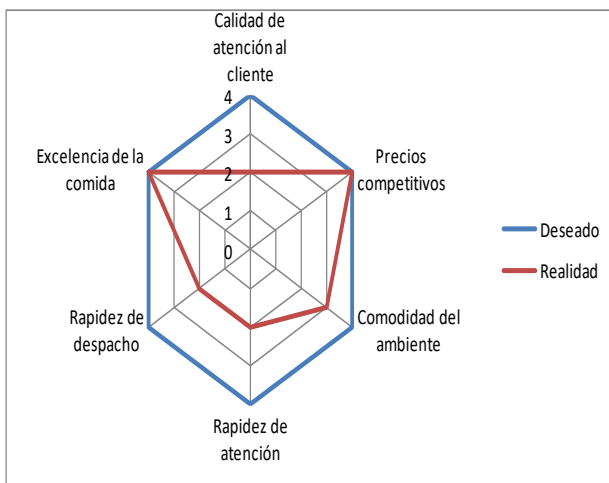
**Gráfico 11. Posición Actual de la Tienda Respecto a sus Competidores**

Por consiguiente, del gráfico mostrado podemos apreciar que las ventajas competitivas son:

- Precios accesibles y altamente competitivos.
- Excelente calidad de la comida.

Con la finalidad de visualizar más claramente la realidad de los indicadores de desempeño, se ha realizado el Gráfico 12, en el cual se puede apreciar claramente la debilidad que existe en los indicadores de:

- Rapidez de atención.
- Rapidez de despacho.
- Comodidad del ambiente.
- Calidad de atención al cliente.



## Gráfico 12. Posición Real vs. Deseada

Esto indica que es indispensable aplicar estrategias de mejora en cuanto a la calidad de la atención al cliente, comodidad del ambiente, así como también a la rapidez de atención y de despacho, debido a que es en estos cuatro indicadores son los que presentan las debilidades más significativas de la tienda y que pueden implicar la pérdida de clientes debido a su nivel de insatisfacción. En este sentido en cuanto a la rapidez de atención y basado en el estudio realizado se propone:

- Deben haber dos cajeros disponibles para atender al cliente inmediatamente.
- Cuando se tengan al menos tres clientes esperando en la cola para ser atendidos, debe activarse un anfitrión que se encargará de anotar en una plantilla de pedidos, la orden del cliente, a fin de agilizar al momento de solicitarle al cajero el mismo.
- Debe existir una persona que se encargue de notificar inmediatamente lo que el cliente ordena en su pedido para que el mismo sea preparado en el menor tiempo posible.

En referencia a la mejora en la Rapidez de Despacho al Cliente y que igualmente deben aplicarse fundamentalmente durante las horas pico y fines de semana, las recomendaciones planteadas arrojadas por el instrumento aplicado y evaluación de las matrices de estudio son las siguientes:

- Adelantar la preparación de los productos a despachar, para tener listo al momento que el cliente arribe a la estación de despacho, tomando en cuenta los tiempos en los que puede mantenerse el mismo antes de entregar al cliente en las condiciones de calidad que se requiere, esto es temperatura y frescura, sobre todo con los productos fritos.
- Contar con personal alternativo en las horas picos, a fin de agilizar la entrega de los pedidos.
- Tener contornos pre-elaborados y listos para la entrega, a fin de hacer más expedita la entrega.
- Colocar en lugares específicos y con diseño innovador, los diferentes elementos requeridos para el despacho, envases de anime, vasos, cubiertos y servilletas, entre otros.
- Al momento de entregar el pedido, se le debe entregar al cliente una encuesta de satisfacción al cliente y solicitarle amablemente su colaboración para llenar dicha encuesta. En las mismas debe requerirse el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del producto, precios, ambiente, rapidez de atención y despacho y calidad de atención. Los resultados de estas encuestas deben ser

monitoreados frecuentemente a fin de mejorar los aspectos donde se aprecien debilidades evidentes.

Con respecto a la comodidad del ambiente y basados en las tendencias que al respecto se vienen observando en otras tiendas del sector de comida rápida, los investigadores proponen realizar las siguientes mejoras:

- Ambiente musical; el cual proporciona una sensación de tranquilidad al cliente.
- Iluminación adecuada; esto es requerido sobre todo en horas de la noche, ya que este aspecto ofrece seguridad y posibilidad de visualizar bien los alimentos.
- Atracciones para los niños; aspecto que actualmente es de tendencia en las tiendas de comida, le provee un espacio de sano esparcimiento a los niños y la posibilidad de que los adultos se sientan más a gusto en el lugar.
- Estado de paredes y techos; mantener el buen estado de la pintura en paredes y techos, así como evitar la presencia de grietas y roturas que afeen el lugar y demuestren el poco cuidado de la superestructura existente. En la Figura 1 se muestra el estado de algunas paredes del local, donde se aprecian huecos, suciedad y mal estado, aspecto que debe ser mejorado a la brevedad posible.



**Figura 1. Estado de Paredes y Techos**

El cuarto aspecto de especial importancia y relevancia es el relacionado con la calidad de atención al cliente. Muchas personas al no recibir el trato esperado simplemente optan por dejar el lugar y buscar otro restaurante, inclusive no volviendo jamás al local. Luego de evaluar los resultados de los instrumentos aplicados, los investigadores proponen:

- Se deben dictar talleres de atención al público con frecuencia a los trabajadores, para mejorar la

calidad del trato al cliente, igualmente estos deben venir enmarcados dentro de los establecido por la ley en cuanto a las horas de entrenamiento periódico.

- Realizar manuales de instrucciones de trabajo; la intención de estos es que cada uno de los trabajadores reconozcan las labores a realizar de manera clara desde el momento de ingresar en la organización. Esto debe venir acompañado de una evaluación periódica y adaptarlos a las exigencias o nuevos productos introducidos.
- Reforzar el programa palabras de apertura de la tienda; este consiste en repasar las metas del día e indicar a los colaboradores los aspectos más importantes que deben ser atendidos todos los días en las tiendas a fin de poder llevar el mejor servicio de manera permanente.
- Ayuda visual; reforzamiento en los distintos espacios de la tienda de las cualidades que un colaborador respetuoso y amable debe tener para con los clientes. Este aspecto se cubriría aumentando el número de afiches presentes en los distintos espacios de la tienda. A manera de ejemplo en la Figura 2 se puede observar uno de los reforzadores visuales propuestos, a ser colocados en la tienda.



**Figura 2. Reforzador Visual**

Este tipo de elementos, no solo estarán en los espacios de la tienda donde se atiende a la clientela, sino también en el área interna de la tienda, cocina y almacén, así como en los casilleros del personal, esto con la finalidad que en todo momento tengan en cuenta los valores de Pollos Gran Combo.

### **REFLEXIONES FINALES**

La tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A. tiene actualmente tres ventajas competitivas

importantes: precios accesibles y altamente competitivos, un ambiente en las instalaciones más cómodo y agradable para los clientes, y excelente calidad de la comida. Sin embargo, tiene fuertes debilidades en otros aspectos mucho más importantes, tales como: calidad de atención al cliente y rapidez de atención y de despacho.

Pero por otra parte es importante destacar, que la empresa tiene muchas oportunidades para mejorar sus debilidades, ya que las mismas pueden ser corregidas a través de diferentes estrategias específicas a cada caso con la finalidad de optimizar el funcionamiento de las actividades y la satisfacción al cliente, garantizando así un mejor posicionamiento frente a la competencia.

En este sentido, los investigadores presentaron una propuesta de un plan estratégico de mejora de las ventajas competitivas de la tienda Sorocaima II de la empresa El Gran Combo, C.A. utilizando herramientas de la administración estratégica, basándose en las necesidades y la realidad de la empresa, cumpliendo así con el objetivo planteado en la presente investigación, la cual de ser implementada de manera oportuna, seguramente lograra mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

#### REFERENCIAS

ARIAS, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

GENERAL, M. (2015). *Definición de Matriz DOFA*. Artículo en línea. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>. Consulta: Junio, 2018.

HERNÁNDEZ, G. (2016). *Herramientas para el Análisis de Contexto: MEFI y MEFE*. Publicación en línea. Disponible en: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>. Consulta, Septiembre, 2018.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

HITT, M.; IRELAND, D.; Y HOSKISSON, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning. Décima primera edición. México.

HURTADO, J. (2000). *Metodología de la Investigación holística*. 3ra edición. Editorial SYPAL.

SERNA, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores. Décima edición. Colombia.

TAMAYO y TAMAYO, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta edición. Editorial Limusa. México.

THOMPSON, A.; GAMBLE, J.; PETERAF, M.; Y STRICKLAND, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. Décimo octava edición. México.