

**UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis de graduación para optar por el grado
académico de licenciatura en administración
de empresas con énfasis en gerencia*

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y
LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL
DESARROLLO DE UNA VENTAJA
COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI
EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL
TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019**

ESTUDIANTE: NARUMI KIHARA MORA

Enero, 2020

TUTOR: SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI

CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	4
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	5
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR	6
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO	7
AGRADECIMIENTOS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
CAPÍTULO I:	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	15
1.1.2 Delimitación del problema	24
1.1.3 Justificación del problema	25
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	27
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo general.....	27
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
CAPÍTULO II:	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	30
2.1.1 Gerenciar	30
2.1.1.1 Definición de gerenciar	30
2.1.1.2 Concepto de gerencia.....	30
2.1.1.3 Responsabilidad del gerente	30
2.1.1.4 Roles del gerente	31
2.1.1.5 Gestión gerencial: definición.....	32
2.1.1.6 Gestión empresarial: definición.....	33
2.1.2 Cadena de valor	33
2.1.2.1 Valor	33

2.1.2.2. Definición de la cadena de valor.....	34
2.1.2.3 Concepto de la cadena de valor.....	35
2.1.2.4 Objetivo de la cadena de valor	36
2.1.2.5 Mejora de la eficiencia y eficacia de la cadena de valor.....	36
2.1.2.6 Actividades de la cadena de valor.....	38
2.1.2.6.1 Actividades Primarias	38
2.1.2.6.2 Actividades de apoyo	39
2.1.2.6.3 Tipos de actividades.....	41
2.1.2.6.4 Margen.....	41
2.1.3 Ventaja competitiva	42
2.1.3.1 Tipos de ventaja competitiva.....	44
2.1.3.1.1 Liderazgo en costo.....	44
2.1.3.1.2 Diferenciación.....	45
2.1.3.1.3 Enfoque, concentración o especialización.....	45
2.1.4 Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso	45
2.1.5 Las cinco estrategias competitivas genéricas	47
2.1.5.1 Elección de una estrategia competitiva.....	48
2.1.6 Análisis FODA	49
2.1.6.1 Factores internos	49
2.1.6.1.1 Análisis interno	50
2.1.6.2.1 Análisis Externo.....	51
2.1.6.3 Formulación de estrategias para la matriz FODA	52
2.1.6.3.1 Formulación de estrategias ofensivas (FO)	52
2.1.6.3.2 Formulación de estrategias defensivas (FA)	53
2.1.6.3.3 Formulación de estrategias de reorientación (DO)	53
2.1.6.3.4 Formulación de estrategias de supervivencia (DA)	53
CAPÍTULO III:	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	59
3.4.1 Población.....	59

3.4.2 Tipo de muestra	59
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	61
3.4.3.1 Criterios de inclusión.....	61
3.4.3.2 Criterios de exclusión.....	62
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con los participantes.....	62
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
3.5.1 Entrevista	64
3.5.2 Observación.....	65
3.6 Categorías	66
CAPÍTULO IV:	71
RESULTADOS	71
4.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	72
4.1.1 Cadena de valor	74
4.1.2 FODA	85
4.1.3 Estrategia genérica	88
CAPÍTULO V:	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
CAPÍTULO VI:	112
PROPUESTA	112
6.1 Propuesta: Objetivo 1 de la investigación	113
6.2 Propuesta: Objetivo 2 de la investigación	130
6.3 Propuesta: Objetivo 3 de la investigación	132
6.4 Diagrama de Gantt.....	135
REFERENCIAS	137
Anexos	142

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Norumi Gerardo Kihara Mora, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1414-0009 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis de la cadena de valor y la estrategia generica para el desarrollo de una ventaja competitiva del Restaurante Goyi en cinco esquinas de Tilás en el tercer cuatrimestre del año 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los atorce días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1414-0009

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 14 de noviembre de 2019

Carrera: Administración de Negocios con énfasis en Gerencia
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Narumi Geancarlo Kihara Mora, cédula de identidad número 114140009, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019**


, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Nombre: Jair Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

CARTA DE LECTORA

San José, diciembre 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Gerencia

Estimados señores:

El estudiante, Narumi Kihara Mora me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de la Cadena de Valor y la Estrategia Genérica para el desarrollo de una estrategia competitiva del Restaurante Goyi en Cinco Esquinas de Tibás, en el tercer cuatrimestre del año 2019" Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma
Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

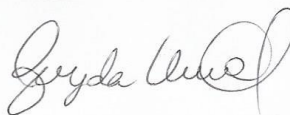
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Licda. Zayda Ureña Araya
Filóloga U.C.R.
San Luis, Santo Domingo, Heredia Costa Rica. Teléfono 87526130
Carné 0163849, Colegio de Licenciados y Profesores. E-mail zaylaud 1717@gmail.com

CONSTANCIA DE REVISION FILOLÓGICA DE TESIS

La suscrita, licenciada en Filología Española, Zayda Ureña Araya, hace constar que efectuó la revisión filológica del documento denominado **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019**. Este consiste en una TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA, de la UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA. El postulante es **NARUMI KIHARA MORA**. Al respecto, indica que luego de efectuadas las correcciones necesarias, el documento se encuentra listo para su presentación y disertación, pues se ajusta a las normas gramaticales y ortográficas establecidas por la Ortografía RAE (2010) y a la modalidad de discurso, correspondiente a su especialidad.

Dado en San Luis, Santo Domingo, Heredia, Costa Rica, el quince de enero del dos mil veinte, a solicitud de la persona interesada, y para los efectos administrativos pertinentes.



Licda. Zayda Ureña Araya

**CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA
CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACION ELECTRONICA DE LOS TRABAJOS
FINALES DE GRADUCACION**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 15 - 01 - 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Narumi Geancarlo Kihara Mora con número de identificación 1-1414-0009 autor (a) del trabajo de graduación titulado Análisis de la cadena de valor y la estrategia generica para el desarrollo de una ventaja competitiva del Restaurante Goxi en Cinco esquinas de Tibas en el tercer cuatrimestre del año 2019 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas énfasis gerencia; (SI) / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


1-1414-0009
Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres, Takeyoshi Kihara y María Isabel Mora, quienes me apoyaron y me brindaron todos los recursos a su alcance. Siempre creyeron en mi persona y mis capacidades; se han gastado toda una vida para sacar el negocio familiar adelante y brindarles, a todos mis hermanos y a mí, un mejor futuro del que ellos pudieron tener. Espero que este trabajo de investigación contribuya de manera positiva para el bien del negocio y sus anhelos como empresarios.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerles a mis padres, por permitirme realizar este trabajo de investigación en su negocio, darme acceso a toda la información necesaria y permitirme observar, criticar y proponer mejoras en pro del crecimiento de su negocio.

También quiero agradecerles a los colaboradores del Restaurante Goyi, quienes estuvieron dispuestos a cooperar en mostrarme sus deberes y procedimientos para una mejor recolección de datos.

Finalmente, a mi tutor, quien me ayudó en la guía y el buen avance de este trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Restaurante Goyi, un negocio de manejo familiar, el cual posee más de 25 años de existir en el mercado gastronómico costarricense. Sus dueños, el señor Kihara Takeyoshi, de nacionalidad japonesa, y su esposa, la señora María Isabel Mora, han dedicado su vida a este restaurante. El trabajo de investigación tuvo, como objetivo, realizar, mediante un análisis de las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica que utiliza el Restaurante Goyi, proponer mejoras y desarrollar una ventaja competitiva que ayude a mejorar dicha organización. El trabajo de investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, para analizar las cualidades de las actividades de la cadena de valor y su estrategia. Se utilizó, como fuente para la recolección de datos, la técnica de la entrevista a un total de 4 trabajadores de áreas como servicio, distribución, administración y operación. Debido al tamaño reducido de la organización, se pudieron observar las múltiples tareas que realiza una misma persona en varias actividades. De igual manera, se entrevistó al dueño del Restaurante Goyi y a su esposa; también se utilizó el método de observación por parte del investigador, al sumergirse en el campo de estudio, tomando, así, criterios de los entrevistados y el propio, para analizar la situación del Restaurante Goyi. Se logró concluir que el Restaurante Goyi posee carencias en la mayoría de las actividades de la cadena de valor, debido a la falta de actualización en sus procesos, las cuales deberán mejorar con las propuestas indicadas, con base en la implementación de su ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research work was carried out at Restaurant Goyi, a family run business, which has more than 25 years of existence in the costa rican gastronomic market. Its owners, Mr. Kihara Takeyoshi of Japanese nationality and his wife Mrs. María Isabel Mora, have dedicated their lives to this restaurant. The objective of the research work was, through an analysis of the activities of the value chain and the generic strategy used by the Restaurant Goyi, to propose improvements and develop a competitive advantage that helps improve the organization. The research work was carried out from a qualitative approach to analyze the qualities of the activities of the value chain and its strategy. The interview technique for a total of 4 workers from areas such as service, distribution, administration and operation were used as sources for data collection. Due to the small size of the organization, it was possible to observe the multiple tasks performed by the same person in several activities. In the same way, the owner of the Restaurant Goyi and his wife was interviewed. The method of observation by the researcher was also used to immersing himself in the field of study, thus taking criteria from the interviewees and himself, to analyze the situation of the Restaurant Goyi. It was concluded that the Restaurant Goyi has deficiencies in most of the activities of the value chain due to the lack of updating in its processes, which should improve with the proposals indicated based on the implementation of its competitive advantage.

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Restaurante Goyi es un negocio que desde sus inicios siempre se ha manejado de forma artesanal, sin ningún rumbo fijo en sus estrategias o visión del negocio. En un principio, sus dueños simplemente buscaban cómo llevar sustento a la familia por medio del restaurante, por lo que nunca se preocuparon en estrategias, mercado meta u objetivos a largo plazo. En un principio no tuvieron inconveniente al no plantearse estas preguntas, debido a que no existía mucha competencia ni se había desarrollado tanto el negocio de la gastronomía japonesa; sin embargo, en la última década, el mercado gastronómico costarricense ha aumentado mucho su oferta; hay competencia con mejores precios, promociones y hasta procedimientos que han ido incrementando, lo que ha obligado al Restaurante Goyi y a sus dueños el replantearse y actualizarse en sus procedimientos y estrategias para poder subsistir en el mercado actual.

Sin ninguna duda, una de las mejores estrategias para cualquier negocio es buscar e implementar una ventaja competitiva que le permita ofrecer algo a los consumidores, que la competencia no pueda imitar de manera muy sencilla, por lo que con el presente trabajo de investigación se plantea analizar la cadena de valor del restaurante, en búsqueda de alguna posible ventaja competitiva que pueda desarrollar, para poder superar la etapa actual y poder competir en el agresivo mercado de restaurantes de comida japonesa.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Robles, D. & Zenón, R. (2018). *Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz (2017)*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú.

Esta investigación tuvo como objetivo principal el uso de las estrategias competitivas para analizar la calidad de las PYMES del rubro restaurantero en Huaraz, Perú; en el mismo se mencionaron circunstancias parecidas a las que se encuentra el Restaurante Goyi; muchos de los restaurantes de esa región carecían de una visión y estrategias, debido a que se crearon en un principio para el sustento de sus familias, pero no se tomaron en consideración los objetivos y estrategias y un rumbo a seguir.

El estudio se llevó a cabo mediante la implementación de encuestas en un estudio de carácter descriptivo, y se tomó como población-muestra a 153 representantes de PYMES de la región. Entre los resultados que arrojó el estudio, se determinó que más de la mitad de la muestra era de personas mayores a los 40 años, de sexo femenino y de nivel académico de secundaria; en cuanto a las PYMES en sí, más del 90% registraban cantidad de trabajadores no mayor a los 5. Casi la mitad de la muestra indicó que casi nunca se realizaban estrategias para el mejoramiento de la empresa ni el debido control de calidad. Dicha investigación arrojó que casi el 70% de los encuestados consideraban que existía una disminución de costos, cuando implementaron economías de escala. En cuanto a la diferenciación del producto, el

41% implementaba platos de comida diferentes a la competencia, el 66% realizaba implementación de diferencia en procesos, y el 33% comercializaba lo que vendía de manera diferente a la competencia.

Pool, E. (2017). *Cadena de valor y ventaja competitiva de la quina orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupichu Ltda. Andahuaylas, 2016*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.

Pool realizó una tesis dedicada a la cadena de valor y ventaja competitiva de la quina orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupichu Ltda. Andahuaylas, 2016, en la cual buscaría la existencia de la relación entre la cadena de valor y sus actividades y la ventaja competitiva.

Pool (2017) pudo comprobar, en su estudio de investigación con una muestra de 199 encuestados, en un estudio de tipo descriptivo correlacional, para analizar y evaluar la relación entre las variables de cadena de valor y ventaja competitiva, que sí existía una relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva, que las actividades primarias y de apoyo sí se relacionaban con las ventajas en costos, pero solo las actividades de apoyo se relacionaban de una manera positiva baja con la diferenciación del producto, y las actividades primarias tenían correlación nula con la diferenciación del producto.

Pool (2007) también pudo concluir que se debía reestructurar la cadena de valor, de acuerdo con las condiciones actuales, para que no existieran cuellos de botella en la producción, formular un plan de mejora continua para las actividades primarias en

busca de optimización, coordinación entre los eslabones y fortalecer los aspectos relacionados con la ventaja en costos, para lograr alcanzar una diferenciación.

Dennis, C. (2017). *La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre del 2016*. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Dennis (2017), en su proyecto de tesis sobre la ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre del 2016, describió que esta es una empresa, la cual se había estado manejando de manera artesanal; el estudio tuvo como objetivos establecer una metodología de indicadores que permitiera identificar la ventaja competitiva y generar un plan de sostenibilidad para la misma, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. La empresa se dedicaba a la venta al por mayor, a empresas o entidades religiosas, las cuales compraban o realizaban pedidos en grandes cantidades, por lo que se tomó la decisión de aplicar el cuestionario a la totalidad de 25 clientes; por consiguiente, no se realizó muestreo.

Dennis (2017) determinó que muchos de los clientes de esta empresa, quienes rondaban las edades de entre 46 y 55 años, con una índole religiosa del 76%, escogían esta empresa debido a la diferenciación que tenían de hacer proyectos especiales dirigidos a sus clientes, los cuales no encontraban lo mismo en otro lugar, gracias a los miembros de su personal altamente calificado, y el cual se mantenía en constante capacitación, para identificar nuevas necesidades de los consumidores y ofrecerles algo que la competencia no lo hacía, a la vez que ofrecían un servicio y trato especial con los clientes.

Esteban, L. (2018). *Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa “El mercado siempre verde” en la zona de Mercedes Norte de Heredia en el tercer cuatrimestre del 2018*. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Esteban (2018), en su tesis de propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa “El mercado siempre verde” en la zona de Mercedes Norte de Heredia, en el tercer cuatrimestre del 2018, tenía como objetivo recomendar indicadores para mejorar la gestión de recursos internos y de cadena de valor, de la empresa Mercado Siempre Verde, ya que en ese momento no se contaba con dichos indicadores. Esta es una empresa de productos orgánicos, que nació como producto de un negocio familiar y, como muchas de estas, a pesar de que ya es una empresa establecida, no cuenta con una misión ni visión bien establecidas.

Esteban (2018) pudo determinar, mediante entrevistas, utilizando cuestionarios, realizadas a un grupo de cuatro empleados y directivos de la empresa, que esta no tenía un control de compras; tampoco poseía conocimiento de métodos como el *benchmarking* para analizar la competencia; tampoco tenía conocimiento de métodos como PEPS o UEPS, lo que evidencia una mala gestión en inventarios. Otros datos también demuestran que no tenían registros de proveedores de la gestión de compras y, a su vez, tenían inconvenientes con los tiempos de entrega, lo que afectaba en las operaciones del negocio. La empresa tampoco contaba con conocimiento para identificar la satisfacción del cliente, y de qué manera implementar

planes de innovación, y la recurrencia con la que debían implementar dichos planes, lo cual afectaba en el servicio brindado.

Aguinaga, C. José, L.R. & Karen, B. (2018). *Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, Chiclayo 2013*. Universidad de Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Aguinaga, José & Karen (2018) realizaron un trabajo de investigación acerca de la cadena de valor y su impacto en el crecimiento de las ventas de la empresa de Cerámicos Lambayeque. Dichos autores aseguraron, en un principio de la investigación, que una buena gestión en la cadena de valor podría ayudar en el incremento en las ventas. El objetivo principal de la tesis fue “Proponer el modelo de cadena de valor para incrementar el nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC en la ciudad de Chiclayo 2013”.

Aguinaga *et al.* (2018) tomaron como población de muestra del estudio a los 120 trabajadores de la empresa Cerámicos Lambayeque SAC, a quienes se les realizó un formulario tipo encuesta de 12 preguntas, que incluía preguntas como la satisfacción de laborar en dicha empresa, la perspectiva que se tenía del rendimiento productivo de los trabajadores y los materiales que se utilizaban para la elaboración del producto y su modo de operar. Todo el estudio se basó mucho en el método de observación; a su vez, se le realizó una entrevista al gerente de la empresa.

Aguinaga *et al.* (2018) pudieron obtener resultados bastante positivos en cuanto a la satisfacción de los trabajadores, en cómo operaba la empresa y el rendimiento de los trabajadores; a su vez, consideraron que la marca y la calidad era sumamente

importante; sin embargo, los resultados de las encuestas no fueron tan alentadores en cuanto al servicio postventa que brindaba la compañía, por lo que se le hicieron recomendaciones en esa área, para aumentar el valor de la compañía que se percibía por parte de sus clientes.

Erika, M. & Helen, F. (2016). *Cadena de valor y productividad en la empresa Nevada Entretenimientos SAC, Huaraz, 2016*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

La investigación de Erika, M. & Helen, F. tuvo como su principal objetivo, en un estudio correlacional, encontrar si existía relación entre la cadena de valor y la productividad de la empresa Nevada Entretenimientos SAC. La población del estudio estuvo conformada por los archivos electrónicos que se generaban semanalmente en la empresa, debido a la política empresarial de llevar un control semanal, donde se registraron 36 archivos de gastos e ingresos, y de los cuales se llegó a un consenso de 9 archivos trimestrales, siendo estos la población final para el estudio, debido a que se realizó con los tres primeros trimestres de los años del 2014 al 2016. Se empleó la ficha de registro, para obtener la información de los costos de las actividades de la cadena de valor y la productividad de la sala de entretenimiento, con el fin de relacionar las variables.

Erika, M. & Helen, F. (2016) obtuvieron, como resultado de la investigación, que la cadena de valor sí se relaciona directamente con la productividad de la empresa Nevada Entretenimientos SAC. La cadena de valor de la empresa estaba estructurada de manera que se pudieran cumplir con los objetivos de la empresa; sin embargo, no superaba significativamente la producción para lograr el crecimiento

deseado. También tuvieron como resultados que los costos asociados a las actividades primarias se relacionaban de manera directa con la productividad, que creaban el beneficio directo para el cliente, como lo eran el diseño y soporte en los eventos.

También arrojó resultados en la relación de los costos asociados de apoyo con la producción de la empresa, siendo para ello importantes aspectos como la capacitación y seguridad, que daban facilidad de acceso a la información y comunicación de la empresa, para poder tomar las mejores decisiones, con el propósito de mantener a los clientes satisfechos.

Jurado, C. & Andrés, C. (2018). *Estructura de la cadena de valor del sector gastronómico del municipio de Caicedonia Valle en el marco del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia*. Universidad del Valle, Caicedonia, Valle del Cauca, Colombia.

Jurado & Andrés (2018), en el trabajo de investigación que realizaron, acerca de la estructura de la cadena de valor del sector gastronómico del municipio de Caicedonia, mencionaron que, debido a la ubicación del municipio, este contaba con un prestigio dentro de su país, Colombia, ya que la UNESCO lo declaró patrimonio mundial de paisaje cultural cafetero de Colombia, por lo que contaba con gran tráfico de turistas, lo que le permitía, al sector gastronómico, aprovechar estas oportunidades para crecer económicamente. El objetivo principal del trabajo fue diseñar la estructura de cadena de valor del sector gastronómico del municipio de Caicedonia. El trabajo fue de tipo descriptivo cualitativo y cuantitativo. La población muestra del estudio estuvo conformada por 29 restaurantes del municipio de Caicedonia, que se encontraban en la base de datos de la alcaldía municipal.

Jurado & Andrés (2018) obtuvieron, como resultados, que más del 70% de los restaurantes contaba con infraestructura adecuada, el 66% de los trabajadores no era capacitado para brindar una buena atención al cliente. Del total encuestado, un 28% no utilizaba ningún medio publicitario para dar a conocer el restaurante en la actividad de mercadotecnia y ventas. El aspecto para mejorar más se consideró el servicio al cliente, ya que la mayoría no contaba con capacitación ni sabía hablar el idioma inglés, algo negativo, por ser una zona de alto índice de turismo.

Fernández, F. & Liessy, L.A. (2018). *Implementación de una cadena de valor para fidelizar a los clientes del restaurante "Sabor Criollo" del distrito de Chao* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Fernández & Liessy (2018), en su trabajo de investigación sobre la implementación de una cadena de valor para fidelizar a los clientes del restaurante "Sabor Criollo", del distrito de Chao, tuvieron como objetivo el implemento de una cadena de valor para fidelizar a los clientes de dicho restaurante. Se tomó como población de muestra a los 340 clientes que concurren al restaurante en octubre del 2017.

Fernández & Liessy (2018) concluyeron que la implementación del buen manejo de la cadena de valor reflejaba que más del 80% de los comensales tuvieron una buena imagen de percepción hacia el restaurante, y solo un 17% se sintió inconforme con la atención recibida, por lo que se afirmó que implementar la cadena de valor le daría resultados positivos a la organización. Los puntos débiles de la cadena se constituyen en la actividad de la logística de entrada y servicio ofrecido, y los puntos fuertes la comercialización y ventas. Se recomendó implementar estrategias orientadas a fidelizar a los clientes.

Background

Serrano, R., Lacerda, D., Cassel, R., Rodríguez, L. & Soares, P. (2018). *Systemic analysis of the soccer (football) value chain: Learning from the Brazilian context. Systemic Practice & Action Research*. Brasil.

Serrano, Lacerda, Cassel, Rodríguez & Soares (2018) did a research about the systemic analysis of the soccer value chain: learn from the Brazilian context, the objective was to analyze the Brazilian soccer value chain to identify the points of influence to increase the performance of the chain. The study had as a sample of ten people, among those interviewed, five work directly in football in different roles, one is connected to the football industry, two work as consultants, one is a fan of a football club, and the last interviewee works with a soccer franchise operation.

The structure of the value chain of soccer in Brazil is complex and wide, being a country whose main and most popular sport is soccer, it is positioned in different areas of the economy and social development, making the soccer a variable to take advantage of in the gross domestic product.

The small population in the study may affect the results in terms of variations and relationships. As a limitation it can also be mentioned that the systemic pathways were carried out by the researchers in a confrontation with the literature and the results of the interviews to evaluate the possible leverage points.

El-Sayed, A.F.M., Dickson, M.W. & El-Naggar, G.O. (2015). *Value chain analysis of the aquaculture feed sector*. Egypt.

El-Sayed Dickson, & El-Naggar (2015) carried out a study to evaluate the performance of the value chain of the aquaculture feed sector in Egypt, with the objectives of mapping the value chain, discovering the main actors within the chain, determining strengths and weaknesses and performance from the value chain for the fish food industry. Interviews were conducted with 25 fish feed producers, 17 from the private sector and 8 from the public sector. The results indicated that the value chain of this sector is relatively simple; however, manufacturers must improve the performance of the sector, such as increasing efficiency in production factories, especially in the public sector through training to produce high quality fish food.

One of the biggest challenges that the sector has is the increase in prices in the raw material of fish feed, however, it is considered that due to their low sales prices, these can be competitive with manufacturers in other countries, what looks like a point to seize, however, the establishment of a commercial fish feed factory requires a large investment for the initial infrastructure and configuration of machinery and labor, so government assistance is required to increase its production and thus be able to export the product and compete in the international market.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación del presente trabajo contará con la participación de 5 personas que aportarán información y opiniones valiosas para desarrollar la investigación. En esta se incluyen a los dueños, el señor Takeyoshi Kihara, de 74 años, oriundo de Japón y residente nacional por más de 30 años, y su esposa, la señora María Isabel Mora, con edad de 58 años y de nacionalidad costarricense.

Los trabajadores del Restaurante Goyi están conformados por 5 personas, 2 del sexo masculino y 3 de sexo femenino, de los cuales 2 son de nacionalidad nicaragüense y 3 de nacionalidad costarricense, conformados por 3 trabajadores con edades de entre 18 a 45 años y 2 de edades entre 50 a 60 años.

El trabajo de investigación se realizó en el periodo del tercer cuatrimestre del año 2019, en el Restaurante Goyi, ubicado en la provincia de San José, cantón Tibás y distrito Cinco Esquinas, 250 metros al este del puente elevado de Cinco Esquinas.

1.1.3 Justificación del problema

El presente trabajo de investigación es de conveniencia de los dueños del Restaurante Goyi, Takeyoshi Kihara y María Isabel Mora. El trabajo de investigación, que tiene como título *Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en Cinco Esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019*, se realizará para encontrar una ventaja competitiva por medio de la mejora en gestiones de la cadena de valor.

La gastronomía japonesa ha aumentado su participación entre las opciones para los amantes de la gastronomía internacional, un sector que se ha convertido muy competitivo en Costa Rica en los últimos años, con el incremento de la incursión de restaurantes y franquicias internacionales, lo cual ha llevado al Restaurante Goyi a buscar una diferenciación y ventaja competitiva para poder competir en el mercado.

En el Restaurante Goyi, al ser un negocio que siempre se ha manejado de manera artesanal, y nunca ha contado con un conocimiento total de cada una de las gestiones que se llevan a cabo internamente, no se puede tener claro qué ventaja competitiva se puede llegar a desarrollar, por lo que, con la ayuda del presente trabajo de investigación, se les transmitirá conocimiento del estado actual en las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, al señor Kihara Takeyoshi y su esposa María Isabel Mora, propietarios, para ubicar los puntos de mejora, y también identificar posibles actividades que pueden llegar a dar una ventaja competitiva al restaurante, para superar la situación actual.

El presente trabajo de investigación aportará conocimiento en la relación entre la cadena de valor y cómo se deben dirigir las estrategias en las actividades de esta, para congeniar con la estrategia genérica y buscar una ventaja competitiva en la industria de la gastronomía japonesa en Costa Rica.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Puede mejorar el restaurante Goyi en su gestión de la cadena de valor para desarrollar una ventaja competitiva, con el fin de superar la situación actual en el tercer cuatrimestre del año 2019?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi y su estrategia genérica, para desarrollar una ventaja competitiva en el Restaurante Goyi de comida japonesa, ubicado en Cinco Esquinas de Tibás, en el tercer cuatrimestre del año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Compilar información sobre la cadena de valor para su análisis, entrevistando a los trabajadores y dueños del Restaurante Goyi durante el tercer cuatrimestre del año 2019.
- 2) Examinar, mediante una matriz FODA, la situación actual interna, entrevistando y observando a los trabajadores durante el tercer cuatrimestre del año 2019 en el Restaurante Goyi.

- 3) Definir la estrategia genérica de la empresa para su análisis, entrevistando a los dueños de esta durante el tercer cuatrimestre del año 2019 en el Restaurante Goyi.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En el presente trabajo de investigación se utilizará la cadena de valor, la matriz FODA y ventaja competitiva como las variables de esta, para formar el marco teórico-conceptual.

2.1.1 Gerenciar

2.1.1.1 Definición de gerenciar

Van (2016) define: “Gerenciar es hacer que los objetivos en la empresa se logren, a través de los colaboradores que trabajen en ella”. (p. 98).

2.1.1.2 Concepto de gerencia

Lazzati (2016) define: “Tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto, y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene personas a su cargo”. (p. 15).

2.1.1.3 Responsabilidad del gerente

Dentro de las organizaciones siempre debe haber un gerente, que es el encargado de dirigir el curso de la empresa y sus trabajadores; para ello debe identificar, primero, los elementos principales que comprenden su área de responsabilidad. Los recursos y procesos operativos de la organización, los productos en sí de las operaciones, la gestión de recursos humanos, en la cual se evaluará quiénes le deben rendir cuentas directamente al gerente, la política y gestiones del personal a cargo y cómo se debe manejarlo, planeamiento y control de operaciones y sus

resultados (Lazzati, 2016). Al tener conocimiento de estos elementos, el gerente debe tomar conciencia y control de su área de responsabilidad dentro de la organización, y dirigirla conforme a los objetivos de esta.

2.1.1.4 Roles del gerente

Rol de operador

Cuando el gerente actúa como operador, interviene personal y directamente en la operación, realizando actividades en el campo funcional o técnico.

Rol de administrador

Como administrador, el gerente planifica, dirige, coordina y controla las tareas de las personas en la operación. Su campo de acción es la operación, pero ejerce su rol a través de otros.

Rol de arquitecto

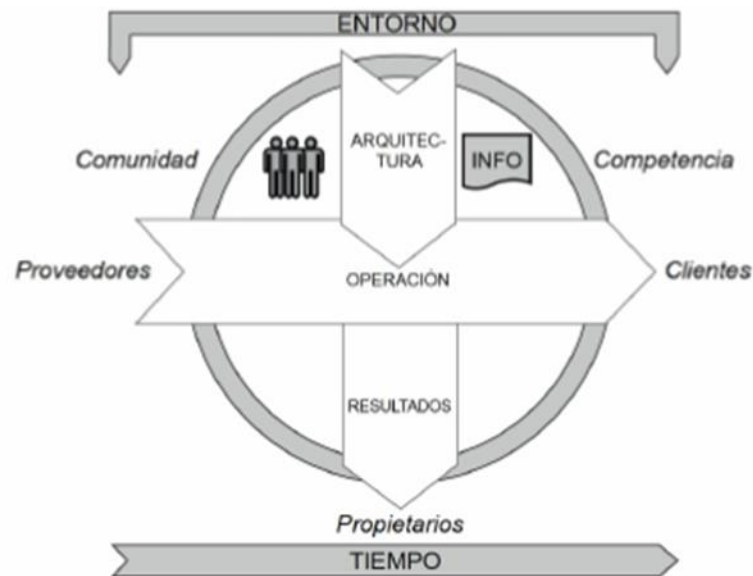
Elabora la estrategia de la organización o del sector. Alinea al resto de la organización o del sector con la estrategia, la cual implica el diseño de la estructura y el desarrollo de sistemas.

Rol humano

En este rol el gerente, interactúa con las personas, a fin de contribuir a su desarrollo (aprendizaje y motivación); incluye las siguientes funciones:

- Ejercer el liderazgo gerencial en cuanto a la estrategia de la organización.
- Ejercer el liderazgo gerencial en torno a las tareas de sus colaboradores.

- Monitorear y apoyar el desempeño de los colaboradores como gerente de sus propios colaboradores.
- Liderar el clima y la cultura de su sector.
- Desarrollar el trabajo en equipo. (Lazzati, 2016, p. 29).



Fuente: Lazzati, S. (2016). *El gerente: Estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. [Figura]. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=4824310>

2.1.1.5 Gestión gerencial: definición

La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente; desde la planeación de la empresa, la visión y misión de la compañía, las políticas de la empresa, la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado,

el medio macroeconómico, la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía, y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados. (Van, 2016, p. 58).

2.1.1.6 Gestión empresarial: definición

La gestión empresarial es la unión de voluntades de todos los colaboradores de la organización, desde el gerente general hasta los empleados de la parte inferior del organigrama, teniendo en cuenta los clientes reales y potenciales locales, nacionales e internacionales, la sociedad y el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa mancomunadamente, en aras de lograr un objetivo común, que es el objetivo de la empresa para la cual trabajan. (Van, 2016, p. 58).

2.1.2 Cadena de valor

2.1.2.1 Valor

Al verlo desde una perspectiva dirigida al consumidor, Cessar & Edgar (2016) definen: “El valor es la capacidad general del producto o servicio para satisfacer las necesidades y/o deseos del cliente, según su propia evaluación”. (p. 251).

Porter (2015) define:

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que se logra vender. (p. 87).

2.1.2.2. Definición de la cadena de valor

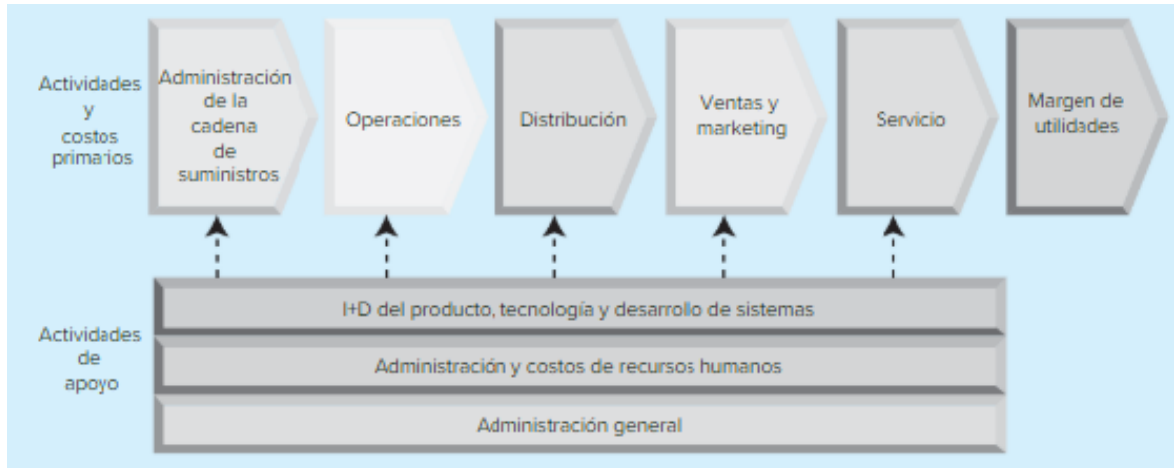
La cadena de valor es una herramienta analítica que utilizan las empresas para encontrar una ventaja competitiva; se realiza un análisis de cada una de las actividades principales, las cuales se encargan de todo el proceso de la elaboración física del producto y las actividades de apoyo, las cuales se encargan de brindar soporte a las actividades primarias, como lo son el recurso humano o la administración y tecnología de desarrollo; entre las actividades conforman la cadena de valor que se utilizará en el presente trabajo de investigación, desde un punto de vista restaurantero.

“La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable”. (Porter, 2016, p. 28).

Porter (2015) menciona:

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. (p. 87).

Es el conjunto de todas las actividades que efectúan una firma al crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios. Es la herramienta básica para entender la ventaja competitiva, ya que todos los costos provienen de las actividades de la cadena, y la diferenciación surge de ellas. (Magretta, 2014, p. 194).



- Fuente: Arthur *et al.* (2018). *Administración estratégica*. [Figura]. Recuperado de: <http://ebooks7-24.com/?il=6250>

2.1.2.3 Concepto de la cadena de valor

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que van desde el diseño, la fabricación, la comercialización, hasta la entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente, para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito final de las actividades de una empresa es crear valor para los compradores. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2014, p. 88).

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno se combinan para formar una cadena de valor; así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores. (Arthur *et al.*, 2018, p. 133).

2.1.2.4 Objetivo de la cadena de valor

“El principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores”. (Thompson *et al.*, 2014, p. 90).

2.1.2.5 Mejora de la eficiencia y eficacia de la cadena de valor

Según Arthur *et al.* (2018):

Los administradores pueden emprender cualquiera de varios enfoques, para reducir los costos de las actividades desempeñadas internamente en la cadena de valor y mejorar la competitividad en costos de la organización (p. 139):

- 1) Implementar el uso de las mejores prácticas en toda la organización, en particular en las actividades de alto costo.
- 2) Rediseñar el producto y/o algunos de sus componentes, para eliminar los componentes de alto costo o facilitar una manufactura o ensamblado más rápido y más económico.
- 3) Reubicar las actividades de alto costo (como la manufactura) en áreas geográficas de menores costos.
- 4) Verificar si ciertas actividades que se realizan internamente pueden ser contratadas con terceros, o desempeñadas por un contratista a menor costo.

- 5) Cambiar a tecnología de menor costo y/o invertir en mejoras que eleven la productividad, o que ahorren costos.
- 6) Dejar de realizar actividades que generan poco o ningún valor al consumidor.

(Arthur *et al.*, 2018, p.139).

Para llevar al éxito a una organización, no solo bastará con reducir costos para competir ante sus rivales, sino que también dependerá del valor que se le agregue a su producto (Arthur *et al.*, 2018):

- 1) Aplicar el uso de las mejores prácticas en calidad en toda la organización, en particular en las actividades de alto valor (las que son importantes para crear valor para el consumidor).
- 2) Adoptar las mejores prácticas y tecnologías que estimulan la innovación, mejoran el diseño y elevan la creatividad.
- 3) Implantar el uso de las mejores prácticas en el servicio de los consumidores.
- 4) Reasignar recursos para mejorar las actividades que tengan el mayor impacto sobre el valor entregado al consumidor, y que atiendan los criterios de compras más importantes de los clientes.
- 5) En el caso de compradores intermedios (distribuidores o minoristas, por ejemplo), entender la forma en que las actividades de la organización impactan la cadena de valor del comprador.
- 6) Adoptar las mejores prácticas, para destacar el valor del producto y mejorar las percepciones del consumidor. (Arthur *et al.*, 2018, p. 140).

2.1.2.6 Actividades de la cadena de valor

La cadena de valor se divide en dos principales actividades, las primarias, que son las encargadas de todo el proceso de la creación del producto o servicio, como la compra de materia prima, las distribuciones de esta, la transformación del producto y el servicio al cliente, y las actividades secundarias, las cuales se encargan de dar apoyo a las actividades primarias, como lo son el recurso humano y la administración.

2.1.2.6.1 Actividades Primarias

Existen cinco actividades primarias, las cuales incluyen actividades dentro del Restaurante Goyi, como la recepción y almacenamiento de las materias primas, la parte de operaciones que, en el caso del Restaurante Goyi, se describe como el área de la cocina, donde se transforman los materiales en los platillos; también se incluye en este proceso la preparación, presentación y control de calidad de estos. Seguidamente está la logística de salida, la cual se puede categorizar como el salón del restaurante, donde se le entregan los platillos, preparados en la cocina, al cliente que espera en la mesa, y el servicio de entrega a domicilio. Finalmente, se analizan las actividades de mercadotecnia y servicios, que abarcan publicidad para el restaurante, promociones que este aplica y acciones que lleva a cabo para atraer a los clientes y, de último, el servicio postventa, que se les brinda a los clientes del Restaurante Goyi en caso de que sí se les dé.

Porter (2015) las define de la siguiente manera:

- 1) **Logística de entrada:** incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- 2) **Operaciones:** actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- 3) **Logística de salida:** actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- 4) **Mercadotecnia y ventas:** actividades mediante las cuales se crean los medios que le permiten al cliente comprar el producto, y que la compañía lo induzca a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- 5) **Servicio:** incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. (Porter, 2015, p. 90).

2.1.2.6.2 Actividades de apoyo

En las actividades de apoyo se verán todas aquellas que aportan o ayudan a las actividades primarias, que tienen que ver indirectamente con el valor que se les da a

la empresa y al producto en sí; se analizan actividades, como la infraestructura, que abarca los manejos financieros y administrativos y asuntos legales, como lo es la contabilidad, pago de impuestos de venta y renta y los permisos de funcionamiento del Restaurante Goyi; también se ven las actividades de recurso humano, la contratación, capacitación y manejo del mismo. La investigación y desarrollo en el Restaurante Goyi abarca nuevas recetas, maquinaria en cocina o refrigeración, sistema de facturación y tecnología que se requiera para su buen funcionamiento y, finalmente, las compras de suministro, donde se compran estas, a cuáles proveedores y las negociaciones con estos.

- 1) **La infraestructura de la empresa:** comprende la dirección general, financiera y administrativa, el departamento de asuntos jurídicos y los servicios encargados de la planificación.
- 2) **Los recursos humanos:** se ocupan de la contratación, de las formaciones, del proceso de remuneración, de la gestión de las competencias, del organigrama, de la política de recompensas y de los despidos.
- 3) **La investigación y el desarrollo:** incluye la investigación la selección de las tecnologías, la capacidad de innovación, el desarrollo de los productos o servicios.
- 4) **Las compras, (o el suministro):** engloban los métodos de compra de las materias primas, la selección de los proveedores, y las negociaciones con los proveedores.

(50Minutos.es, 2016, p. 78).

2.1.2.6.3 Tipos de actividades

Actividades directas. Intervienen de manera directa en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto.

Actividades indirectas. Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.

Aseguramiento de la calidad. Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y reclutamiento. (Porter, 2015, p. 95).

2.1.2.6.4 Margen

La cadena de valor contiene el valor total, y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor y el costo totales de efectuarlas. (Porter, 2015, p. 87).

2.1.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el objetivo final de analizar una cadena de valor, ya que, con el estudio de esta, se pretende encontrar las mejores prácticas para aprovecharlas, e impulsar una diferenciación o una ventaja ante la competencia y, de paso, solucionar las prácticas más débiles dentro de la cadena de valor.

Magretta (2014) afirma: “la ventaja competitiva significa que hemos creado valor para los clientes y que somos capaces de obtener valor para nosotros”. (p. 85).

Stephen & Mary (2014) definen:” Aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo. Ese rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la organización”. (p. 248).

“Una diferencia de precios o costos relativos que se debe a las distintas actividades que se efectúan”. (Magretta, 2014, p. 88).

Porter (2015) afirma: “La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan, al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto”. (p. 83).

La ventaja competitiva crece, fundamentalmente, debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes, o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (Torres & Zambrano, 2016, p. 8).



Fuente: Cipriano, L. (2014). Administración Estratégica. [Figura]. Recuperado de:
<http://ebookcentral.proquest.com.uh.remotexs.xyz/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=3227900&query=Estrategia%2Bde%2Bmejores%2Bcostos%2Bdel%2Bproveedor>

Magretta (2014) afirma:

Si tiene una ventaja competitiva, su ventaja será más grande y sustentable que el promedio de la industria. Podrá imponer un precio relativo más alto u operar con un costo relativo más bajo. Por el contrario, si una compañía es menos rentable que sus rivales, por definición tendrá precios relativos más bajos, costos relativos más altos o ambos. Esta relación económica, entre precio y costo relativos, constituye el punto de partida para entender cómo las compañías compiten para lograr una ventaja competitiva. (p. 62).

2.1.3.1 Tipos de ventaja competitiva

Cipriano, A. (2014) menciona:

Aunque una empresa tenga muchos puntos débiles y fuertes frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: el liderazgo de bajo costo y la diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende del impacto que tenga en el costo relativo o la diferenciación; ambas variables provienen de la estructura del ámbito empresarial, y se originan de la capacidad para sortear mejor las cinco fuerzas competitivas. (p.133).

Porter (2015) afirma:

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación en los costos y 3) enfoque en la diferenciación. (p. 53).

2.1.3.1.1 Liderazgo en costo

Porter (2015) define:

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en la fabricante de costo más bajo de la industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sus sectores industriales afines. Las fuentes de esta ventaja son diversas, y están subordinadas a la estructura de la industria. (p. 55).

2.1.3.1.2 Diferenciación

Cipriano (2014) define:

En esta clase de estrategia, la empresa busca distinguirse dentro del ámbito empresarial en algunos aspectos preferidos por los compradores. Elige uno o más atributos que juzgue importantes, y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, con lo que ve premiada su singularidad con un precio más alto. (p. 135).

2.1.3.1.3 Enfoque, concentración o especialización

Porter (2015) define:

Difiere por completo de las anteriores, porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizar en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva, a pesar de no poseerla en absoluto. (p. 58).

2.1.4 Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso

El poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. A estas preguntas se les conoce como las pruebas VIRO de ventaja competitiva sostenible. VRIO se integra de las siglas de: Valioso, Raro, Inimitable y que el valor puede ser capturado por la Organización. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o capacidad puede apoyar una

ventaja competitiva. Las dos últimas determinan si la ventaja se puede sostener ante una competencia activa (Arthur *et al.*, 2018, p. 121):

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso? Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba.
2. ¿Es raro el recurso, es algo que los rivales no tienen? Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva.
3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, imitable? Si un recurso o capacidad es al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Como tal, es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos, cuando requieren mucho tiempo para construirse, por lo que son difíciles de imitar.
4. ¿Puede ser captado el valor del recurso por la organización? Incluso los recursos y las capacidades que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirán ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. La organización debe tener una estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura, para poder capturar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades. (Arthur *et al.*, 2018, p.122).

2.1.5 Las cinco estrategias competitivas genéricas

Según Thompson *et al.* (2015), definen a las cinco estrategias de la siguiente manera:

- 1) Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales en productos comparables, y llegar a un espectro más amplio de clientes.
- 2) Estrategia de amplia diferenciación. Pretende diferenciar el producto del de la empresa rival, ofreciendo atributos que atraigan a un espectro amplio de compradores.
- 3) Estrategia centrada en bajos costos. Se concentra en un pequeño segmento de compradores (o nicho de mercado) y en vencer a los rivales en costos, para estar en posición de ganar la preferencia de los miembros del nicho con menos precios.
- 4) Estrategia centrada en diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores (o nicho de mercado), ofreciendo un producto que satisfaga los gustos y requerimientos específicos de los miembros de ese nicho, mejor que la competencia.
- 5) Estrategia de mejores costos del proveedor. Les ofrece, a los clientes, más valor por su dinero, al satisfacer sus expectativas respecto de atributos claves de calidad/características/desempeño/servicio, al mismo tiempo que sus expectativas de precio. Esta opción es una estrategia híbrida, que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos; el propósito es tener los costos y

precios mejores entre los vendedores, ofreciendo productos con atributos diferenciadores comparables. (Thompson *et al.*, 2015, p. 107).

“Una empresa queda atrapada en el medio cuando sus costos son demasiado altos para competir con el líder de costos bajos o cuando sus productos y servicios no son lo bastante diferenciados como para competir con productos realmente excepcionales”. (Stephen & Mary, 2014, p. 250).

Porter (2015) afirma:

La compañía que se estanca a la mitad en realidad estará condenada a una rentabilidad baja. Perderá compradores de grandes volúmenes, que reclaman precios bajos o utilidades, o accederá a sus demandas, para que no la cambien por las compañías que tienen costos bajos; pero también perderá negocios de altos márgenes de ganancia, de la crema innata de la industria, en los que se concentran en este tipo de clientes, o han alcanzado una diferenciación global. Quizá su cultura organizacional no esté bien definida, y su sistema de estructuras y motivación sea contradictorio. (p. 123).

2.1.5.1 Elección de una estrategia competitiva

Stephen & Mary (2014) afirman:

Una vez que los gerentes hayan evaluado las cinco fuerzas y efectuado un análisis FODA, estarán listos para seleccionar una estrategia competitiva apropiada; es decir, aquella que se ajuste a las fortalezas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y de la industria en la que opera. (p. 249).

2.1.6 Análisis FODA

El análisis FODA, como lo indica su nombre, es una herramienta analítica fácil de aplicar, para poder aclarar la situación en la que se encuentra la organización, en cuanto a las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas.

“Es un método que permite analizar tanto la organización, empresa o negocio, como el entorno. Es un instrumento que ayuda a entender el estado de situación, distinguiendo qué sucede en el “adentro y el afuera” de una empresa o negocio”. (Cessar & Edgar, 2016, p. 286).

Thompson *et al.* (2014) mencionan:

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa, y convertirlas en acciones estratégicas, con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado. (p. 84).

2.1.6.1 Factores internos

Los factores internos de la matriz FODA hace referencia a las fortalezas y debilidades que tiene la organización a nivel interno.

Debilidades: aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, afectan o pueden afectar los resultados esperados y deben, por tanto, ser controladas y superadas (áreas de mejora de la organización).

Fortalezas: Capacidades, recursos posiciones alcanzadas, entre otros, de la propia organización y consecuentemente, ventajas competitivas.

Los elementos, sobre los que la organización tiene un control directo, son aquellos puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto/mediano plazo. (Sánchez, 2018, p. 143).

Torres (2015) menciona: “Las debilidades internas guardan relación con cuestiones resueltas en forma insuficiente o sencillamente no resueltas. Las fortalezas internas se refieren a lo que se considera que se tiene adecuadamente”. (p. 207).

2.1.6.1.1 Análisis interno

Objetivo: identificar las destrezas y ventajas de la organización (factores claves del éxito, fortalezas) y los principales problemas con respecto a la competencia (factores críticos, debilidades). (Sánchez, 2018, p. 148).

Aspectos para analizar:

- Metas logradas/metras no alcanzadas.
- Razones de los éxitos/causas de los fracasos.
- Capacidades internas de la empresa (las impredecibles para alcanzar estas metas). (Sánchez, 2018, p. 148).

2.1.6.2 Factores externos

Los factores externos de la matriz FODA hacen referencia a las oportunidades y amenazas que posee la organización a nivel externo, por lo que se dificulta un poco más el control sobre estos.

Amenazas: toda fuerza del entorno, que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad o incrementar sus riesgos. Como riesgos o barreras dinámicas, se debe minimizarlas lo más rápido posible.

Oportunidades: todo elemento externo que puede suponer una ventaja o posibilidad para mejorar la organización. También son dinámicas, por lo que podrían desaparecer si no se aprovechan. (Sánchez, 2018, p. 149).

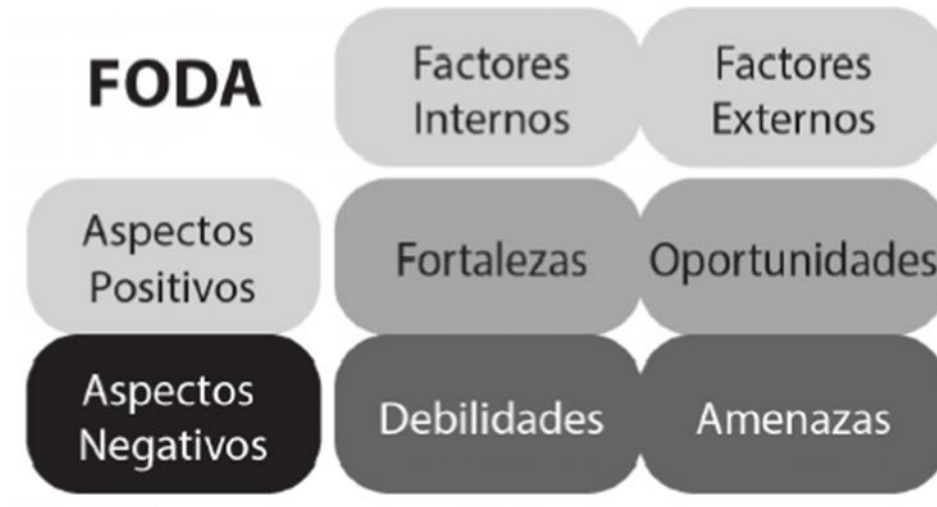
Torres (2015) menciona: “Son una serie de condiciones existentes que habitualmente se constituyen a través de factores de macro y micro medioambiente de negocios”. (p. 209).

2.1.6.2.1 Análisis Externo

Aspectos a analizar:

- Entorno general: variables y factores que afectan indirectamente a la organización.
- Entorno específico: aquellos que la afectan de forma directa, entre ellos la competencia potencial. (Sánchez, 2018, p. 150).

El resultado del análisis FODA permite evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) en interacción con las amenazas y oportunidades externas. (Sánchez, 2018, p. 144).



Fuente: Martínez, V. (2016). Administración: de lo simple a lo complejo. [Figura].

Recuperado de:

<http://ebookcentral.proquest.com.uh.remotexs.xyz/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=5486859&query=foda%2Brestaurante>

2.1.6.3 Formulación de estrategias para la matriz FODA

Una vez hecho el análisis FODA, se debe escoger cuáles estrategias se utilizarán para contrarrestar los puntos bajos o impulsar los puntos altos.

2.1.6.3.1 Formulación de estrategias ofensivas (FO)

Sánchez (2018) define: “Esta zona es positiva, porque genera ventajas competitivas. Se trata, por tanto, de estrategias orientadas a utilizar al máximo las fortalezas de la organización para sacar partido a las oportunidades que el entorno ofrece”. (p. 155).

2.1.6.3.2 Formulación de estrategias defensivas (FA)

Sánchez (2018) define:

Es una zona neutra que puede eliminar ventajas competitivas de la organización, debido en este caso a factores negativos del entorno de los que se debe, por tanto, defenderse con los puntos fuertes.

Estas estrategias se diseñan con el objetivo de maximizar las fortalezas de la organización, para minimizar las amenazas que el entorno depara, y estar en mejor disposición de afrontar el futuro que la competencia (p.157).

2.1.6.3.3 Formulación de estrategias de reorientación (DO)

Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa, con debilidades en algunas áreas, puede desarrollarse desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo. (Koontz, 2017, p. 152).

2.1.6.3.4 Formulación de estrategias de supervivencia (DA)

“Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini- mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide”. (Koontz, 2017, p. 152).

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Estrategias ofensivas: optimizar fortalezas para maximizar oportunidades (FO) Expansión	Estrategias de reorientación: contrarrestar debilidades para explotar oportunidades (DO) Diversificación
	Amenazas (A)	Estrategias defensivas: optimizar fortalezas para minimizar amenazas (FA) Reposicionamiento	Estrategias de supervivencia: contrarrestar debilidades y amenazas (DA) Medidas urgentes

Fuente: Sánchez, G.M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. [Figura]. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com.uh.remotexs.xyz/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=5349902&query=FODA>

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, donde se pretenden analizar las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica de competitividad que se implementa actualmente en el Restaurante Goyi. Debido a que el restaurante nunca ha contado con ningún control de datos en cuanto al inventario de insumos, recetas ni procedimientos, se ha manejado de forma artesanal, por lo que la recolección de datos se basará en las entrevistas a los trabajadores y los dueños del Restaurante Goyi y su punto de vista, así como el punto de vista del investigador, mediante el método de observación.

Hernández & Mendoza (2018). mencionan:

En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio, y son las fuentes de los datos. (p. 9).

Pimienta (2018) menciona:

En el caso del método cualitativo, existe mayor interés por identificar ¿por qué y cómo acontecen dichos fenómenos? Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de los datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental.

Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana con contextos específicos, con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades. (p. 37).

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación del presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que lo que se busca es describir las variables de la investigación, para poder hallar una ventaja competitiva.

Bernal (2016) menciona:

En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, entre otros, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (p. 143).

Pimienta (2018) define:

Busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico. En ocasiones, permite el desarrollo de conocimientos, que también pueden servir de base para la realización de investigaciones más profundas sobre el tema o la problemática estudiada. (p. 57).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del trabajo de investigación es fenomenológico, debido a que lo que se pretende es analizar las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica del Restaurante Goyi, para poder identificar una ventaja competitiva, tomando información, mediante entrevistas a los trabajadores y dueños de dicho restaurante, por lo que se busca analizar dichas variables, mas no identificar las causas de su situación actual.

Pimienta (2018) hace mención del diseño fenomenológico, como: “Estudia los fenómenos tal y como son percibidos por el ser humano mediante la intuición y el conocimiento que adquiere del fenómeno. No se orienta a explicar las causas de los hechos, sino a describir el hecho mismo”. (p. 38).

Pimienta (2018) también menciona:

El investigador parte del planteamiento de interrogantes que exploren el significado de dichos fenómenos, consultando de manera directa a aquellas personas que los experimentan en su vida cotidiana. A partir de las respuestas, recopila y ordena la información obtenida, establece conclusiones sobre sus características principales, y elabora un reporte con dichas conclusiones. (p. 38).

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Es necesario tener claro quiénes son los individuos involucrados en el tema o problema que se quiere solucionar, y que poseen características similares, pues ellos serán la base de dicho estudio. A ese conjunto compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte del presente objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables, se les denomina población. (Pimienta, 2018, p. 59).

María, Domínguez, María, & María (2018) definen a la población como: “El colectivo de individuos que se está investigando, es decir, el grupo de sujetos sobre el que se pretende explicar algún comportamiento o rasgo”. (p. 4a).

La población del trabajo de investigación es la de los 5 trabajadores actuales del Restaurante Goyi y los dueños y fundadores, el señor Kihara y su esposa, la señora María Isabel Mora.

3.4.2 Tipo de muestra

En el caso del presente trabajo de investigación, la población estará conformada por los encargados en las principales áreas de trabajo del Restaurante Goyi, las cuales son el salón, la distribución, la cocina y la administración. Por ser un negocio de tamaño y población reducida, este mismo tiene asignado a un mismo encargado en varias áreas, como lo es la señora María Isabel Mora, quien, junto con su esposo, el

señor Kihara, se encargan de varios ámbitos del restaurante, como lo son la administración, recursos humanos, logística de entrada, entre otros. La población está conformada por 3 costarricenses y 2 nicaragüenses, todos con edades entre los 18 a 60 años, todos con una mayoría de 5 años de experiencia de laborar en el Restaurante Goyi. El señor Takeyoshi Kihara, quien es japonés, y su esposa la señora María, costarricense, brindarán información valiosa para el análisis de las actividades de cadena de valor, como la gestión administrativa, los procesos de transformación en el producto, el manejo y la distribución del producto, el control de calidad y la estrategia genérica que se implementa en el Restaurante Goyi, actualmente.

El presente trabajo tiene como tipo de muestra el caso-tipo y de conveniencia.

Hernández (2018) manifiesta:

La muestra de caso-tipo se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenomenológica y etnográfica, en lo que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras, tanto de expertos como de caso-tipo. (p. 430).

“En caso de las muestras por conveniencia, éstas se forman por la disponibilidad que tenemos al acceso de la información del lugar en donde se realiza el trabajo de investigación”. (Hernández, 2018, p. 433).

Se tendrá acceso a las opiniones, puntos de vista y demás información por parte de los trabajadores y dueños del Restaurante Goyi, debido a que son una cantidad pequeña de muestra, y están dispuestos a colaborar en todo lo posible; esto también se debe a que se cuenta con mucha experiencia, por parte del investigador, en todos los puestos de trabajo, ya que por muchos años laboró para dicho restaurante, por lo que cuenta con conocimiento de elaboración de procesos, y también tiene una perspectiva propia de lo que se requiere para analizar la cadena de valor y la estrategia competitiva.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

El criterio de inclusión y exclusión indica los criterios que se deben tomar en cuenta al escoger la población muestral a la que se va a incluir en la recolección de información para la investigación, y qué características deben poseer o no deben poseer para poder ser parte del estudio. En el presente trabajo de investigación, al ser el Restaurante Goyi un único establecimiento con pocos trabajadores, se tomarán, como la primordial inclusión, a aquellas personas encargadas en sus respectivos puestos, y que estén involucradas, de una u otra forma, con los procesos y las actividades de la cadena de valor.

3.4.3.1 Criterios de inclusión

- Trabajadores actuales del Restaurante Goyi.
- Dueños del Restaurante Goyi.
- Encargados de área.

3.4.3.2 Criterios de exclusión

- Extrabajadores, quienes dejaron de laborar para el Restaurante Goyi hace más de un año.
- Familiares de los dueños, que no laboran en el Restaurante Goyi.
- Trabajadores no fijos, quienes cubren vacaciones o solo trabajan 2 días a la semana.

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con los participantes

Flick (2014) menciona:

Hoy en día, es una especie de estándar ético trabajar basándose en el consentimiento informado de los participantes, que quiere decir informarles sobre la investigación, e informarles de que ellos son parte de un proyecto de investigación, y pedirles formalmente un contrato escrito y firmado o, cuando eso no es posible, informalmente, un acuerdo verbal para que se unan a él. Esto debería incluir dar la información y la aclaración necesarias sobre los objetivos y las expectativas de la investigación, y la oportunidad de que la persona se niegue a participar. (p. 149).

Debido a que el Restaurante Goyi, actualmente, compite en un mercado gastronómico muy amplio y agresivo, y por lo conservadores que son los dueños, ellos desean que en la información que van a brindar, para el análisis de las actividades de la cadena de valor y las estrategias competitivas, no deban incluir aspectos y procedimientos que ellos consideran como secretos, que han logrado

descubrir y mantener durante muchos años, por lo que todo el trabajo de recolección de datos que brindarán los trabajadores, primeramente, deberán ser aprobados por los dueños, quienes decidirán si se puede utilizar cierta información o no.

De antemano, se les informó, a los dueños del Restaurante Goyi, que el trabajo de investigación es y será para beneficio en mejoras para el negocio. por lo que conforme exista más información disponible, el estudio dará conclusiones y recomendaciones más exactas.

Los participantes del estudio, como los trabajadores, serán contactados por medio de los dueños del Restaurante Goyi coordinando una fecha en el mismo restaurante, con la presencia de los dueños para su mayor tranquilidad, en cuanto a los temas o preguntas y respuestas que se harán, sin afectar la confidencialidad de los procesos más delicados.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es crear algún beneficio para el Restaurante Goyi, y nunca, de ninguna manera, realizar algo o revelar algo que lo pueda perjudicar frente a sus competidores, o deteriorar su imagen ante los consumidores, por lo cual, durante todo el proceso de recolección de información, análisis, conclusiones y etapa final del trabajo, se los presentarán, primeramente, a los dueños, para su aprobación en cuanto a divulgar la información que tendrá el trabajo de investigación.

Por último, todos los trabajadores deberán firmar una carta que contenga la firma de los dueños del Restaurante Goyi, donde se estipule el objetivo de dichas entrevistas y recolección de datos, los cuales se utilizarán exclusivamente con el consentimiento

final de cada participante, y para el uso exclusivo del presente trabajo de investigación, y todos los participantes podrán retirarse del estudio en el momento y por las razones que ellos consideren.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Existen diversos tipos de instrumentos en las investigaciones cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos de la investigación; sin duda alguna una de la más importante es la del propio investigador, quien es el que recolecta la información, mediante diversos métodos y analiza estos mismos. (Hernández, 2018).

En la actualidad, la investigación científica ofrece variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizarán unas u otras técnicas. (Bernal, 2016, p. 244).

Para efectos de este trabajo de investigación de enfoque cualitativo, se procederá a la utilización de las entrevistas y la observación como instrumento para la recolección de los datos.

3.5.1 Entrevista

Según Hernández (2018): “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (p. 449). Dentro de los diferentes tipos de entrevistas habrá un enfoque en la semiestructurada, debido a que se le realizarán diferentes

preguntas a cada trabajador, dependiendo del área en la que labore, pues se le deben preguntar aspectos de la cadena de valor de la que el entrevistado posee conocimiento, pero únicamente en esa área particular, por lo que el formato y las preguntas de un trabajador a otro pueden variar.

“La entrevista semiestructurada es una entrevista con cierto grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de esta para las diferentes personas a quienes está dirigida”. (Bernal, 2016, p. 253).

3.5.2 Observación

Según Bernal (2016): “La observación, como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p. 254).

Debido a que se tiene libre acceso a las instalaciones y a todas las áreas del Restaurante Goyi, con amplia libertad de tiempo y movilización, con autorización de los dueños, se utilizará la observación participante.

El investigador que opte por utilizar el tipo de observación participante es aquel que deberá estar mayor tiempo inmerso en la situación que se observa, para poder conocer de forma directa lo que se quiere observar y lo que en su opinión sea información relevante para el estudio. (Bernal, 2016).

Para el análisis de la cadena de valor, se observa a los participantes para determinar de qué manera realizan dichas actividades, y si tiene mayor incidencia en los efectos positivos o negativos, y en la generación de valor para el Restaurante Goyi.

3.6 Categorías

Logística de entrada

En esta categoría, donde se llevan a cabo actividades de recepción de materia prima, su almacenamiento y distribución, se analizarán las rotaciones de las materias primas; si el Restaurante Goyi lleva control del inventario y utilización del método PEPS; también se analizará si se realizan actividades, como la comparación de un proveedor con otro, en cuanto a lo que este le puede ofrecer en cuanto a precios y materiales exclusivos, para verificar si se puede establecer una posible estrategia competitiva en esta actividad.

Operaciones

Las actividades de operación, las cuales se encargan de transformar las materias primas en el producto final del Restaurante Goyi, al igual que cualquier otro restaurante, se enfocan en la preparación y elaboración de los platillos en el área de la cocina. Para poder tener conocimiento de si se puede obtener una ventaja competitiva en esta categoría, se deberá recolectar información sobre las estadísticas, control y manejo de conocimiento en cuanto a los platillos que más se venden, su duración en la preparación y sus registros de costes. Adicionalmente, se puede indicar si hay una buena rotación en los platillos que ofrece el Restaurante Goyi en su menú, para que el cliente tenga más opciones a escoger, y no siempre se le ofrezca lo mismo.

Distribución

La actividad de distribución con la que cuenta el Restaurante Goyi se limita al servicio exprés, que ellos mismos implementan. En esta categoría se estudiarán las dimensiones de la zona de cobertura, horario que se brinda el servicio y su precio de transporte, cómo se definen estos aspectos, y si realmente valdrá la pena conservarlos como lo están haciendo hasta ahorita; son factores que pueden indicar si hay otras zonas u horarios o tarifas que puedan aumentar, o brindar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Venta y marketing

En esta actividad de la cadena de valor se realizan distintas acciones para promocionar el producto, para atraer y convencer al cliente de comprar dicho producto. En la actualidad, con las facilidades de las redes sociales, prácticamente cualquier comercio puede darse a conocer de manera económica; sin embargo, también hay mucha competencia y estrategias en este ámbito; en esta categoría se estudiará cómo el Restaurante Goyi se promociona, qué herramienta utiliza, si es que utiliza alguna, y cómo hace para llegar al consumidor, para tratar de convencerle de que elija este restaurante por encima de la competencia.

Servicio postventa

Una vez que el cliente haya comido, pagado y se haya regresado para su casa, ¿el restaurante se olvida de él, o le da seguimiento, incluso si no ha venido a comer o se anticipa a las necesidades, deseos y antojos que el cliente acostumbra a tener? Este es el aspecto por lo cual muchos restaurantes y negocios se diferencian unos de

otros, pues el ofrecerle algo al cliente, incluso antes que él lo pida, siempre será una buena práctica para generar una ventaja competitiva y fidelización. Otro método es mediante la implementación de aplicaciones, cupones o tarjetas de cliente frecuentes que pueden llegar a fidelizar y comprometer al cliente, para que vuelva a visitar el restaurante. Si el Restaurante Goyi implementa estas acciones o no, es lo que se estudiará en esta categoría.

Investigación y desarrollo

En esta categoría se pretende estudiar las dimensiones de frecuencia, en cuanto a los procesos de cocina para su mejora continua, y el tiempo y dinero que se invierte en desarrollar e investigar aspectos que le puedan generar más valor al Restaurante Goyi. Debido a la gran cantidad de competencia que tiene actualmente el mercado gastronómico costarricense, todo establecimiento de este tipo debería invertir tiempo y dinero, si está en sus posibilidades, para mejorar en los procesos internos de cada organización y, a su vez, diferenciarse u obtener una ventaja frente a sus competidores.

Recursos humanos

Ningún negocio puede subsistir sin el aporte del recurso humano; en especial, un restaurante necesita tener a su disposición personal capacitado en cada área, para poder brindar un buen producto y servicio. A un negocio con alto grado de rotación en personal se le dificultará muchísimo brindar un buen rendimiento, debido al corto tiempo de aprendizaje y laborar; también es necesario, en un mercado actual tan cambiante y con tanta oferta de muchos competidores, estar capacitando al personal

constantemente, para que sus miembros no se queden atrás frente a sus rivales. Es por eso por lo que, en esta categoría, se estudiarán las dimensiones de grado de rotación de personal y las capacitaciones que brinda o debería brindar el Restaurante Goyi, para optar por una ventaja competitiva en esa actividad.

Administración

Los números y estadísticas son esenciales para llevar un buen manejo y control de las finanzas, para tomar buenas decisiones en cualquier tipo de negocio, en especial cuando se trata de un negocio con alto grado de rotación en inventario,, como los es un restaurante, en el cual diariamente se deben comprar materiales y llevar claras las cuentas, no solo para tener noción de qué tan bien o mal está el negocio, sino también para llevar control sobre aspectos fiscales en cuanto a la tributación de impuestos y otras obligaciones. Por lo tanto, en esta categoría se estudiará si el Restaurante Goyi implementa algún tipo de control sobre sus aspectos contables, costos, estadísticas y demás herramientas, necesarias para llevar a cabo una buena administración de su negocio.

Estrategia genérica

Es importante aclarar en esta categoría que, como ya se ha mencionado, reiteradamente, durante el trabajo de investigación que, el Restaurante Goyi se fundó hace muchos años sin una clara visión de lo que se esperaba a futuro, tampoco se tenía clara una estrategia definida, y conforme pasaron los años, los dueños nunca se vieron en la necesidad de elegir una estrategia en particular o definir la misma; sin embargo, en el mercado actual, con el gran aumento en la cantidad de restaurantes, se ven en la necesidad de definir una estrategia y tener

claro en qué forma se va a competir con otros restaurantes, que sí tienen clara una estrategia. En esta categoría, se estudia el segmento que desea llegar el Restaurante Goyi, ya sea si es un nicho en específico o general, y si creen que deban vender a un precio elevado y competir por la calidad de los platillos que venden, o a un precio menor, y enfocarse en estrategias para competir mediante los costos del restaurante.

Matriz FODA

En esta categoría se estudian las fortalezas y debilidades internas que posee el Restaurante Goyi que deben utilizar o corregir para un mejor desempeño interno de la organización; también se estudian las amenazas y oportunidades externas que le ofrece el entorno, como las distintas plataformas digitales, la zona geográfica en la que se encuentra, y amenazas, como los precios de los insumos y materiales para la creación del producto final.

CAPÍTULO IV:
RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

En el proceso cuantitativo, primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar. (Hernández, 2018, p. 465).

En el presente trabajo de investigación se utilizan los métodos de la entrevista y la observación para la recolección de los datos. En las entrevistas se les realizaron un total de 10 a 11 preguntas, respectivamente, en forma de cuestionario, a los encargados de cada área del Restaurante Goyi, quienes son: un jefe de cocina, un encargado del salón, un motorizado, la persona encargada de la administración, y el dueño fundador del Restaurante Goyi.

Se realizaron las entrevistas para conocer, a detalle, las actividades de cadena de valor del Restaurante Goyi. Debido a lo pequeña que es la organización, se realizó una entrevista distinta a cada encargado de su respectiva área dentro del restaurante, cada una manejada en su mayoría por una sola persona, por lo que no hubo necesidad de comparación de datos ni realización de gráficos, ya que cada pregunta cuenta con una sola respuesta, obtenida de la persona en su respectiva área. Se le realizó una entrevista con preguntas acerca del servicio a la salonera, quien también cumple la función de cajera, una entrevista al señor motorizado, para conocer la actividad de distribución, y una entrevista al cocinero principal, sobre la actividad de operaciones. En cuanto a las actividades de investigación y desarrollo,

marketing y ventas, logística de entrada y administración se le realizó una entrevista a la dueña y administradora, quien se encarga de manejar ella misma todas estas áreas. En cuanto a la actividad de recursos humanos, se realizaron de 2 a 3 preguntas puntuales a cada una de las personas en relación con su puesto.

Conforme a la estrategia genérica que se está utilizando actualmente en el Restaurante Goyi, se entrevistó al dueño para conocer de esta; sin embargo, el mismo dueño no está consciente de cuál estrategia están utilizando, por lo que se le realizaron preguntas para tratar de descifrar qué estrategia es la que utilizan.

Aparte del método de entrevista, también se utiliza el método de observación, con el cual se complementan las respuestas de las entrevistas, para determinar si los puntos de vistas de los 2 métodos concuerdan o discrepan uno del otro. También se utiliza este método para la realización del análisis FODA.

A continuación, se analizan e interpretan los resultados de las entrevistas sobre las actividades de cadena de valor, complementándolas con el método de observación; luego el análisis FODA mediante el método de observación, y finalmente la entrevista sobre la estratégica genérica.

4.1.1 Cadena de valor

Actividad de logística de entrada

- En el Restaurante Goyi no tienen conocimiento de lo que significa PEPS; sin embargo, sí realizan esta práctica, tal y como se responde en la pregunta 1 de la entrevista, y como se pudo verificar mediante el método de observación. Si bien al material viejo, el cual se debe utilizar de primero, lo acomodan de tal forma que quede posicionado para que lo sustraigan con mayor facilidad, este no se demarca ni se le asigna algo que indique concretamente cuál es el material que se debe utilizar de primero; simplemente todos los trabajadores tienen el conocimiento y la orden, por parte de los patronos, de que se deben fijarse en la fecha de producción del producto, o que se debe acomodar, de tal forma que la carne, pollo, pescado o verdura, que llevan más días de haber comprado, se ubiquen en la parte superior del congelador, y lo que se acaba de comprar o lo más reciente se ubique debajo del material más viejo; esto es muy importante, en especial en un restaurante donde el material puede caducarse más rápidamente.
- Uno de los aspectos más inquietantes se da a conocer mediante la pregunta 2, la cual revela que no existe nadie que se encargue del control de inventario de productos en la bodega. Esto también se pudo verificar mediante el método de observación, en la cual se pudo ver que cualquier trabajador tiene libre acceso a la bodega, y puede extraer cualquier producto, sin llevar ningún registro de este.

- Según las preguntas 3, 4 y 5 de la entrevista, se lleva un control y registro de los precios actuales de los principales insumos que manejan los proveedores más importantes, para realizar comparaciones y comprarlos a quien los esté vendiendo a un precio más bajo; de igual manera, mediante el método de observación, se pudieron constatar, en dos ocasiones, reuniones con los proveedores y sus agentes de ventas, para lograr un beneficio en cuanto a los precios.
- Según la respuesta a la pregunta 3 de la entrevista, el Restaurante Goyi sí posee actualmente alguna materia prima que la competencia no pueda, o se le dificulte conseguir.
- Según el método de observación, se puede añadir que si bien utilizan proveedores reconocidos, también les compran a proveedores de origen oriental, muy poco reconocidos, que se dedican a elaborar materia prima y condimentos necesarios para la elaboración de ciertos platillos japoneses, gracias a que el dueño de origen japonés cuenta con muchas amistades de esa nacionalidad, que radican en Costa Rica y se dedican a realizar este tipo de actividad, con un trato preferencial a los de su misma nación.

Actividad de operaciones

- A través de la pregunta 1 de la entrevista, se revela que el Restaurante Goyi sí cuenta con un registro de los platillos que más y menos se venden, gracias al programa de facturación electrónica, donde se resguardan en la

computadora dichos datos, lo cual es importante para la toma de decisiones en relación con la producción y a la hora de implementar un nuevo menú.

- A pesar de que cuentan con una base de datos, con el registro de todos los platillos que se venden y la cantidad de estos, esta información solo la utilizan cada 2 años, que es el tiempo estimado que tardan en cambiar el menú; es en ese momento que se agregan o quitan platillos del menú, conforme a los datos recopilados por el sistema de facturación, como se indica en las preguntas 3 y 4 de la entrevista.
- Según la pregunta 2 de la entrevista, se da a conocer que el Restaurante Goyi no cuenta con ningún recetario que indique la cantidad de ingredientes o porciones que debe llevar cada platillo.
- También, mediante el método de observación, se pudo ver que no siempre se les entrega la misma cantidad de comida en los platillos a los clientes; incluso se pudo comprobar, mediante la degustación propia de un mismo platillo en 2 ocasiones diferentes.
- Sin un recetario establecido, como se dio a conocer en el punto anterior, también se dificulta saber el costo y la rentabilidad que genera cada platillo. Esto se pudo constatar con las preguntas 5 y 6 de la entrevista, en las cuales se revela que solo tienen conocimiento de los costos y ganancias de algunos de los platillos.
- Mediante el método de observación, se puede añadir que, cuando los dueños perciben un incremento en los precios de los insumos, ellos mismos calculan, de forma manual, si aun con ese precio se está generando una ganancia o

pérdida relacionada con ese platillo. Se pudo observar que dividen el precio total del insumo entre la cantidad aproximada de platillos que se pueden producir, y los comparan con el precio actual con el que se vende ese platillo en el menú.

- Según las preguntas 7 y 8 de la entrevista, el platillo que más tarda en estar listo dura entre 15 a 20 minutos, y el que menos tarda, dura entre 1 a 3 minutos.
- Se pudo constatar, por medio del método de observación, utilizando un reloj cronómetro, que un platillo puede durar el doble o triple de tiempo en estar servido en la mesa, dependiendo de la cantidad de demanda que se tenga en ese momento. Se cronometraron 5 platillos.

Katsudon: pasó de 8 minutos, 30 segundos a 17 minutos, 43 segundos. *Yasai*

tempura: pasó de 8 minutos, 50 segundos a 20 minutos, 10 segundos.

Yakisakana: pasó de 7 minutos, 18 segundos a 15 minutos, 10 segundos.

Mabodofu: pasó de 8 minutos, 48 segundos a 16 minutos. *Sushi goyi*: pasó de 9 minutos, 20 segundos a 20 minutos, 9 segundos.

- También se pudo verificar, mediante este mismo método de observación, que no se capacita al personal para tratar de mejorar los tiempos de entrega, especialmente cuando hay alta demanda.

Actividad de distribución

- Según el entrevistado encargado de brindar el servicio de entrega a domicilio, considera que el horario brindado para este servicio se debería ampliar, ya

que actualmente se brinda únicamente en el mismo horario que el restaurante, como se da a conocer en las preguntas 1 y 2.

- Actualmente, el Restaurante Goyi no está registrado en ninguna plataforma de entregas a domicilio como Uber Eats o Glovo, como se indica en la pregunta 3.
- Según las preguntas 4, 5, 6 y 7 de la entrevista, no se tiene definida la zona de cobertura del servicio exprés; no obstante, el lugar más lejano al que realizan este servicio es de aproximadamente entre 10 a 15 kilómetros de distancia con respecto al restaurante. Cabe destacar que, a pesar de que sí tienen definidos los precios de costo por envío conforme a cada lugar, no se sabe con exactitud de qué lugar o zona se solicita más este servicio, ya que es muy variado.
- Se pudo constatar, mediante el método de observación, que cuentan con un menú de servicio a domicilio, el cual se lo entregan a cada cliente que solicite este servicio, junto con su respectivo pedido.
- Otra observación para destacar, mediante este método de investigación, es que los pedidos de entrega a domicilio se pueden atrasar principalmente por 2 razones, la primera, porque hay mucho atraso en los pedidos de la cocina por la alta demanda; la segunda, por lo distante que pueda estar una dirección de entrega a la siguiente.
- Según la pregunta 8 de la entrevista, el costo del envío se estableció conforme al criterio personal del motorizado y dueños del restaurante, comparación con otros restaurantes y calculo estimado del uso de la gasolina.

Actividad de marketing y venta

- Actualmente, aunque el Restaurante Goyi no cuenta con un plan de marketing, si cuenta con una página de Facebook y una página en Instagram, para promocionarse, cómo se responde en la pregunta 5 de la entrevista.
- Mediante el método de observación, se le puede añadir al punto anterior que, a esas páginas de redes sociales, a pesar de que cuentan con información como los horarios, teléfonos, menú, dirección y fotografías de los platillos, no se les ha realizado un mantenimiento ni actualizado, ni mucho menos interactuado con los seguidores desde hace mucho tiempo.

Actividad de servicio

- De acuerdo con las preguntas 1, 2 y 3 de la entrevista, el Restaurante Goyi cuenta con una base de datos de algunos clientes, quienes deben ingresar su información respectiva para poder ordenar servicio de entrega a domicilio; sin embargo, en cuanto a los clientes que consumen en el restaurante, no se les pide ningún tipo de información. Según la entrevistada, puede reconocer a los clientes más leales que consumen en el restaurante, pero no se les brinda ningún trato especial, en comparación con otros clientes regulares.
- Se pudo constatar, con la pregunta 4 de la entrevista, que no contactan a ningún cliente mediante llamada, correo electrónico o mensaje de texto.
- Se pudo detallar, mediante el método de observación que, si bien no cuentan con ningún programa de seguimiento a los clientes, en el Restaurante Goyi se

preocupan por conocer la opinión de ellos y lo consideran importante, por lo que, aunque no se contacten luego de que el cliente visite el restaurante, le piden al cliente, en el restaurante, después de haber consumido, su opinión en cuanto a la comida y servicio brindado, aunque, de igual manera, se pudo observar que no a todos los clientes se les pregunta su opinión; además, se pudo observar que no cuentan con ningún registro para llevar seguimiento a una eventual queja o sugerencia.

- Si bien, como se menciona en los puntos anteriores, el Restaurante Goyi no cuenta con control de seguimiento o contacto con los clientes, se pudo constatar, a través del método de observación, que solo si hay una petición especial, problema con alguna factura, cobro erróneo o caso de fuerza mayor, los dueños se encargan personalmente de contactar con el cliente, para tratar de solucionar el asunto.
- Según la pregunta 5 de la entrevista, y como complemento, en el método de observación se pudo constatar que el Restaurante Goyi no cuenta con ningún programa de fidelización, como cupón de cliente frecuente, aplicación de puntos o tarjeta VIP en la actualidad, por lo que se concluye que no se está realizando ningún esfuerzo para asegurarse de que los clientes estén completamente motivados a visitar de nuevo el lugar.
- Un dato para destacar, que se pudo constatar por medio del método de observación, es que las áreas del servicio al cliente, en el salón del restaurante, y el servicio al cliente de pedidos de servicio de entrega a domicilio, están conectadas, ya que son los mismos saloneros quienes

atienden al cliente, los que debe contestar las llamadas y tomar los pedidos de servicio a domicilio. Se pudo observar que, en promedio, tardan 5 minutos en atender una llamada; si el cliente que va a ordenar es nuevo, tarda más de 5 minutos, debido a que se deben ingresar sus datos al sistema, con direcciones y registros de clientes de servicio exprés.

- También se pudo observar que, cuando hay muchos clientes en el salón, uno de los dos únicos saloneros debe atender esa llamada, y el otro queda solo en un salón, con 17 mesas y 4 sillas por mesa. Esto lleva a la conclusión de que, debido a no contar con un servicio externo o plataforma de entrega a domicilio, como Uber Eats, los saloneros deben realizar 2 trabajos al mismo tiempo, atender a los clientes en el salón y atender las llamadas de servicio a domicilio, por lo que la calidad del servicio al cliente se reduce significativamente, provocando un efecto negativo al restaurante, al aumentar el tiempo de espera del cliente para ser atendido.

Actividad de investigación y desarrollo

- Actualmente, el proceso de investigación y desarrollo para la elaboración de nuevos platillos o mejores procedimientos en el Restaurante Goyi es nulo, como se aprecia en las preguntas 8 y 9 de la entrevista, en las cuales se da, como respuesta, que no se invierten tiempo ni dinero en estas actividades, y que no se revisan ni una vez al mes los procesos de elaboración de los platillos, ni se ha adquirido equipo nuevo, como cocinas o freidoras, para

mejorar los procesos y sus tiempos de cocción en la preparación de los platillos. Los equipos, como las refrigeradoras, licuadoras y microondas no son los indicados para utilizarlos en un restaurante, pues los que poseen actualmente son para uso de hogar. También se pudo apreciar, mediante el método de observación, que, al poseer un menú bastante extenso, no se toman la molestia de implementar nuevos platillos.

- Mediante el método de observación, se pudo apreciar que, a pesar de que los procesos en sí de cada platillo no se revisan constantemente, los mismos dueños comen todos los días un platillo diferente, preparado por el personal, para verificar que el sabor y la calidad que ellos desean e implementaron desde un principio se mantengan intactos, y están todos los días presentes en la elaboración de los platillos, para que se realicen de la manera que ellos les enseñaron en un principio a los trabajadores; sin embargo, no realizan un análisis para saber si esa es la mejor manera de preparar los platillos; únicamente observan si elaboran los platillos en su manera original, que ellos establecieron desde hace muchos años.

Actividad de recursos humanos

- El Restaurante Goyi no mantiene una alta rotación de personal, según se indica en las entrevistas; esto quiere decir que los trabajadores de este lugar ya se conocen entre sí, y los dueños los conocen desde hace ya varios años, por lo que tienen mucha experiencia en los procesos en sus respectivas áreas de trabajo; sin embargo, al preguntarles si reciben capacitación en sus

respectivas labores, la respuesta fue casi nula, aunque están conscientes de que para mejorar sus labores y brindar un mejor servicio, sí es necesario estar constantemente capacitándose.

- Según las preguntas 12, 13 y 14, realizadas en la entrevista a la administradora, quien se encarga, a su vez, de la contratación del personal, en el Restaurante Goyi no tienen establecidos ni diseñados los perfiles deseados para cada puesto de trabajo. Tampoco cuentan con alguna acción como realización de una entrevista, pruebas acordes con el puesto de trabajo o verificación de concordancia con el perfil requerido en el momento de contratar personal nuevo, ni procesos de enseñanza para este. Como ya se mencionó anteriormente, la gran mayoría del personal del Restaurante Goyi viene laborando para esta entidad por muchos años, y no hay una mayor rotación de personal. Con esto, sumado a la poca cantidad de trabajadores que posee el Restaurante Goyi, se puede pensar que hasta el momento no hayan necesitado con urgencia este tipo de acciones o procedimientos para contratación de personal nuevo; sin embargo, mediante el método de observación, se pudo constatar que el método de contratación de personal carece de procedimientos adecuados y efectivos para la buena elección de un trabajador en cierto puesto. Durante la observación en el Restaurante Goyi, se pudo estar presente en la contratación de una persona en el área del salón. No hubo ninguna entrevista de trabajo ni análisis del perfil de la persona contratada, para verificar que pudiera llevar a cabo un buen desempeño en dicho puesto.

Actividad de administración

- Según la pregunta 11 de la entrevista a la administradora y dueña, y complementada por el método de observación, se pudo verificar que llevan una contabilidad administrativa aparte, de un contador, para tener claro, mes a mes, de cuánto dinero fue la venta, además de gastos y ganancia o pérdida del restaurante; esto se pudo observar que lo tienen registrado en hojas de cálculo Excel, más los chequeos mensuales correspondientes a las cuentas bancarias y sus movimientos, por lo que los dueños sí tienen conocimiento, mes a mes, de cuáles fueron los movimientos financieros del restaurante, llevando, así, un registro, desde hace más de 5 años.
- Los mismos dueños son los encargados de realizar y llevar el control de la mayoría de las actividades de la cadena de valor; desde la administración, logística de entrada, investigación y desarrollo, marketing y ventas, recursos humanos, hasta las operaciones.

4.1.2 FODA

Para la realización del análisis FODA, se utilizó el método de observación en el mismo establecimiento del Restaurante Goyi, analizando las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas que rodean al mencionado restaurante en la actualidad.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento es propio de los dueños, por lo que no tienen que pagar alquiler. • Tiene mucho espacio físico, para poder ampliar las instalaciones, • Cuenta con un amplio parqueo para 15 vehículos. • Cuenta con más de 25 años en el mercado gastronómico japonés. • El dueño es oriundo de Japón, y siempre está atento y dispuesto a conversar con los clientes. • Cuenta con conocimiento de cómo disminuir desperdicios en recetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está ubicado cerca de grandes corporaciones como Amazon, Credomatic, Centro Corporativo el Tobogán, entre otros. • No tiene competencia directa cercana en el sector. • Puede asociarse con Uber Eats, para expandir más su clientela y alcance. • Cuenta con buena relación con proveedores. • Tiene mayor facilidad de acceso y conocimiento que sus competidores, de nuevas tendencias y recetas originales de Japón.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un menú con más de 70 platillos. • Cuenta con personal que ha laborado durante muchos años en el restaurante. • Presencia y control de materiales y procedimiento por parte de los dueños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los dueños mismos establecieron recetas a base de salsas, para un procedimiento más rápido y sencillo. • Se ubica en plena carretera principal. • Se encuentra cerca de los lugares donde se realizan las compras necesarias para las operaciones diarias.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos internos se desarrollan de manera artesanal. • No existe una clara separación de gastos reales del restaurante y los de la familia. • No se cuenta con recetario. • No cuenta con un plan de marketing. • No cuentan con un programa de fidelización de los clientes. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta volatilidad en los precios de los insumos, por el tipo de cambio de moneda. • Existen productos en los inventarios que solo se pueden conseguir por medio de un proveedor, • Precios elevados, en comparación con la competencia directa e indirecta. • Incremento de la competencia.

- No actualizan sus redes sociales desde hace más de 10 meses.
- No cuentan con un programa de capacitación continua para los trabajadores.
- No cuenta con un control de evaluación de los trabajadores.
- No cuenta con un fondo de capital, dirigido al mantenimiento de equipo o inversiones para el restaurante.
- Hay deterioro en infraestructura, por falta de mantenimiento y de inversión.
- El restaurante no cuenta con promociones para llamar la atención de los clientes.

- La competencia utiliza plataformas digitales de transporte de comida, por lo que abarca más zonas y a un tiempo de entrega más efectivo que el Restaurante Goyi.

4.1.3 Estrategia genérica

Para la realización de este análisis y poder conocer cuál estrategia genérica se está utilizando en el Restaurante Goyi, se le realizaron preguntas al dueño, el señor Takeyoshi Kihara, quien en un inicio de la entrevista indicó que nunca se ha regido por una estrategia en específico; sin embargo, desde un principio ha tratado de atraer a los clientes mediante la buena calidad de la comida y a un precio accesible. Se le realizaron preguntas, para intentar conocer cuál es la estrategia que se utiliza en el restaurante, y analizar y concluir si es la indicada para implementar una ventaja competitiva. Para conocer la estrategia genérica que se utiliza, sin saber el entrevistado de qué se tratan las estrategias genéricas, se le realizaron preguntas acerca de lo que considera importante en cuanto a los costos, precios, calidad, y si cree que el Restaurante Goyi está dirigido a un sector en específico o a un sector amplio.

- Las preguntas 1, 2 y 3 se realizaron para intentar conocer las acciones que realiza, y qué importancia tiene, para el Restaurante Goyi, el tratar de disminuir los costos de producción, para identificar una posible acción dirigida a la estrategia de bajos costos. En la pregunta 1 se le consulta al señor Kihara si realizan constantemente comparación de precios entre un proveedor a otro para tratar de reducir costos, a la cual la respuesta fue: algunas veces. En la pregunta 2 se le cuestiona si ha implementado acciones, tales como reuniones con proveedores, para obtener cierta materia prima a un precio menor que sus competidores, a lo que la respuesta fue un sí. Esto indica que

se realiza este tipo de acciones, de comparación de precios y reuniones con los proveedores, pero no es algo rutinario.

- En la pregunta 3 se le preguntó si para él es importante el ahorro y la reducción en costos fijos y variables para su negocio, la respuesta fue un sí. Si bien resulta difícil reducir costos fijos y variables, al parecer el señor Kihara sí considera importante la reducción de costos. Sin embargo, esta respuesta puede ser equivalente a cualquier tipo de negocio o de dueño de un negocio, ya que, por lo general, estos desean siempre tratar de reducir costos y gastos, para aumentar su rentabilidad.
- Las preguntas 4 y 5 se realizaron para conocer acerca del interés del señor Kihara, de tener conocimiento de los precios a los que vende su competencia directa, y si trata de vender a precios más elevados o bajos, en comparación con la misma. Estas preguntas se realizaron, debido a que, generalmente, si se realiza comparación de precios con la competencia, es para tener conocimiento de si se está vendiendo a un precio adecuado o si se está vendiendo a un precio muy elevado. También, con esto se puede saber cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por cierto producto. Al tratar de comparar los precios y vender a un precio menor, se puede interpretar como una práctica dirigida a bajos costos, ya que, en la estrategia de diferenciación, por lo general, se preocupan más por la calidad del producto que se vende y establecer un precio apropiado a ese producto, sin importar si se está vendiendo a un precio más elevado o más bajo que la

competencia, debido a que se supone es un producto de calidad, y el consumidor deberá pagar por esa calidad que se le ofrece.

- Se pudo conocer, mediante las 2 preguntas, que el señor Kihara compara únicamente los precios de algunos platillos del menú, y trata de vender a un precio similar a los de su competencia. Sin embargo, aunque se intente comparar los precios para tratar de vender a un precio más bajo o similar a los de la competencia, esto está ligado directamente con la capacidad de cada negocio en sus reducciones de costos, y es aquí donde cobra mucha relevancia la relación y capacidad de negociación con los proveedores.
- Las preguntas 6, 7 y 8 están relacionadas con la calidad y con los costos elevados que puedan tener los materiales para la elaboración de los platillos. Con estas preguntas, se pretende conocer si lo que se vende en el Restaurante Goyi contiene materia prima de primera calidad, y si le resulta difícil de conseguir y aparte, si se logra conseguir, si es a un precio elevado o bajo. En caso de que resulten difíciles de conseguir los materiales o productos, y aparte se consideren de precios elevados y de alta calidad, probablemente se pueda traducir a una diferenciación de producto, ya que, si fueran productos de precios bajos, y fáciles de conseguir, no se interpretaría como una diferenciación en comparación con sus competidores. En el caso de estas 3 preguntas, las respuestas fueron una misma: el señor Kihara señala que algunos materiales son difíciles de conseguir; algunos materiales contienen precios elevados, y también algunos materiales los considera de alta calidad, mas no todos.

- La pregunta 9 es la más directa, para tratar de aclarar si el señor Kihara intenta realizar una estrategia de bajos costos, o una estrategia de diferenciación de producto. Cabe recalcar, en este punto, que el señor Kihara no tiene una idea de lo que significan las estrategias genéricas ni la existencia de estas; simplemente durante más de 25 años ha operado su negocio sin tener clara una visión, misión o estrategia. Desde un principio decidió utilizar sus conocimientos en la gastronomía japonesa, y abrir un pequeño restaurante para poder vivir y mantener a su familia con dicho negocio, pero nunca se preocupó por los ámbitos administrativos o estrategias, por lo que, con esta entrevista, se trata de aclarar un poco el panorama de cuál estrategia se está utilizando, o se asemeja actualmente en el Restaurante Goyi. Al preguntarle al señor Kihara, si para escoger un material para la elaboración del producto se rige más por la calidad del material o por el precio de este, la respuesta ha sido: ambos.
- Las preguntas 10, 11 y 12 se dirigieron para investigar si el Restaurante Goyi se dirige a ofrecer sus productos o platillos a una amplia selección de compradores, o si se dirige más a un pequeño segmento de estos, y si el señor Kihara considera que, para que las personas consuman en este restaurante, deben ser de un nivel socioeconómico en específico, o si lo dirige intencionalmente a un nicho en específico. Según el señor Kihara, considera que, para que una persona consuma regularmente en el Restaurante Goyi, debería ser de un nivel socioeconómico medio o alto; sin embargo, no tiene como objetivo vender específica o

únicamente a cierto tipo de clientela o a un nicho en específico. También piensa que las personas, quienes consumen en el Restaurante Goyi, tienen un nivel socioeconómico y características diversas. Esto se debe a la ubicación en la que se encuentra, ya que es un lugar con residentes de un nivel socioeconómico medio, medio bajo, y aparte de los consumidores que visitan el restaurante de distintas zonas de la GAM, también lo hacen las personas que viven cerca del restaurante.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo No.1	
Compilar información sobre la cadena de valor para su análisis, entrevistando a los trabajadores y dueños del Restaurante Goyi durante el tercer cuatrimestre del año 2019	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Actividad logística de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> El Restaurante Goyi cuenta con el debido conocimiento de cómo realizar el método PEPS de manera artesanal; sin embargo, se pueden realizar esfuerzos extra para llevar un registro del control de inventario de entrada y salida, ya que no se implementa un registro de esos productos, como las fechas de entradas y de caducidad del producto ni demarcación de este, principalmente en los productos almacenados en bodega, que no son de uso diario. Al no tener asignado un encargado de llevar control de los productos en la bodega del Restaurante Goyi, y permitir que cualquier trabajador tome por la libre cualquier producto en cualquier momento, se dificulta el llevar un control de los materiales existente o utilizados, y saber si en realidad se están 	<p>Actividad logística de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda implementar mejoras en el control del inventario de los productos que se almacenan en la bodega del restaurante, para llevar un control más exacto de cuáles son los productos para utilizar de primero y en qué fecha se caducarán. En esta actividad, cualquier trabajador tiene libre acceso para la sustracción de los productos, sin contar con ningún registro, ni encargado en específico, lo que dificulta el control de inventario. Se recomienda asignar a un encargado de bodega, quien deberá contar con una bitácora con los productos existentes en la bodega, a inicio de la semana laboral y a finales, para tener conocimiento de cuánto se está gastando en cada producto por semana, y tener una idea de

utilizando primero los que están más próximos a su fecha de vencimiento.

- Al contar con un registro de los precios de los insumos más importantes y, al mantener reuniones con los proveedores que consideran al Restaurante Goyi como un cliente de muchos años e importante por su fidelidad, este mismo puede llegar a obtener beneficios importantes, en cuanto a la reducción de costos en las compras de materias primas.

Actividad de operaciones

- Se concluye que tienen una rotación de platillos en el menú muy baja. Si bien la cantidad y variedad de los platillos que ofrece el Restaurante Goyi es amplia, con más de 60 platillos a escoger, el consumidor puede percibir una monotonía en este aspecto.

cuánto se debe ordenar, en promedio, a sus respectivos proveedores.

- Por último, se recomienda seguir manteniendo reuniones cada 3 meses, como se realiza actualmente, con los proveedores, ya que los precios de los productos pueden aumentar, o bien aparecer nuevos productos sustitutos, y siempre es importante mantenerse en constante contacto con los representantes o jefes de los agentes de ventas, los cuales son los de mayor poder en el momento de establecer precios.

Actividad de operaciones

- Se recomienda modificar el menú, de tal manera que se disminuya la cantidad de los platillos y se mantengan únicamente los que más se venden, y ofrecer los platillos que se excluyeron únicamente por temporada.
- Se recomienda realizar, como mínimo, un recetario de los platillos más importantes,

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Al no poseer un recetario definido, para efectos de contratación de personal nuevo, sería un gran desafío que puedan elaborar los platillos de la misma manera que el personal que lo lleva haciendo durante años, y la capacitación del personal nuevo sería mucho más complicada sin una guía. Esto también puede traer inconvenientes en el control de los costos y rentabilidad por cada platillo; a su vez, puede generar inconvenientes con los clientes, ya que se hace muy difícil que siempre se les brinde la misma calidad y cantidad en los platillos.• También se concluye que, al no contar con un programa de capacitación al personal, para tratar de mejorar los procesos de operación y realización de los platillos, el tiempo de entrega a los clientes puede tardar más; esto puede generar molestias, y aparecerán | <p>o los que puedan generar un mayor costo para el restaurante si no se realizan con las medidas de los ingredientes adecuadamente, para brindarles una guía a los trabajadores actuales y nuevos. Este proceso de creación del recetario se realizaría una única vez y, al contar con todo el equipo, ingredientes, facturas y conocimiento, es algo meramente factible si así ellos se lo proponen.</p> <ul style="list-style-type: none">• Si bien los procesos de operaciones en la preparación de los platillos cuentan con vasta experiencia por parte de los dueños y los trabajadores, se recomienda realizar capacitaciones y autoevaluaciones, debido al atraso en los pedidos, cuando se incurre en una alta demanda por parte de los clientes. Al ser procesos repetitivos durante muchos años por la costumbre, se pueden estar llevando a cabo sin siquiera con la idea clara del porqué se realizan de dicha manera, y se puede |
|---|--|

clientes que no estén dispuestos a esperar tanto tiempo, y se puedan marchar con una imagen negativa del Restaurante Goyi.

Actividad de distribución

- Se concluye que se dificultaría ampliar el horario de entrega a domicilio, debido a la falta de personal en la producción, y por el hecho de que solo se cuenta con una persona en el puesto de entrega a domicilio.
- Hay atraso en los pedidos, debido a la lejanía de una dirección de entrega con la próxima, al no contratar con servicios externos de transporte.
- Al ser la encargada del salón la misma persona que se encarga de atender a los clientes y atender las llamadas y pedidos de servicio exprés, esta no puede desempeñar su labor de atender al cliente en el salón de una forma eficiente y eficaz, ya que, al momento

estar dejando de lado una mejora en dichos procesos.

Actividad de distribución

- Se recomienda asociarse con alguna plataforma, que les facilite esta tarea, como lo es Uber Eats o Glovo. Los beneficios de cualquiera de estas plataformas son numerosos; el ahorro en planilla y cargas sociales de un motorizado fijo, el ahorro en mantenimiento y combustible del vehículo de transporte, la mayor publicidad que les ofrecen las plataformas, y las cuales le llegarán a una mayor cantidad de clientes nuevos. Además, se resolverían inconvenientes, como el atraso entre un pedido y el siguiente, por la lejanía de una dirección de entrega con la otra, debido a que actualmente cuentan únicamente con un motorizado; este problema se

de recibir llamadas de pedidos exprés, dejará de atender de buena manera a los clientes presentes en el propio establecimiento, causando atrasos en la toma de la orden de ellos.

Actividad de marketing y venta

- Al no darles un mantenimiento constante a sus redes sociales, para estar en constante contacto con los clientes, ni realizar publicidad mediante algún medio, esto hace que muchas personas se olviden del lugar o se les dificulte atraer nuevos clientes.
- Si bien en el Restaurante Goyi nunca, desde sus inicios, ha contado con ningún mecanismo ni acciones de ningún tipo de publicidad, con el cambio en la era digital, y las facilidades que existen disponibles hoy en día en esta

erradicaría por completo, por la gran cantidad de transportistas que utilizan estas plataformas. Otro inconveniente que se resolvería es la demora en el tiempo de atender a los clientes, por parte del encargado del salón, ya que se eliminarían los pedidos, mediante llamadas directas al restaurante.

Actividad de marketing y venta

- Se recomienda la contratación de un *community manager*, para que actualice y esté en constante contacto con los seguidores de las redes sociales que ya posee el Restaurante Goyi, pero que ha dejado de brindarles mantenimiento. También se recomienda implementar un plan de publicidad, mediante programas de radio o plataformas digitales, como canales de TD Más para, de esta forma, aumentar su presencia en la mente de los consumidores de la gastronomía japonesa.

rama, se puede aprovechar e invertir un poquito más en esta actividad.

Actividad de servicio

- Se concluye que, si bien tienen presente el hecho de que es importante saber la opinión de los clientes, no se está realizando ningún esfuerzo o actividad extra para darles seguimiento a sus opiniones, ni llevan un registro de número de teléfono, correo u otro medio para contactar a los clientes más regulares, que consumen en el propio establecimiento, y esto dificulta la retroalimentación para mejorar la calidad que percibe el cliente del Restaurante Goyi.
- No se está implementando ninguna acción o método, para asegurarse de que los clientes estén completamente motivados a visitar de nuevo el restaurante, por lo que se puede percibir que no se están preocupando

Actividad de servicio

- Asegurarse de conocer qué perspectiva le dejó su visita al restaurante por parte del cliente, y más aún, invitarle o motivarle a que vuelva es indispensable para retener a clientes actuales, captar nuevos y poder, así, aumentar las ventas.
- Se recomienda implementar un control y registro de los clientes que consumen con regularidad en el restaurante, y solicitarles, de forma cordial, en notas de apunte, sus respectivos datos personales, para brindar un servicio postventa y seguimiento.
- Se recomienda, para mantener la fidelidad de los clientes, ofrecer cupones de clientes frecuentes, con los cuales, al llenar cierta cantidad de espacios por la compra mínima de cierta cantidad de

por aumentar o retener la clientela actual. Si bien, debido a los más de 25 años que se han mantenido en el mercado, ya poseen muchos clientes, esto no garantiza que sigan de esta manera, con el aumento tan grande de la competencia y sus programas de fidelización.

Actividad de investigación y desarrollo

- Se concluye que los equipos, utilizados por el Restaurante Goyi, en su mayoría son de uso para hogar, mas no para un restaurante. Las refrigeradoras normales para hogar se utilizan almacenando gran cantidad de materiales, y se abren y cierran constantemente, lo que genera un mayor consumo de energía, y pueden llegar a dañarse muchísimo más rápido; de la misma forma, el microondas se utiliza muchísimo, y se ha tenido que cambiar 3 veces en el último año, debido a que se llegan a quemar por el uso excesivo; lo mismo sucede con las licuadoras, ya que

consumo en el restaurante, se les obsequiará un platillo como cortesía.

- Otra acción que se recomienda es la de las alianzas con distintos bancos, para otorgar algún porcentaje de descuento, al utilizar las tarjetas de crédito o débito de dichos bancos.

Actividad de investigación y desarrollo

- En esta actividad, se recomienda realizar cambios en equipo de refrigeración, licuadoras y microondas, que actualmente posee el Restaurante Goyi, por unos especializados en el uso de restaurantes. Al principio pueden llevar una inversión considerable; sin embargo, por la seguridad de los trabajadores, y el ahorro en reparaciones y consumo de energía a largo plazo, se beneficiarían mucho con la adquisición de dichos nuevos equipos.
- Se le recomienda, al señor Kihara utilizar el material que tiene a su disposición, acerca de recetas originales de su país

hay una alta demanda por los batidos que ofrece el Restaurante Goyi.

- No se está aprovechando la ventaja que posee el señor Kihara, de implementar nuevas recetas, mediante el fácil acceso a estas y el conocimiento que posee.

Actividad de recursos humanos

- Se concluye que una de las actividades con más carencia, en la cadena de valor del Restaurante Goyi, es el reclutamiento e inducción de personal nuevo.
- Al no tener un perfil deseado y establecido en cada puesto de trabajo, o una acción nula en el proceso de reclutamiento, como entrevista o prueba, esto se traduce en la contratación de personal sin el total conocimiento de si la persona es la indicada para dicho puesto, lo que puede llevar al Restaurante Goyi a un desperdicio de tiempo y gastos de planilla y cargas sociales extras, sin ningún beneficio a futuro.

natal, para crear y ofrecerles nuevos platillos a sus clientes. Con la ayuda de esto, y su ingenio para poder modificar un poco las recetas con materiales sustitutos, no solo puede ofrecer un platillo diferenciado, sino también ofrecerlo a un costo no muy elevado.

Actividad de recursos humanos

- Se recomienda, primeramente, realizar y definir el perfil que se requiere en cada puesto de trabajo, las características, posibles experiencias y requisitos, deberes y obligaciones.
- Una vez establecido cada perfil deseado en cada puesto de trabajo, ya se tiene una base para poder guiarse en la ruta de la selección del personal nuevo deseado, la capacitación idónea para estos, y poder llevar a cabo un buen proceso de contratación y enseñanza.
- Otra recomendación en esta actividad es la capacitación del personal actual, con la autoevaluación por medio de reuniones y

- El Restaurante Goyi no realiza capacitaciones en ningún puesto, por lo que los procesos pueden estar estancados y los trabajadores pueden verse en la misma posición, sin sentir un crecimiento en sus labores profesionales.

Actividad de administración

- Al ser un restaurante pequeño que se maneja con poco personal, y los mismos dueños se involucran y tienen a cargo la mayoría de los procesos, han creado durante muchos años una dependencia hacia ellos mismos, y puede parecer que los trabajadores no toman decisiones por ellos mismos, sin antes preguntar siempre a los patrones, por lo que no hay un sentimiento de pertenencia, que les permita, a los colaboradores, sentirse un poco más parte de la organización. Al ser una organización tan pequeña, se dificulta mucho el contratar a una sola persona para que elabore únicamente el rol de administrador; sin embargo, al estar

lluvias de ideas acerca de los procedimientos; también la contratación de empresas que brinden capacitaciones de servicio al cliente para los saloneros y, de esta manera, motivar a los trabajadores.

Actividad de administración

- Se recomienda, en esta actividad, primeramente, establecer, como ya se mencionó en la actividad de recursos humanos, un perfil y actividades que se deben desempeñar en cada área de trabajo. Con la amplia experiencia, en cada área, que tienen los dueños dentro de las operaciones del restaurante, pueden establecerlos con claridad y con las exigencias que ellos mismos consideren necesario. Luego, se recomienda asignar un encargado en cada área, designar responsabilidades y dejar a sus trabajadores ciertas tomas de decisiones, para así crear un sentimiento de pertenencia y de confianza entre el

<p>involucrados y encargados en todos los procesos del restaurante, los dueños pueden incurrir en un desgaste físico y mental.</p>	<p>patrono y el trabajador, y poder desligarse poco a poco, del exceso de actividades que realizan actualmente los dueños.</p>
--	--

<p align="center">Objetivo No. 2 Examinar, mediante una matriz FODA, la situación actual interna, entrevistando y observando a los trabajadores del Restaurante Goyi durante el tercer cuatrimestre del año 2019</p>	
<p align="center">Conclusiones</p>	<p align="center">Recomendaciones</p>
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Restaurante Goyi posee una gran fortaleza y ventaja frente a sus competidores, la cual es que cuenta con establecimiento propio, y no incurre en gastos de arrendamiento comercial. El Restaurante Goyi puede ahorrar ese costo e invertirlo en otros ámbitos del negocio, como publicidad. • Al contar con un establecimiento propio, significa que se pueden realizar remodelaciones a gusto. • Aparte de contar con un establecimiento propio, este mismo es de gran tamaño, el cual se puede ampliar mucho más y, aparte de esos beneficios, cuenta con un parqueo 	<p>Formulación de estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda, en cuanto al análisis FODA, implementar la estrategia ofensiva, en la cual debe tratar de maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades para generar ventajas competitivas. • Las mejores fortalezas para el Restaurante Goyi son la experiencia y recetas tradicionales, para elaborar sus platillos. • El tener un establecimiento propio y no tener que incurrir en gastos de alquileres es una fortaleza que se debe aprovechar para ahorrar costos. Si bien es algo no imposible de imitar por la competencia, es

subterráneo con espacio hasta para 15 vehículos, indispensable en una zona de alto tránsito vehicular.

- Otra fortaleza a destacar ha sido la gran experiencia que tienen, en el mercado gastronómico japonés, los dueños del Restaurante Goyi, ya que no solo cuentan con el respaldo de más de 25 años en el mercado, lo cual brinda credibilidad a sus comensales, sino también con sus proveedores, con quienes tienen muchos años de trabajar conjuntamente, lo cual les brinda muchos beneficios y trato especial, por lo que se pueden beneficiar a la hora de adquirir o negociar productos a precios más bajos.
- Junto con la experiencia vienen las mejores y más efectivas prácticas en el momento, tanto de escoger bien y los más adecuados materiales, como también en el momento de la preparación y almacenamiento de los productos y platillos que elaboran para la venta, lo cual exclusivamente se puede

algo sumamente difícil y privilegiado contar con su propio edificio.

- Una de las oportunidades a aprovechar y maximizar es la buena relación que se mantiene con los proveedores, ya que esto se traduce a un poder de negociación para tratar de disminuir los precios de los materiales y tratar de vender a un precio competitivo.
- Otra oportunidad a destacar es el acceso a información y contactos japoneses para obtener recetas innovadoras y diferenciadas.
- Si unimos las fortalezas de la experiencia en recetas tradicionales y originales creadas por el señor Kihara, junto con las recetas que pueden obtener de diferentes fuentes y sumado a la oportunidad de obtener materiales a bajos costos o realizar recetas a bajos costos, se puede implementar la ventaja competitiva de vender platillos diferenciados a un precio competitivo, la cual también esta ligada a

obtener por medio del transcurso de largos años de aprendizaje y experiencia, algo de que muchos otros restaurantes nuevos pueden carecer actualmente.

Oportunidades

- Al estar ubicado en una zona con alto tránsito vehicular, y rodeado de corporaciones y *call centers* con gran cantidad de trabajadores, se puede llegar a captar una alta gama de clientela entre semana, aprovechando la cercanía de sus lugares de trabajo, e impulsar el servicio de entrega a domicilio, mediante distintas plataformas como Uber Eats o Glovo, que les puede propinar una oportunidad de crecimiento en ventas muy importante.
- Si bien la cantidad de residentes japoneses en Costa Rica no es muy amplia, ellos pueden contribuir en el acceso a materiales, recetas y tendencias de la comida japonesa y su cultura con mayor facilidad al Restaurante Goyi, algo que

la estrategia genérica que utiliza actualmente el Restaurante Goyi.

otros restaurantes competidores se les dificultaría obtener.

Debilidades

- Una debilidad importante es el no control de los gastos familiares que posee el Restaurante Goyi. Es debido a esto que no se tiene un control exacto de los materiales que, en realidad, se gastan en las operaciones meramente del restaurante.
- Al no haber un recetario definido, se hace muy difícil tener un control en el uso de materiales, los costos y la calidad de los platillos.
- Otra gran debilidad es la no inversión en mantenimiento en la infraestructura del establecimiento, ni en la capacitación del personal, algo que a largo plazo podría traducirse en deterioro del edificio y desmotivación en los trabajadores.
- La prácticamente nula actividad en promocionarse, por medio de redes sociales o página de internet, hace que

para muchos clientes sea inexistente el Restaurante Goyi.

Amenazas

- Se deben tomar acciones para mitigar las amenazas de carecer de los productos importados, o aquellos con alta fluctuación en sus precios, a su vez, que se deben tratar de combatir mediante distintas acciones, con la ayuda de la amplia experiencia de los dueños, al combatir los altos costos de las materias primas.
- El incremento de la competencia es algo inevitable y no se puede controlar, sin embargo, se puede combatir, con la ayuda del respaldo de los más de 25 años en el mercado nacional y el cariño y simpatía que conservan los consumidores de esta gastronomía, a nivel nacional, con el Restaurante Goyi.
- Al no contar, como sí lo hace la competencia, con plataformas digitales

para transporte de comida, el Restaurante Goyi pierde participación de mercado.	
---	--

Objetivo No. 3	
Definir la estrategia genérica de la empresa para su análisis, entrevistando a los dueños del Restaurante Goyi durante el tercer cuatrimestre del año 2019	
Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Al realizar la entrevista al señor Kihara, se pudo conocer, primeramente, que el Restaurante Goyi no se maneja y nunca se ha manejado bajo una estrategia genérica en específico; sin embargo, se pudo constatar que el restaurante ha estado adoptando una estrategia de mejores costos del proveedor. • El señor Kihara opta no solo por mantener reuniones con los representantes de los proveedores más importantes para este, con quienes han mantenido una relación comercial por más de 20 años, adquiriendo sus productos semana a semana, y teniendo reuniones como mínimo cada 3 meses, para mantener una buena y estrecha relación, con el propósito de tratar de conseguir los productos a precios más 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le recomienda, al Restaurante Goyi, el seguir implementando la estrategia de mejores costos del proveedor, ya que, debido a la gran cantidad de años operando bajo esta estrategia, aun sin saberlo la han podido manejar de manera satisfactoria, pues hasta el día de hoy siguen operando sin ningún inconveniente. Sin embargo, deben tener en su conocimiento que, si se rige por una estrategia de mejores costos del proveedor, existe una alta probabilidad de que quede atrapado en medio de competidores, que explotan la estrategia de mejores costos, y los que explotan la estrategia de diferenciación, por lo que deberá implementar acciones concretas

bajos que la competencia, o tratando de hallar y comparar constantemente productos sustitutos de buena calidad a un costo más bajo que los anteriores, sino que también opta por tratar de conseguir materiales de buena calidad y difíciles de conseguir para sus competidores, por medio de contactos y amistades, los cuales son proveedores, y quienes han desarrollado un lazo comercial, gracias a la amplia experiencia en el negocio gastronómico japonés del señor Kihara, y también a sus compatriotas, que residen en Costa Rica, y ofrecen un trato preferencial y casi único en la venta de ciertos materiales, los cuales, juntos a recetas originales, creadas con base en toda la experiencia de más de 2 décadas en su preparación, adaptación y constante mejoramiento, han hecho posible que el Restaurante Goyi ofrezca platillos diferenciados, los cuales los clientes no

para poder combatir ambas estrategias, lo cual es muy riesgoso.

- Se recomienda, mediante la implementación del conocimiento en numerosas recetas tradicionales de la gastronomía japonesa, el implementar un menú con la misma base del menú actual, con platillos a precios accesibles, gracias a la experiencia en la elaboración de recetas y cooperación con los proveedores, y sus beneficios en cuanto a precios, y además, introducir o agregar platillos con materiales un poco más exclusivos, o recetas poco conocidas de la amplia gastronomía japonesa, para darle un toque diferenciado en cuanto a los platillos que ofrece el Restaurante Goyi, para así poder combatir, tanto a la competencia que utiliza platillos comerciales con amplio conocimiento por los consumidores, como a la competencia que ofrece platillos más diferenciados. Con la ayuda de los proveedores y su

hallarán de manera sencilla en otros restaurantes a nivel nacional.

- Se puede concluir que, el señor Kihara sí realiza comparación de precios, pero no de todos los platillos, y si trata de vender a un precio similar, en comparación con la competencia, eso se puede interpretar como una acción a medio camino, ya que trata de vender a un precio similar, pero no es indispensable vender a un precio más bajo que los de la competencia.
- Se puede concluir que, al ser un restaurante de comida japonesa, por ese mismo hecho se puede dificultar la obtención de ciertos productos, ya que se deben importar desde el extranjero.
- El señor Kihara, si bien trata de conservar la calidad del material a escoger, también intenta obtener ese mismo material al precio más bajo que le sea posible.
- El Restaurante Goyi no está dirigido a un sector o nicho en específico, sino a un amplio sector de consumidores, como lo

patrocinio, se podrán incluir, tanto en el menú como en rotulaciones en el local, las distintas marcas de materiales que se utilizan en el Restaurante Goyi, para hacerles conocer a los clientes que estos son de buena calidad y productos japoneses, lo que dará una sensación de más confianza y mejor perspectiva, por parte del consumidor, de lo que consume es algo de calidad.

refleja su misma estrategia de vender a precios accesibles y, al mismo tiempo, ofrecer platillos diferenciados.	
---	--

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Propuesta: Objetivo 1 de la investigación

Cadena de valor

Actividad de logística de entrada

- En este punto se propone, debido a la pequeña cantidad de trabajadores, asignar un solo encargado de sustraer, ordenar y llevar un registro de los productos existentes en la bodega donde se ubican todos los productos secos a partir de enero del 2020. Esta persona, quien se propone sea el encargado de salón, Andy Jiménez López, por la ubicación de su área de trabajo y cercanía con la bodega, será el único que tendrá la llave de acceso, y será el responsable de preguntarle a cada uno de los encargados en cada área, a las 11.30 de la mañana, la cual es la hora de inicio de labores, cuáles productos necesitan para operar durante ese día, sustraer dichos productos y entregárselos a cada trabajador; para este proceso deberá contar con una bitácora a mano y llevar un registro de qué día, cuál producto y cuánta cantidad se le encargó en cada área de trabajo, para poder llevar un control y tener conocimiento de, en promedio, cuánto se utiliza de cada producto en dicha área por semana, y concluir si se gastan de más o casi no se están gastando dichos productos. Este encargado también deberá mantener la bodega de manera ordenada, y separar los productos, de tal manera que su sustracción le resulte más sencilla y conveniente, por tamaño, marca y producto. Se recomienda separar totalmente los productos para consumo

como arroz, aceite, aderezos, de los productos que no son de consumo, como los de limpieza. Este mismo encargado deberá anotar en la bitácora todos los productos existentes en la bodega, y cuánto es el mínimo que debe haber por semana, ya que en este mismo será el encargado de realizar el pedido y anotar las cantidades que se necesitan de cada proveedor, para así transmitirle dicho pedido a los dueños, quienes se encargarán de realizarlo. Al ser personal con poco conocimiento en sistemas de computación, se deberá implementar, de una manera sencilla, el registro de los productos. Se recomienda demarcar con bolígrafo cada producto con su fecha de vencimiento y el consecutivo de utilización, por ejemplo, si hay 6 sacos de arroz japoneses en existencia, se demarcarían del 1 al 6, siendo el 1 el primero que deben utilizar y el 6 el último, conforme a su respectiva fecha de vencimiento; en el momento en que se adquieran nuevos sacos de arroz japonés, se tachan los números y se vuelven a reenumerar.

- Llevar un control adecuado de inventario de los productos es esencial a la hora de negociar con distintos proveedores, y comparar cuál de estos es mejor en cuanto a calidad y precio, lo cual es muy importante para implementar, de buena manera, la estrategia genérica en cuanto a reducir costos y evitar un exceso de productos, los cuales se pueden llegar a vencer, recurriendo en pérdida para el Restaurante Goyi.

Actividad de operaciones

- Se propone verificar, mediante el programa de facturación, el cual posee el registro de los platillos que más y menos se venden, para eliminar los que menos se venden. Dichos platillos se ofrecerán únicamente por temporada o dándoles rotación, junto con otros nuevos platillos durante todo el año, de forma aleatoria, para mantener una alta rotación en el menú y, de esta forma, mantener el interés constante en los clientes a probar nuevos y diferentes platillos, lo cual se puede llevar a cabo gracias a la estrategia genérica que utiliza el Restaurante Goyi, en la cual se desea mantener el menú tradicional, al mismo tiempo de ofrecer platillos diferenciados para aquellos clientes que busquen un sabor diferente y novedoso, todo gracias a la ventaja competitiva a impulsar, la cual es la experiencia y conocimiento en cuanto a distintas recetas de la auténtica gastronomía japonesa, con la que cuentan el señor Kihara y su esposa. Para esta acción, primeramente, se deberá crear un menú físico nuevo, el cual se propone hacer en abril del 2020, por lo que se deberán definir los platillos definitivos y permanentes que quedarán plasmados en este.
- Los encargados de definir dichos platillos serán el señor Kihara, la señora María Isabel Mora, ambos dueños del Restaurante Goyi, y el señor José Eliseo Moreno, uno de los cocineros principales y con más experiencia. Luego se le deberán llevar todas las especificaciones, como las características, ingredientes, imágenes y precios, a un diseñador de menús, para que realice dicho trabajo. El Restaurante Goyi cuenta actualmente con todas las

fotografías de todos los platillos que ofrecen en su menú actual, por lo que se ahorrarían dicho costo en la realización de un nuevo menú.

- En cuanto a los platillos que se eliminarán del menú permanente, junto con otros platillos nuevos a implementar por el señor Kihara, se deberán tomar fotografías, mediante la contratación de un fotógrafo, y llevarlas, de igual manera, donde el diseñador de menú o a una imprenta gráfica, en la cual se les imprimirá la página de menú con un formato, tamaño y diseño de su agrado; es en esta página donde se incluirán dichos platillos, y se les entregará a los clientes, de forma individual, con el menú permanente, cumpliendo, de esta forma, con la estrategia genérica, en la cual se desea ofrecer platillos económicos y tradicionales, y también platillos un poco más exclusivos; esta acción beneficiará también, en momentos de escasez de ciertos productos difíciles de encontrar, o aquellos productos que por su volatilidad en el precio pueden aumentar mucho en ciertas épocas del año y que, por esta razón, se dificulta mantenerlos permanentemente en el menú.
- Esta acción, al igual que el menú permanente, se propone realizarla en abril del 2020. De igual manera, se aprovechará el conocimiento de la cultura japonesa que posee el señor Kihara, para ofrecer los platillos diferenciados únicamente en épocas tradicionales de su país; por ejemplo, ofrecer platillos tradicionales que únicamente se consumen en fin de año u año nuevo, o platillos que son especialmente para consumir en verano o invierno. Todo este ofrecimiento de platillos diferenciados sujetos a la cultura japonesa se

transmitirá por medio del programa de marketing, a impulsar mediante las redes sociales.

- Para la implementación de la estrategia genérica de mejores costos de proveedor, se deberá “combatir” con aquellos competidores que implementen la estrategia de costos bajos, por lo que es sumamente importante el proponer la realización de un recetario de cocina, para llevar un mejor control de estos, en los que se incurre al realizar los platillos, como reducir estos y mantener un registro, para guiar a los trabajadores a impulsar la ventaja competitiva del conocimiento de las recetas tradicionales, adquirido por el señor Kihara.
- Al ser los mismos dueños, el señor Kihara y su esposa María Isabel Mora, los encargados de la realización de recetas, deberán ser ellos mismos, junto con la ayuda de una persona con conocimiento en computación, para realizar el recetario, de manera que quede grabado en una memoria digital, como una llave malla o la nube, a la cual los señores dueños podrán tener acceso en cualquier momento. Es importante aclarar que ninguno de los dueños y de la mayoría de personal posee un conocimiento amplio o básico de cómo manejar programas de computación, por lo que la mayoría de las propuestas se deberá realizar de forma manual, o con la ayuda de una persona con conocimiento en computación.
- Una vez establecido el menú permanente que se implementará en el Restaurante Goyi, como se estableció en el punto inicial de esta actividad, los dueños deberán transcribir todas las recetas y sus ingredientes a un cuaderno de notas; cada receta de cada platillo deberá ser pesada, tanto su materia

prima como sus ingredientes; esta acción se podrá realizar en horas de la tarde de 3 a 5 p.m., los días de martes a jueves, durante los cuales, por horario, permanecen cerrado el establecimiento, y se propone realizarlo durante el febrero y marzo del 2020.

- Se recomienda tomar todas las facturas de compra del último mes, para saber los precios de los materiales. Se deberán transcribir las recetas de los platillos, sus pasos a realizar, las medidas de los materiales e ingredientes, los precios de estos y, por último, una nota, en la cual se detallen los puntos vitales o secretos que diferenciaran dichos platillos con otros ofrecidos por la competencia, si es que los hay; este punto es vital para el futuro del Restaurante Goyi y la continuidad de su ventaja competitiva durante el tiempo.
- Una vez hecho todo este registro en un cuaderno de notas, se le deberá entregar a una persona de confianza, como un miembro de la familia con conocimiento básico en Excel, para transcribir todo esto para que, de esta forma, este proceso tan tedioso no se deba repetir, sino que únicamente se debería hacer la próxima vez que realicen cambios en los precios del menú, por el aumento en precios de los materiales. De esta manera, no solo se definirá un recetario único, el cual debe ser la guía para todos los cocineros actuales y futuros, sino también se logrará obtener conocimiento de los costos reales de los platillos, y si en realidad estos generan ganancia.
- Por último, desde enero del 2020, se propone, en esta actividad, el realizar reuniones una vez al mes, los días entre semana en horas de 3 a 5 de la tarde, con los cocineros, ayudantes de cocina y cocineros de sushi para

verificar los procesos de preparación de platillos, consultar y pedir opiniones y realizar una lluvia de ideas constructivas, con puntos de vistas diferentes de cada puesto, para tratar de realizar los procesos de una manera más eficaz y eficiente. Esto se propone, debido a la falta de capacitación en dichos procesos, para los cuales no hace falta contratar a un especialista en el tema, debido a que todas las recetas son originales y establecidas por los dueños; sin embargo, al no haber una retroalimentación, puede haber aspectos que tengan margen de mejora en cuanto a eficiencia y eficacia, y que los mismos colaboradores pueden haber obtenido el conocimiento por la práctica durante muchos años de laborar para el Restaurante Goyi. Esto no solo ayudará a que los procesos del restaurante se realicen con mayor agilidad y aumente la satisfacción del cliente, sino que también ayudará a motivar a los trabajadores, al hacerlos sentir parte importante de la organización, abarcando una debilidad, a su vez, de la actividad de recursos humanos de la cadena de valor.

- Por eso, que se propone mantener reuniones con todos los trabajadores, y en un pizarrón anotar los procesos de cada platillo y sugerencias de cada uno de los colaboradores, y sus puntos de vista para tratar de mejorar los procesos. Si se llega a la conclusión de que se pueden adoptar dichas sugerencias, estas se anotarán en un cuaderno de apuntes, y se pondrán en práctica por el periodo de un mes y, en la próxima reunión del siguiente mes, se realizará una retroalimentación de dicha sugerencia, para verificar si efectivamente dio resultado positivo, o si se deberá realizar algún ajuste. En dichas reuniones se

propone tocar aspectos, como procesos para aumentar la calidad del restaurante y de reducir costos principalmente, tales como agilizar los tiempos de entrega del platillo, calidad de los materiales, posibles sustitutos de estos, presentación de los platillos, modo de almacenamiento de los materiales, modo de preparación de los materiales y todos los aspectos que involucren procesos operativos. Por supuesto, es recomendable que los dueños del Restaurante Goyi estén presentes, y sean los encargados de guiar el curso de la reunión.

Actividad de distribución

- Se propone una alianza con Uber Eats, a partir de mayo del 2020, una vez ya terminado el proceso de creación del recetario y el nuevo menú del Restaurante Goyi. Para esto es necesario, primeramente, inscribirse; el representante se pondrá en contacto de 1 a 3 días hábiles; de parte de la plataforma ayudarán a configurar todo el menú y las tarifas; ellos mismos enviarán un fotógrafo para tomar las fotos de ciertos platillos y subirlas a la aplicación, para que los clientes puedan observarlas; a su vez, enviarán una tableta con uso exclusivo para el programa necesario para recibir los pedidos, estos mismos podrán ser aceptados, rechazados o pausados, en caso de alta demanda.
- Para comenzar, se deberá desembolsar una tarifa de activación, para poder iniciar con el uso de la plataforma, de 250 mil colones, de la cual Uber

descontará dicho monto en 8 cuotas, en 8 semanas, a partir del primer pedido en que se haga entrega por medio de la aplicación.

- El Uber Eats cobra un 30% sobre el monto de cada pedido; esto se verá recompensado por el ahorro en planilla, cargas sociales, combustible y mantenimiento de vehículo de transporte.
- Uber Eats les remitirá, de manera quincenal, al Restaurante Goyi, el monto total de la comida y bebidas vendidas con las reducciones de la tarifa de activación antes mencionada, reembolsos a favor de los clientes y cualquier otro reembolso a favor de Uber Eats,
- Los precios de los platillos que se venderán en Uber Eats deberán ser siempre iguales a los precios que se ofrecen en el restaurante. El pago de impuestos correspondientes por ley deberá ser pagado por el mismo Restaurante Goyi a Tributación Directa, de forma normal, como siempre lo ha hecho, y no por Uber Eats, ya que este es solo un intermediario, por lo que se aconseja incluir, en el precio que se ofrecerá en la aplicación, el porcentaje de impuesto correspondiente.

Actividad de marketing y ventas

- Se propone la contratación de un *community manager* por parte de los dueños del Restaurante Goyi, desde mayo del 2020, ya que para ese mes estará listo el nuevo menú y los nuevos platillos a promocionar. El *community manager* se encargará de actualizar las redes sociales de Instagram y Facebook, con las que cuenta actualmente el Restaurante

Goyi. Lo que se propone es reactivar dichas páginas con publicaciones y fotografías de los menús especiales, que se mencionaron en la actividad de operaciones; también volver a poner en la mente de los seguidores de dichas páginas, que son más de 5 mil, la marca Goyi, recordarles la existencia de esta y, a su vez, captar nuevos seguidores. Para lograrlo, es esencial atraerlos con promociones atractivas, como regalías de un aperitivo con exceso de existencia en inventario, o de bajo costo, por la compra mínima de 10 mil colones; también se propone ofrecer precio especial en combinaciones grandes para compartir en platillos de sushi, los martes, miércoles y jueves, de 5:30 a 7:00 p.m., horas de menos movimiento de clientela en el restaurante.

- Dichas promociones, fotografías y publicaciones se deberán realizar en coordinación con el *community manager*. Se propone, como plan inicial, dar una prueba de 3 meses a la contratación de un plan de redes sociales, que incluya foto de perfil, portada de Facebook, 2 artes semanales y un video comercial, promocionando los platillos diferenciados. Al cabo de los 3 meses de prueba, se tomaría la decisión de si aumentar o disminuir el plan adquirido, dependiendo de si hubo un aumento en clientes o no gracias a dicha publicidad, por lo que se pueden ofrecer descuentos, al mencionar ciertas publicaciones en las redes sociales, para tener este conocimiento.
- Aparte, se propone utilizar alianzas con programas de radio y canales de TDMAS dedicados a cultura o programas japoneses como The Comic

Show, para que graben estos en el local del Restaurante Goyi, con el fin de captar a los seguidores de dichos programas, quienes, en su mayoría, son amantes de la cultura japonesa, y suman 10 mil seguidores. En dichos paquetes de publicidad, para los programas antes mencionados, se incluyen: pauta de una cortina a pantalla completa del Restaurante Goyi al inicio y cierre de transmisión del contenido, una mención publicitaria de 30s, que saldrá durante la hora del programa, con la información general del Restaurante Goyi, dirección, teléfono y redes sociales, post de noticias o información en redes sociales etiquetando al Restaurante Goyi; además, se compartirán las actividades, ofertas especiales o cualquier cosa que el patrocinador desee darle publicidad. Tanto en el plan de redes sociales como la publicidad, mediante el canal de TDMAS, lo que se propone es buscar hacerle transmitir, al posible consumidor, los platillos tradicionales a un precio competitivo, en comparación con la competencia y los platillos diferenciados que solo se pueden encontrar en el Restaurante Goyi, como lo son el Kare, el Yakitori, Okonomiyaki, entre otros, para, de esta manera ,transmitirles el concepto de que en el Restaurante Goyi podrán encontrar los platillos que ofrecen en otros restaurantes, a un precio similar, y aparte podrán encontrar platillos exclusivos; todo esto sin dejar de lado los más de 25 años que lleva de existir en el mercado.

- The Comic Show se emite semanalmente en el horario del martes de 11 a.m. a 12 m.d., por Facebook Live, en la página de TDMAS Originales,

y con repetición los martes a las 8:30 a.m. y domingos a las 5 p.m. por el canal TDMAS 2 en la cablera de Cabletica.

Actividad de servicio

- Se propone implementar cupones de clientes frecuentes, para tratar de fidelizarlos a partir de enero del 2020. Se les entregará una totalidad de 30 cupones, en un principio, a los clientes más frecuentes, y por cada compra que realicen, igual o mayor a los 10 mil colones, se les sellará una cuadrante en el cupón; en el momento que llenen la totalidad de 5 cuadrantes, se les obsequiará un rollo de sushi, cortesía de la casa. Los encargados de realizar dichos cupones serán los dueños del Restaurante Goyi, en conjunto con la imprenta a la que se le otorgará el trabajo de realización del menú.
- También se propone entregarles tarjetas de sugerencia a los clientes, a quienes se les pedirá nombre, número de teléfono, correo electrónico y sugerencia constructiva para el restaurante. Adicional a esto, se les preguntará por su platillo favorito y qué días son los que más frecuentan al Restaurante Goyi para, de este modo, brindar un servicio anticipado y llamar al cliente dichos días, y ofrecerle un descuento en dicho platillo, o una reservación anticipada, incluso antes que éll la realice.

Actividad de investigación y desarrollo

- Se propone realizar inversión, con el cambio de 4 refrigeradoras que son de uso hogareño, y una que cuenta con un desgaste muy notorio, y adquirir una

refrigeradora industrial de 2 puertas y una de una puerta, para, de este modo, ahorrar en consumo de energía, gastos de reparación y ahorro de espacio, con un costo total de un millón trecientos mil colones en Equipos Diluca Internacional. Sin embargo, los actuales refrigeradores se pueden ofrecer en equipos de remate, y generar un ingreso mínimo de doscientos mil colones.

- También se recomienda realizar cambio de equipo en licuadora y microondas, los cuales también son de uso casero, por unas de uso para restaurante, para de, este modo, se eviten problemas mayores como cortocircuitos o reparaciones constantes. Ambos equipos tendrían un costo de 600 mil colones, y se podrán intercambiar por los actuales, por lo que recibirían a cambio cien mil colones.
- Dichos cambios de equipos se recomiendan realizarlos en distribuidoras Equipos Diluca, Equipos Macardi o Equipos de Remate. Los encargados de adquirir y negociar los equipos deberán ser los dueños del Restaurante Goyi, ya que ellos son los que manejan e invertirán en dicha adquisición. Esta acción se propone realizarla a partir de junio, julio y agosto del 2020, debido a la gran inversión que deberán realizar, y a inicio de año comúnmente las ventas no son muy altas, para optar por dicha inversión tan grande desde principio de año; sin embargo, si está bajo las posibilidades de los dueños y las finanzas del Restaurante Goyi, se recomienda realizar esta adquisición de equipo lo más pronto posible.
- Se propone, en esta actividad de investigación y desarrollo, el aporte, con suma importancia, del señor Kihara y sus facilidades de acceso a recetas

originales y tradicionales de su país, por medio de numerosos libros de gastronomía que él posee, o recetarios con los que cuenta, debido a su larga trayectoria. No hay que dejar de lado la adaptación a los materiales nacionales y al paladar de los costarricenses, por lo que el aporte de su esposa, la señora María Isabel, también es indispensable para la aceptación por parte del gusto del mercado local. Se propone establecer un mínimo de 2 platillos nuevos cada mes, lo cual es completamente factible, debido a la gran y extensa variedad de platillos que ofrece la gastronomía japonesa; esta inclusión de nuevos platillos se propone realizarla a partir de enero del 2020.

Actividad de recursos humanos

- Se propone que el señor Kihara, con la ayuda de los trabajadores con más experiencia en cada área, defina el perfil de cada puesto de trabajo. Debido a la gran cantidad de años de experiencia de los dueños en el manejo de personal, estos pueden realizar una serie de características con los mejores trabajadores que han tenido durante toda su trayectoria, registrarlos en una bitácora y añadir lo que ellos mismos consideran vital que la persona posea para ocupar dicho puesto. Se conoce, por medio del señor Kihara, que en el Restaurante Goyi no existe una discriminación o preferencia por nacionalidad, edad, nivel social o género al momento de contratar un trabajador, y que una vez sea contratado, es muy poco probable que sea despedido, debido a que al señor Kihara le interesa mucho trabajar con personas de confianza, y que hayan establecido una larga relación laboral. Sin embargo, la contratación de nuevo personal es

algo inevitable en cualquier organización en un momento dado. Se propone, por este hecho, definir las características deseadas en un inicio para la contratación de personal nuevo en cada puesto de trabajo. Se debe anotar en un registro el nombre del puesto, sus deberes principales y secundarios, su jornada laboral, requisitos de entrada, como el curso de manipulación de alimentos, si se desea que tenga experiencia o no es necesaria, características en cuanto a la personalidad y agilidad para brindar, ya sea un servicio al cliente, o facilidad para manejar un cuchillo o una sartén.

- Seguidamente, se propone establecer un programa de inducción y de capacitación debidamente registrado en cada puesto, lo cual es lo primero que debe aprender a realizar el trabajador nuevo, cómo lo debe hacer, y de esa forma establecer los pasos más importantes a seguir en un cronograma sensato, en cuanto a tiempo, para que el nuevo trabajador se guie por este y vaya aprendiendo, paso a paso, de la manera deseada; por ejemplo, en el puesto de salonero, el sushi requiere una persona habilidosa con las manos, que no tenga fobia a utilizar cuchillos o a tocar materiales crudos, como requisitos principales. Una vez escogido el nuevo trabajador, se le deberá capacitar e inducir a sus prácticas, debido a que no podrá, en un inicio, realizar un rollo sin antes pasar por un proceso de aprendizaje, como lo es el afilar un cuchillo, el preparar la malla para envolver el rollo, preparar un buen arroz de sushi con vinagre, cómo acomodar adecuadamente la urna donde se colocarán los

materiales, cómo cortar adecuadamente el alga nori y rellenarla de la cantidad exacta de arroz.

- Todos estos procesos se deberán anotar debidamente en el programa de inducción, para los nuevos trabajadores en cada puesto. Debido a la gran cantidad de acciones a realizar en el primer cuatrimestre del 2020, esta acción, que no es de suma urgencia, a causa de la poca rotación del personal en el Restaurante Goyi, se propone realizarla a partir de junio del 2020.
- Se propone darles capacitaciones a los saloneros sobre brindar un buen servicio al cliente. La empresa para contratar se deberá encargarse de brindar el material necesario para llevarlo al Restaurante Goyi, donde se recomienda impartir dicha capacitación, para mayor comodidad de los trabajadores y así poder estar presentes los jefes, asegurándose de que reciban la capacitación deseada. En esta capacitación se propone abarcar temas como el manejo del cliente insatisfecho, la buena presentación, la resolución de conflictos, la buena presentación de la marca Goyi, el adecuado uso de lenguaje verbal y corporal con el cliente y el servicio postventa, por lo que se debería realizar de 3 a 4 sesiones, con un mínimo de 2 horas cada una, en horario de descanso de la jornada laboral del Restaurante Goyi, los días entre semana de 3 a 5 p.m.
- Al finalizar, la empresa contratada deberá entregar un certificado, haciendo constar que el trabajador recibió dicha capacitación. Cada capacitación tiene un costo de 30 mil colones, según las empresas

PROPYME y Procapital Consultores. Se propone realizar estas capacitaciones a partir de febrero del 2020.

Actividad de Administración

- Se propone establecer las actividades en cada área de trabajo, como se detalló en la actividad de recursos humanos, designar a un encargado y entregarle, debidamente registrada en una bitácora, cada una de estas a realizar día a día. Cabe destacar que estas actividades se deberían definir, tomando en cuenta la opinión y la experiencia de cada trabajador que labora en cada área, para obtener una mayor información e integridad por parte de todos los integrantes de la organización. De este modo, los dueños pueden desprenderse, de a poco, de las actividades que pueden dejar a cargo a cada uno de los encargados, y enfocarse en las actividades más complejas o necesarias, como lo es la administración en sí, pero delegando y confiando en las decisiones y actividades que desarrollen sus trabajadores. Para llevar un control del rendimiento de los encargados de cada área, se analizarán los mismos, mediante las reuniones estipuladas en la actividad de operaciones, las cuales se realizarán una vez al mes o, si es necesario, una vez por quincena, si apareciera algún caso de fuerza mayor.
- En cuanto a las actividades, como marketing y venta, que los dueños no manejan por falta de conocimiento, sí se les recomienda el contratar personal externo, para realizar y cubrir estas actividades como un *out*

sourcing, el cual puede beneficiar a la organización a un costo no muy elevado, como se detalló en cada una de las actividades que requieren de dicha contratación.

- En sí, la propuesta que se brinda en esta actividad es delegar y depositar más confianza en sus colaboradores por parte de los dueños, quienes deberán entender que, tarde o temprano, ellos mismos no podrán seguir realizando todas y cada una de las actividades. Esta acción se propone realizarla paulatinamente, y en un plazo de seis meses a partir de junio, cuando ya todas las propuestas de la cadena de valor estén avanzadas.

6.2 Propuesta: Objetivo 2 de la investigación

FODA

- Se propone, como medida de acción, el utilizar la estrategia ofensiva de la matriz FODA, en la cual se deberán maximizar las fortalezas, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno para crear una ventaja competitiva.
- Se deberán aprovechar las fortalezas de la experiencia en la elaboración de platillos con recetas tradicionales y originales combinándolas con las recetas e información y materiales que se puedan adquirir por medio de los contactos de proveedores, amistades y familiares del señor Kihara para crear platillos diferenciados que los clientes no pueden encontrar en otros restaurantes y que estos mismos competidores se les dificulte la imitación de los platillos.

- Otra fortaleza que se propone aprovechar para disminuir los costos de los platillos a elaborar y poder venderlos a un precio competitivo son, la no obligación de pagar un monto de alquiler de local, el cual les brinda una ventaja en comparación a la mayoría de competencia que si debe realizar este desembolso. Esto junto a la buena relación que tienen los dueños del Restaurante Goyi con sus proveedores para poder negociar precios de materiales y obtener beneficios en cuanto a disminuir estos, harán que el Restaurante Goyi pueda disminuir costos, de este modo no solo podrán implementar la ventaja competitiva la cual es vender platillos diferenciados a un precio competitivo, sino que además estará alineado a la estrategia genérica que utiliza actualmente el Restaurante Goyi que es la de mejores costos de proveedores, la cual se ubica en medio de las estrategias de diferenciación y de bajos costos.
- Se propone que los dueños sigan estableciendo reuniones con cada uno de los representantes de los proveedores cada 2 meses, e intercambiar información con ellos, brindar información sobre a qué precios se le compra a la competencia y verificar si se puede llegar a un precio similar o bajarlo más, a cambio de comprárselos a ellos.
- En dichas reuniones, también se propone averiguar qué tipo de materiales está utilizando la competencia, para elaborar platillos similares a los que ofrece el Restaurante Goyi, y también si los proveedores cuentan con algún producto similar o sustituto, el cual pueda ofrecer una calidad parecida a un

costo más bajo. Mientras más cantidad de productos se les adquiera a los proveedores, más generosos deberán ser estos con los precios que brindarán.

- Junto con el control y negociación de los materiales para buscar los más rentables para el Restaurante Goyi, se deberá implementar la fortaleza del conocimiento de recetas tradicionales y conocimiento, en cuanto al ahorro de material o sustitución de este, con el que cuenta el señor Kihara para ofrecer productos diferenciados a un precio no muy elevado. Se propone establecer las recetas y, en la reunión con los proveedores, intercambiar ideas sobre los productos que puedan sustituir, de una manera más económica, dichas recetas.

6.3 Propuesta: Objetivo 3 de la investigación

Estrategia genérica

- Se propone continuar con la estrategia que actualmente se está utilizando en el Restaurante Goyi, la cual es la de proveedor con mejores costos. Al realizar la estrategia ofensiva de la matriz FODA que se propuso en el punto anterior, el Restaurante Goyi será capaz mediante la maximización de sus fortalezas, como la buena relación con los proveedores, el poseer un establecimiento propio y la mayor ventaja competitiva que debe impulsar el Restaurante Goyi, la cual es el conocimiento y experiencia con la que cuentan el señor Kihara y su esposa, la señora María Isabel Mora, en cuanto a recetas tradicionales, y

su realización con prácticas y procedimientos a costos bajos, lo cual únicamente se puede adquirir a través de largos años en su elaboración y perfección. De igual manera, la marca en sí de Goyi está plasmada en la historia de la gastronomía japonesa en Costa Rica y en la mente de los consumidores y amantes de esta comida; la confianza y el cariño que se ganan durante largos años en el mercado es algo que ningún competidor, de los muchos que han iniciado sus operaciones en Costa Rica, podrá comprar o adquirir con facilidad, y es una ventaja que el Restaurante Goyi debe aprovechar para impulsar y sostener su estrategia genérica, al vender productos tradicionales y diferenciados y, a su vez, platillos económicos, todo esto gracias a las ventajas competitivas antes mencionadas.

- El uso de la publicidad en redes sociales, el cambio y rotación en los platillos del menú, como se ha mencionado en las propuestas de mejoras de la cadena de valor, serán vitales para impulsar esta ventaja competitiva. Si bien esta estrategia genérica, de proveedor de mejores costos es riesgosa, y debe competir en medio de la competencia, que utiliza la estrategia de costos bajos y la competencia que utiliza la diferenciación, en el caso particular del Restaurante Goyi, que posee fortalezas, como la longevidad en el mercado gastronómico japonés, buena relación con proveedores, vasta experiencia en creación de platillos diferenciados a bajo costo, y contar con un establecimiento propio, hacen posible el seguir implementando dicha estrategia, con la que han sobrevivido durante más de dos décadas. A su vez, al ser los dueños personas mayores, con pensamientos y costumbres bien

definidas, el sugerir un cambio radical de estrategia podría significar un impacto negativo para la organización de momento.

- Al existir una cantidad muy amplia de restaurantes de comida japonesa, con la inclusión de numerosas franquicias nacionales y extranjeras, es difícil poder encontrar una ventaja competitiva en el ámbito de la apariencia del local, publicidad y promociones, pues la mayoría de estos ya realizan un buen desempeño en esos ámbitos, sin mencionar que pueden llegar a ser todos muy similares, por lo que el Restaurante Goyi deberá optar con diferenciarse con la mayor ventaja y fortaleza que sustenta, el conocimiento, la experiencia en recetas tradicionales y culturales de Japón, su adaptación al paladar costarricense, la obtención de materiales con bajo precio, sin afectar la calidad de las recetas y, por último, el cariño y apoyo por parte de sus clientes más fieles y, en sí, de cualquier persona que le guste la gastronomía japonesa en Costa Rica, ese público que apoya lo tradicional, al pequeño empresario, a aquellos que van al Restaurante Goyi desde que tenían tres años de edad, a los que ven desde hace más de 25 años el rótulo de Goyi cuando transitan por la calle principal de Cinco Esquinas.
- Todos los factores antes mencionados, fueron obtenidos gracias al esfuerzo, dedicación y permanencia del Restaurante Goyi durante largos años en el mercado costarricense, y los cuales no pueden ser imitados con facilidad por sus competidores: esa es la ventaja competitiva que deben impulsar.

6.4 Diagrama de Gantt

Actividad	Presupuesto total para actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Actividad logística de entrada	0	Asignación encargada de bodega							
Actividad de operaciones	230,000 colones	Inicio de reuniones para retroalimentación de cocineros, ayudantes de cocina	Creación de recetario	Creación de recetario	Creación de menú y diferenciados 230,000 colones				
Actividad de distribución	250,00 colones					Alianza Uber Eats 125,000 colones	Alianza Uber Eats 125,000		
Actividad de marketing y ventas	640,000 colones					Contratación de <i>community manager</i> para redes sociales y publicidad Hora Geek TDMAS 380,000 colones	Contratación de <i>community manager</i> para redes sociales 130,000 colones	Contratación de <i>community manager</i> para redes sociales 130,000 colones	
Actividad de servicio	15,000 colones	Cupones de descuento y tarjetas de sugerencias 15,000							

Actividad de investigación y desarrollo	1,600,000 colones	Inclusión de 2 nuevos platillos al recetario por mes					Adquisición de 2 refrigeradoras 1,300,000 colones	Adquisición de microondas 300,000 colones	Adquisición de licuadora 300,000 colones
Actividad de recursos humanos	120,000 colones		Capacitación a saloneros 120,000 colones				Diseño de perfil de puesto de trabajo		
Actividad de administración	0						Asignación de deberes y de nombramiento de encargados		
Estrategia defensiva de matriz FODA	0	Reunión con proveedores		Reunión con proveedores		Reunión con proveedores		Reunión con proveedores	

REFERENCIAS

- Robles, D. & Zenón, R. (2018). Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.
- Pool, E. (2017). Cadena de valor y ventaja competitiva de la quina orgánica en la cooperativa agroindustrial Machupichu Ltda. Andahuaylas, 2016. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Dennis, C. (2017). La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre del 2016. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Esteban, L. (2018). Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa “El mercado siempre verde” en la zona de mercedes norte de Heredia en el tercer cuatrimestre del 2018. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Aguinaga, C., José, L.R. & Karen, B. (2018). Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, Chiclayo 2013. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Olivera, H., Mirella, E. López, J. & Flora, H. (2016). Cadena de valor y productividad en la empresa Nevada Entretenimientos SAC, Huaraz, 2016.

- Jurado, C. & Andrés, C. (2018). Estructura de la cadena de valor del sector gastronómico del municipio de Caicedonia Valle en el marco del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. (*Doctoral dissertation*).
- Fernández, F. & Liessy, L.A. (2018). Implementación de una cadena de valor para fidelizar a los clientes del restaurante “Sabor Criollo” del distrito de Chao, provincia de Virú-2017.
- Serrano, R., Lacerda, D., Cassel, R., Rodríguez, L. & Soares, P. (2018). Systemic analysis of the soccer (football) value chain: Learning from the brazilian context. *Systemic Practice & Action Research*, 31(3), pp. 269-291. 23p.
- El-Sayed, A.F.M., Dickson, M.W. & El-Naggar, G.O. (2015). Value chain analysis of the aquaculture feed sector in Egypt. *Aquaculture*, 437, 92-101.
- Stephen, P. & Mary, C. (2014). Administración, México, DF, México: Pearson.
- Thompson, A., Peteraf, M., John, E. & Strickland, A. (2014). Administración estratégica. Teoría y casos, México, DF, México: McGraw-Hill Education.
- Magretta, Joan. Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia, Grupo Editorial Patria, (2014). ProQuest Ebook Central. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=3227502>.
- 50Minutos.es. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva (Gestión y Marketing) (*Spanish Edition*). ASIN: B01ETIKZJY.

- Ciallella, C.E. & Gabriel, E. (2016). Introducción al marketing gastronómico: Para emprendedores, empresarios, trabajadores y estudiantes. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5199>
- Porter, M.E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.). Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Baca, U.G. (2014). Administración integral: hacia un enfoque de procesos. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Porter, M.E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.). Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Martínez, V.F. (2016). Administración: de lo simple a lo complejo. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rizo, R.J.M. (2018). Abrir en caso de emergencia: guía para el buen desempeño de una organización familiar. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cipriano, L.G.A. (2014). Administración estratégica. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>

- Torres, M.M.M., Zambrano, R.M.O., Moran, A.B.O.E. & Enriquez, W.S.Z. (2016). Estrategias competitivas en las Organizaciones. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (2016).
- Sánchez, G.M. (2018). Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Torres, D.J. (2015). Proyectos de negocios: método práctico para emprendedores. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Van, D.B.É. (2016). Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI. (3a. ed.). Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Lazzati, S. (2016). El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. (4a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/>
- María, C, Domínguez G, María, C.M. & María, I.M. (2018). Sánchez. Metodología de investigación para la educación y la diversidad. (2018). Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Flick, U. (2014). La gestión de la calidad en investigación cualitativa. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>

- A., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M. & E., J. (2018).
Administración estratégica. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de
<http://ebooks7-24.com/?il=6250>

Anexos

Entrevista a María Isabel Mora, dueña y administradora

Guía de entrevista sobre la cadena de valor en el Restaurante Goyi

Fecha: **21/08/2019** Hora: **14:30**

Lugar (ciudad y sitio específico): **Restaurante Goyi**

Entrevistador: **Narumi Kihara Mora**

Entrevistado: **María Isabel Mora, dueña y administradora**

Introducción

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado a los dueños del Restaurante Goyi y a los encargados del área de cocina, salón, y administrador, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor.

Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la cadena de valor del Restaurante Goyi.

Características de la entrevista

En esta entrevista, y para efectos del trabajo de investigación, se utilizará únicamente el aporte que así lo autoricen, tanto los dueños del restaurante como los proveedores y los trabajadores de este. El entrevistado será libre de elegir si quiere y puede responder las preguntas que se le harán o no.

La entrevista tendrá una duración de entre 10 a 15 minutos.

Preguntas

1. ¿Implementan actualmente el método PEPS en sus materias primas e insumos? Sí No ___ a veces ___
2. ¿Tienen algún encargado de llevar control de los productos en bodega? Sí ___ No
3. ¿Llevan algún control de precios de todos los proveedores para comparar precios uno del otro? Sí No ___
4. ¿Posee actualmente alguna materia prima que la competencia no pueda conseguir o se le dificulte mucho conseguirla? Sí No ___
5. ¿Ha mantenido reuniones con sus proveedores para lograr un beneficio en cuanto a precios o materia prima? Sí No ___

6. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí, cada cuánto mantiene esas reuniones? Todos los meses__ Cada 2 meses__ Cada 3 meses Cada 6 meses__ Cuando así se considere necesario__
7. ¿Con cuál de las siguientes opciones cuenta actualmente el Restaurante Goyi para promocionarse a través de internet?
Facebook Instagram Página de internet__ Otro__ Ninguno__
8. ¿Cuántas veces al mes realizan alguna promoción u oferta de algún platillo o producto del restaurante? 1__ 2__ 3__ 4__ 0
9. ¿Cuentan con algún plan de marketing para promocionar el Restaurante Goyi? Sí__ No
10. ¿Considera que actualmente se invierte tiempo y dinero para elaborar nuevos platillos? Sí__ No
11. ¿Cuántas veces al mes se revisan los procesos de elaboración de los platillos? Diario__ Una vez a la semana__ Una vez por quincena__ Una vez mensual__ Nunca
12. ¿Fuera de un contador privado llevan por su parte algún control de gastos e ingresos, cuentas por pagar y estadísticas? Sí No__
13. ¿Tienen establecidos los perfiles deseados para cada puesto de trabajo?
Sí__ No Algunos__
14. ¿Para la contratación de nuevo personal, realizan alguna de las siguientes acciones?
Entrevista__ Pruebas acorde al puesto de trabajo__ Verificación de concordancia con el perfil requerido__ Ninguna
15. ¿Tienen debidamente establecidos y registrados los procesos de enseñanza para la capacitación del personal nuevo?
Sí__ No Algunos__

Guía de entrevista sobre la cadena de valor en el Restaurante Goyi

Fecha: **23/08/2019** Hora: **14:30**

Lugar (ciudad y sitio específico): **Restaurante Goyi**

Entrevistador: **Narumi Kihara Mora**

Entrevistado: **José Eliseo Moreno, cocinero**

Introducción

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado a los dueños del Restaurante Goyi y a los encargados del área de cocina, salón, y administrador, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor.

Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la cadena de valor del Restaurante Goyi.

Características de la entrevista

En esta entrevista, y para efectos del trabajo de investigación, se utilizará únicamente el aporte que así lo autoricen, tanto los dueños del restaurante como los proveedores y los trabajadores de este. El entrevistado será libre de elegir si quiere y puede responder las preguntas que se le harán o no.

La entrevista tendrá una duración de entre 10 a 15 minutos.

Preguntas

1. ¿Cuentan con registro de los platillos que más se venden y los que menos se venden? Sí No
2. ¿Cuentan con algún recetario que indique la cantidad de ingredientes que requiere cada platillo? Sí No Algunos
3. ¿Cuántas veces al año agregan un nuevo platillo al menú?
Una vez Dos veces Tres veces Cuatro veces Mas de cuatro veces Cero
4. ¿Cada cuánto cambian o renuevan el menú?
Una vez cada seis meses Una vez por año Una vez cada 2 años Una vez cada 3 años Siempre se ha mantenido el mismo menú
5. ¿Tienen conocimiento de los costos que genera cada platillo que venden?
Sí No Algunos
6. ¿Tienen conocimiento de, si a los precios de los platillos que venden les genera una ganancia o pérdida en comparación con los costos?
Sí No Algunos
7. ¿Cuánto tiempo tarda el platillo que más dura en estar listo para el cliente?
3 a 5min 5 a 10min 10 a 15min 15 a 20min más de 20min

8. ¿Cuánto tiempo tarda el platillo que menos dura en estar listo para el cliente?
1 a 3 min X 3 a 5min__ 5 a 10min__ más de 10min__
9. ¿Cada cuanto se capacitan en el área de cocina?
1 vez al mes__ 1 vez cada 3 meses__ 1 vez cada seis meses__ 1 vez al
año__ Nunca__ Cuando así lo considere necesario el jefe X
10. ¿Es frecuente el cambio de personal en el área de cocina?
Sí__ No X

Guía de entrevista sobre la cadena de valor en el Restaurante Goyi

Fecha: **23/08/2019** Hora: **15:30**

Lugar (ciudad y sitio específico): **Restaurante Goyi**

Entrevistador: **Narumi Kihara Mora**

Entrevistado: **Andy Jiménez López, encargado de salón**

Introducción

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado a los dueños del Restaurante Goyi y a los encargados del área de cocina, salón, y administrador, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor.

Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la cadena de valor del Restaurante Goyi.

Características de la entrevista

En esta entrevista, y para efectos del trabajo de investigación, se utilizará únicamente el aporte que así lo autoricen, tanto los dueños del restaurante como los proveedores y los trabajadores de este. El entrevistado será libre de elegir si quiere y puede responder las preguntas que se le harán o no.

La entrevista tendrá una duración de entre 10 a 15 minutos.

Preguntas

1. ¿Cuentan con una base de datos de todos los clientes del Restaurante Goyi?
Sí__ No__ Algunos X
2. ¿Pueden identificar a los clientes más leales del Restaurante Goyi?
Sí X No__ Algunos__
3. ¿Se les brinda un trato preferencial a los clientes más leales?
Sí__ No X
4. ¿Contactan a los clientes para brindarles algún tipo de servicio postventa utilizando uno de los siguientes?
Llamada__ Mensaje de texto__ Correo electrónico__ Otro__ Ninguno X
5. ¿Cuenta con algún programa de lealtad como los mencionados a continuación?
Cupón cliente frecuente __ Aplicación móvil de puntos__ Tarjeta VIP__
Otros__ Ninguno X

6. ¿Cree que es importante saber la opinión de los clientes después de haber visitado el Restaurante Goyi?
Sí No
7. ¿Como saben si un cliente se fue satisfecho de haber visitado el Restaurante Goyi?
- Se pregunta en el restaurante después de haber comido el cliente
 - Se pregunta si el cliente se ve molesto
 - Se observa su conducta después de haber comido
 - Se observan las opiniones en las redes sociales
 - Todas las anteriores
 - Ninguna
8. ¿Cambian constantemente los trabajadores en el área del servicio al cliente?
Sí No
9. ¿Reciben capacitación para brindar un mejor servicio al cliente?
Sí No
10. ¿Cree importante capacitarse para aprender nuevas técnicas de servicio al cliente y brindar un mejor servicio?
Sí No

Guía de entrevista sobre la cadena de valor en el Restaurante Goyi

Fecha: **21/08/2019** Hora: **15:30**

Lugar (ciudad y sitio específico): **Restaurante Goyi**

Entrevistador: **Narumi Kihara Mora**

Entrevistado: **Juan Carlos Chacón Bolaños, encargado de distribución**

Introducción

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado a los dueños del Restaurante Goyi y a los encargados del área de cocina, salón, y administrador, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor.

Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la cadena de valor del Restaurante Goyi.

Características de la entrevista

En esta entrevista, y para efectos del trabajo de investigación, se utilizará únicamente el aporte que así lo autoricen, tanto los dueños del restaurante como los proveedores y los trabajadores de este. El entrevistado será libre de elegir si quiere y puede responder las preguntas que se le harán o no.

La entrevista tendrá una duración de entre 10 a 15 minutos.

Preguntas

1. ¿Cuál es el horario en que se brinda el servicio exprés?
Igual al restaurante Mas horas que la jornada del restaurante__ Menos horas que la jornada del restaurante__
2. ¿Considera que ese horario es suficiente o lo deberían ampliar o disminuir? Es suficiente__ Lo deberían ampliar Lo deberían disminuir__
3. ¿Cuenta el Restaurante Goyi, aparte de brindar su propio servicio exprés, alguna aplicación móvil como Uber Eats o Glovo para brindar este servicio? Sí__ No
4. ¿Tienen definida la zona de cobertura del servicio exprés?
Sí__ No
5. ¿El lugar más lejano que brindan el servicio exprés tiene una distancia desde el Restaurante Goyi aproximadamente de?
0 a 5km__ 5 a 10km__ 10 a 15km más de 15km__
6. ¿Tienen conocimiento de cuál es el área de donde más les solicitan servicio exprés?
Sí No__
7. ¿Tienen definidos los costos del envío por zona?

Sí__ No X

8. ¿Cómo se definieron los costos del envío?
Criterio personal__ Comparación con otros restaurantes__ Cálculo
estimado del gasto de gasolina__ Todos los anteriores X Otro__
9. ¿Hay mucha rotación de personal en su puesto?
Sí__ No X
10. ¿Cree necesaria alguna capacitación en su puesto para brindar un mejor
servicio de entrega a domicilio?
Sí__ No X

Entrevista a Kihara Takeyoshi, dueño y administrador

Guía de entrevista sobre la estrategia genérica en el Restaurante Goyi

Fecha: **29/08/2019** Hora: **15:00**

Lugar (ciudad y sitio específico): **Restaurante Goyi**

Entrevistador: **Narumi Kihara Mora**

Entrevistado: **Kihara Takeyoshi, dueño y administrador**

Introducción

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado a los dueños del Restaurante Goyi y a los encargados del área de cocina, salón, y administrador, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor.

Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la cadena de valor del Restaurante Goyi.

Características de la entrevista

En esta entrevista, y para efectos del trabajo de investigación, se utilizará únicamente el aporte que así lo autoricen, tanto los dueños del restaurante como los proveedores y los trabajadores de este. El entrevistado será libre de elegir si quiere y puede responder las preguntas que se le harán o no.

La entrevista tendrá una duración de entre 10 a 15 minutos.

Preguntas

1. ¿Realiza constantemente comparación de precios entre distintos proveedores para intentar bajar costos? Sí___ No___ A veces **X**
2. ¿Ha implementado medidas o reuniones con proveedores para obtener cierta materia prima a un precio menor que sus competidores? Sí **X** No___
3. ¿Es importante el ahorro y la reducción de costos fijos y variables en su negocio? Sí **X** No___ Algunos___
4. ¿A la hora de definir los precios del menú toma en comparación los precios de la competencia? Sí___ No___ Algunos **X**
5. ¿Trata de vender a precios más bajos o caros que su competencia directa? Precios más bajos___ Precios más elevados___ Precios similares **X**
6. ¿Considera usted que los materiales para la elaboración de los platillos contienen un precio muy elevado? Sí___ No___ Algunos **X**
7. ¿Considera usted que los materiales para la elaboración de los platillos son difíciles de conseguir? Sí___ No___ Algunos **X**

8. ¿Considera usted que los materiales para la elaboración de los platillos son de alta calidad? Sí__ No__ Algunos X
9. ¿A la hora de elegir un material, toma más en consideración el precio que sea bajo o que el material sea de buena calidad? Precio bajo X Material de buena calidad X
10. ¿Cree usted que para que una persona consuma en el Restaurante Goyi con regularidad debe ser de un nivel socioeconómico? Alto X Medio X Bajo__ Todos__
11. ¿El Restaurante Goyi tiene como objetivo vender específica e únicamente a cierto tipo de clientela? Sí__ No X
12. ¿Cree usted que las personas que consumen en el Restaurante Goyi son de un nivel socioeconómico y con características específicas o diversas? Específicas__ Diversas X

Guía de observación

Fecha: 28/09/2019

Lugar: Restaurante Goyi

Observador: Narumi Kihara Mora

Motivo: Análisis de las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi

No.	PUNTOS PARA OBSERVAR	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	Negociación con los agentes de ventas.	Sí		
2	Utilización del método PEPS.	Sí		Si bien el material es viejo, y que se debe utilizar de primero, lo acomodan de tal forma que quede posicionado para que lo sustraigan con mayor facilidad. Los productos almacenados en la bodega, que se utilizan cada semana o cada quincena, no se demarcan ni se les asigna algo que indique concretamente cuál es el material que se debe utilizar de primero, su fecha de ingreso o fecha de vencimiento. También se pudo observar que cualquier trabajador puede tener libre acceso a la bodega y sustraer cualquier producto en cualquier momento.
3	Proveedor reconocido.	Sí		Se pudo observar que, si bien utilizan proveedores reconocidos, también les compran a proveedores de origen oriental, muy poco reconocidos, quienes se dedican a elaborar materia prima y condimentos necesarios para la elaboración de ciertos platillos japoneses.
4	Los tiempos de entrega de los platillos son iguales cuando hay muchos clientes.		No	Se pudo constatar, por medio de un cronómetro, que un platillo puede durar el doble o triple de tiempo en estar servido en la mesa, dependiendo de la cantidad de demanda que se tenga en ese momento. Se cronometraron 5 platillos. Katsudon: 8 minutos, 30 segundos paso a 17 minutos, 43 segundos.

				Yasai tempura: 8 minutos, 50 segundos, pasó a 20 minutos, 10 segundos. Yakisakana: 7 minutos, 18 segundos, pasó a 15 minutos, 10 segundos. Mabodofu: 8 minutos, 48 segundos, pasóa 16 minutos. Sushi goyi: 9 minutos, 20 segundos, pasó a 20 minutos, 9 segundos.
5	Capacitan al personal para realizar los procesos más rápidamente en cuanto a la preparación de los platillos.		No	
6	Realización de pruebas, entrevista o algún acto para la contratación de personal nuevo.		No	Se pudo observar la contratación de una persona en el puesto de trabajo; sin embargo, no se le realizó ninguna prueba, entrevista o comparación con el perfil requerido para ese puesto.
7	Los tiempos de entrega del servicio exprés se atrasan cuando hay muchos pedidos.	Sí		Se puede atrasar por 2 razones: la primera porque hay mucho atraso en los pedidos de la cocina por la alta demanda; la segunda, por lo distante que pueda estar una dirección de entrega a la siguiente.
8	Cuentan con menú para servicio a domicilio.	Sí		
9	Tienen precios definidos por zonas de entrega de servicio a domicilio.	Sí		
10	Se le entrega siempre la misma cantidad de comida en el platillo al cliente.		No	Se dificulta, debido a la falta de un recetario establecido.
11	Tienen conocimiento de los costos y la rentabilidad que generan los platillos.		No	No todos. No obstante, se pudo observar a los dueños que, cada cierto tiempo, cuando hay un aumento en los precios de los insumos, calculan de manera manual si ese platillo que contiene ese insumo está dejando alguna pérdida o ganancia. Dividen el precio total del insumo entre la cantidad aproximada de platillos que se pueden producir, y los comparan con el precio actual en que se vende ese platillo en el menú.
12	En promedio duran más de 5 minutos atendiendo una llamada de servicio exprés.	Sí		Si es un cliente nuevo sí, debido a que deben ingresar sus datos al sistema, direcciones y registros de clientes de servicio exprés.
13	Cuando hay muchos clientes, pueden contestar las llamadas de servicio exprés.	Sí		Cuando hay muchos clientes en el salón, uno de los dos únicos saloneros debe atender esa llamada; el otro queda solo,

				en un salón con 17 mesas y 4 sillas por mesa.
14	Mantenimiento constante de las redes sociales para comunicarse con los clientes.		No	
15	Ofrecimiento a los clientes de alguna promoción u oferta.		No	
16	Se comunican con los clientes, por parte del restaurante, para dar seguimiento.		No	Se pudo observar que solo si hay una petición especial o problema con alguna factura o cobro erróneo, los dueños se encargan personalmente del asunto.
17	Preguntan a los clientes en el restaurante su opinión sobre este.	Sí		No a todos.
18	Ofrecen algún cupón o app de cliente frecuente o algo para fidelizar.		No	
19	Compra de equipo nuevo para mejorar procesos de producción.		No	
20	Reunión o acciones del personal para implementar nuevos platillos.		No	La variedad de platillos en el menú es muy extensa.
21	Control de calidad en los procesos de elaboración de los platillos.	Sí		Los dueños comen todos los días en el restaurante, para degustar.
22	Inversión en investigación y desarrollo.		No	No se pudo observar ningún tipo de investigación, en cuanto a la implementación de nuevas prácticas dentro del restaurante. Se pudo observar que la mayoría de equipo es de modelos viejos o no aptos para restaurante, como los refrigeradores, licuadoras, microondas; estos últimos en constante descomposición, por su alta cantidad de uso.
23	Personal nuevo.		Sí	
24	Capacitaciones al personal.		No	
25	Control de las ventas y gastos del restaurante.	Sí		Contabilidad administrativa con programa de Excel.
26	Cuentan con un administrador.		No	No cuentan con una persona encargada exclusivamente para administrar; los mismos dueños son los encargados de la mayoría de las actividades de la cadena de valor, incluyendo cocinar,

				preparación de platillos, recursos humanos, logística de entrada, investigación y desarrollo, ventas y marketing. Al ser un restaurante con tan poco personal, no se pueden dar el lujo de tener a un profesional encargado en cada área, por lo que ellos mismos realizan todas estas tareas.
--	--	--	--	--



Equipo de licuadoras, microondas y refrigeradoras que se utilizan en el Restaurante Goyi



Bodega de Restaurante Goyi



Bodega de Restaurante Goyi



Equipo de refrigeración del Restaurante Goyi