

Cadena de valor de un restaurante ecuatoriano: factores que elevan su ventaja competitiva

Value chain of an Ecuadorian restaurant: Factors that increase its competitive advantage

Ruth Yadira Sumba Bustamante, Karina Lourdes Santistevan Villacreses, Jenny Elizabeth Parrales Reyes, Oliver Josué Mero Choez

Resumen

El estudio abordó el problema de la limitada identificación de actividades que generan valor en pymes gastronómicas de Jipijapa, lo que deriva en ineficiencias operativas y una ventaja competitiva frágil. El objetivo general fue analizar las principales actividades de la cadena de valor que contribuyen a la ventaja competitiva de un restaurante del cantón Jipijapa. La metodología, no experimental, descriptiva con enfoque mixto. La muestra de estudio estuvo compuesta por 376 clientes encuestados. Entre los resultados, la pyme gastronómica a se distingue por la calidad del producto, la sazón natural y la cocción al carbón; no obstante, hay debilidades en el empaque, la atención al cliente y el limitado uso de marketing digital y servicio de entrega. Se concluye que la cadena de valor presenta una gestión artesanal basada en insumos frescos diarios, ingredientes naturales y atención organizada que generan valor real y diferenciación; sin embargo, se requiere implementar un plan de acción que priorice nuevo empaque, capacitación en servicio, presencia digital y programas de fidelización, con cronograma y presupuesto estimado, para consolidar una ventaja competitiva sostenible en el mercado local.

Palabras clave: Competitividad local; gestión de operaciones; valor agregado; innovación comercial; satisfacción de clientes

Ruth Yadira Sumba Bustamante

Universidad Estatal del Sur de Manabí | Jipijapa | Ecuador | yadira.sumba@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2320-1129>

Karina Lourdes Santistevan Villacreses

Universidad Estatal del Sur de Manabí | Jipijapa | Ecuador | karina.santistevan@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3085-1151>

Jenny Elizabeth Parrales Reyes

Universidad Estatal del Sur de Manabí | Jipijapa | Ecuador | Jenny.parrales@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6648-0858>

Oliver Josué Mero Choez

Universidad Estatal del Sur de Manabí | Jipijapa | Ecuador | mero-oliver0289@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3549-5878>

<https://doi.org/10.46652/runas.v6i12.313>
ISSN 2737-6230
Vol. 6 No. 12 julio-diciembre 2025, e250313
Quito, Ecuador

Enviado: abril 01, 2025
Aceptado: septiembre 10, 2025
Publicado: septiembre 18, 2025
Continuous Publication

Abstract

The study addressed the problem of the limited identification of value-generating activities in gastronomic SMEs in Jipijapa, which results in operational inefficiencies and a fragile competitive advantage. The overall objective was to analyze the main value chain activities that contribute to the competitive advantage of fast-food SMEs in Jipijapa. The methodology was non-experimental, descriptive, and mixed-method approach. The study sample consisted of 376 surveyed customers. Among the results, the gastronomic SME is distinguished by product quality, natural seasoning, and charcoal cooking; however, there are weaknesses in packaging, customer service, and the limited use of digital marketing and delivery service. It is concluded that the value chain presents artisanal management based on daily fresh inputs, natural ingredients, and organized service that generate real value and differentiation. However, an action plan that prioritizes new packaging, service training, a digital presence, and loyalty programs, with an estimated timeline and budget, is required to consolidate a sustainable competitive advantage in the local market.

Keywords: Local competitiveness; operations management; added value; commercial innovation; customer satisfaction.

Introducción

Una cadena de valor es considerada una serie de actividades que realiza una organización o empresa donde desarrolla un producto que se ofrecerá al consumidor final o al cliente. Esta cadena crea alianzas haciendo más eficientes los recursos; además, facilita el flujo de información para así poder generar soluciones e identificar cuellos de botella. Además, esta cadena de valor consiste en dividir la organización en actividades, las cuales son primarias y de apoyo, para así comprender la afectación, la composición de los costos y las actividades que generen diferenciación con el fin de lograr ventajas competitivas (Usman & Moinuddin, 2025).

En la actualidad, los propietarios de las pymes gastronómicas de Jipijapa han mencionado que existe una situación negativa, ya que enfrentan un entorno competitivo desafiante en el sector gastronómico, donde se ha observado limitada identificación de las actividades de la cadena de valor. Aunque es un punto de referencia en pollo asado, necesita entender los factores que afectan su cadena de valor y ventaja competitiva. Así también, entre las causas principales se observa ausencia de herramientas de mapeo de procesos para comprensión de las actividades que crean valor en el negocio, escasa colaboración con proveedores y clientes se presta más atención a la producción que a otras etapas de la cadena de valor, insuficientes estándares de calidad en las actividades, limitadas políticas de higiene y desinfección (Ellitan, 2025).

Con lo mencionado, se ha planteado los objetivos de investigación de la siguiente manera: En cuanto al objetivo general, se pretende analizar las principales actividades de la cadena de valor que contribuyen a la ventaja competitiva de la pyme gastronómica de comida rápida, ciudad de Jipijapa. Sus objetivos específicos consisten en, identificar las actividades de la cadena de valor de la pyme gastronómica de comida rápida estableciendo sus fortalezas y debilidades. Posterior a ello, se va a determinar la ventaja competitiva identificando la calidad del producto, la ubicación y los precios en comparación con la competencia local, y se finaliza al proponer un plan de acción para la utilización de la cadena de valor como estrategia de ventaja competitiva de la pyme gastronómica.

Desarrollo teórico

En la investigación de Manu (2025), con el tema: Cadena de Valor y Ventaja Competitiva. Caso Empresa de Motos y Repuestos XR, Jipijapa indica que en la pandemia de Covid-19 provocó diversas crisis en la empresa, que había experimentado una caída en ventas desde 2019 debido a las altas políticas arancelarias. Se propuso como objetivo utilizar la cadena de valor para identificar actividades clave y obtener ventajas competitivas. La problemática de la investigación se centra en cómo la cadena de valor influye en su competitividad y se busca entender la situación actual de la cadena de valor de la empresa y su competitividad en el mercado, identificando las actividades clave que pueden mejorar su rendimiento y rentabilidad. La investigación utiliza un enfoque descriptivo y cuantitativo, permitiendo conocer la situación actual de la empresa y las características de su cadena de valor, dando como resultado que el personal administrativo y los trabajadores de la empresa de Motos y Repuestos XR comprenden y aplican la cadena de valor en sus servicios y productos. Mantienen un sistema contable adecuado y un control de inventarios sistematizado.

Teoría de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta y modelo teórico que admite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para crear valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1987, su contribución al mundo empresarial es muy bueno, hasta ahora se sigue usando dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización (Marifat & Hasbi, 2025).

Origen, conceptualización y trascendencia de la ventaja competitiva

De acuerdo a la denominada teoría de la ventaja comparativa planteada por David Ricardo, en una publicación de 1817 titulada *tenga menores costos en todos sus* *On the Principles of Political Economy and Taxation*, donde asegura que aun cuando un país productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos (Manurung et al., 2024).

El nuevo concepto de ventaja competitiva se enmarca en la serie de movimientos que la empresa debe emprender para alcanzar velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo antes que los competidores. Los activos estratégicos de la empresa son el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, pero que varían para adaptarse a los cambios en la industria o el mercado y conferirle a la empresa su ventaja competitiva (Lara, 2024).

Los consumidores pueden enfocarse en la calidad de las especificaciones de un producto o servicio, o en cómo se compara con los competidores en el mercado. Los productores pueden

medir la calidad con base en la conformidad o el grado en que el producto o servicio se produjo correctamente. El personal de soporte puede medir la calidad en la medida en que un producto sea confiable o sostenible (Cisneros, 2025).

Metodología

Enfoque mixto

Permitió combinar métodos cualitativos y cuantitativos, ayudando a un análisis más completo de la pyme gastronómica en Jipijapa. A través de encuestas, se obtuvieron datos numéricos sobre la satisfacción de los clientes, mientras que las entrevistas ofrecieron información detallada sobre los procesos internos y las percepciones del negocio (Chaguay et al., 2019).

Investigación no experimental

La investigación no experimental facilitó el análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la pyme gastronómica en Jipijapa sin alterar variables. Se fundamentó en la observación y la recopilación de información mediante encuestas y entrevistas, lo que permitió identificar procesos esenciales, fortalezas y aspectos por mejorar. Este método ayudó a comprender el estado actual del negocio y a desarrollar estrategias concretas para optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad (Ugalde & Balbastre, 2022).

Investigación descriptiva

Este enfoque investigativo se enfocó en detallar las actividades, los recursos y los procesos del negocio, identificando factores esenciales que impactaban su rendimiento. Mediante una recopilación sistemática de datos, se obtuvieron conocimientos valiosos que permitieron desarrollar estrategias orientadas a la mejora y al fortalecimiento de su competitividad (Qing et al., 2019).

Población y muestra

La población que se consideró dentro de este proyecto de investigación es la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Jipijapa, que según datos del INEC 2022 es de 20.561 habitantes. Para la muestra de investigación, se calculó la población económicamente activa de la ciudad de Jipijapa a través de un muestreo aleatorio simple, el cual dio como resultado un tamaño muestral de 377 personas (ver tabla 1).

Investigación de campo

La investigación de campo tuvo un papel fundamental en el proyecto de investigación, ya que proporcionó datos directos de la pyme gastronómica de comida rápida en Jipijapa. A través de entrevistas, encuestas y observación directa, se logró conocer el funcionamiento interno del negocio, las expectativas de los clientes y los procesos operativos. Esta información fue clave para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias concretas que fortalecieran la cadena de valor y la ventaja competitiva de la pyme gastronómica.

Resultados

A continuación, hallazgos generales encontrados, como son:

Tabla 1. Perfil sociodemográfico

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Edad	19 - 27	95	25%
	28 - 35	122	32%
	36 - 43	87	23%
	44 - 69	72	19%
Sexo	Masculino	238	63%
	Femenino	138	37%
Nivel de formación	Superior	282	75%
	Secundaria	94	25%
	Primaria	0	0%
Total		376	100%

Fuente: elaboración propia

Los resultados revelaron que el establecimiento es popular entre adultos jóvenes. El grupo más representativo está entre los de 28 a 35 años, con un 32% del total encuestados, seguido entre los de 19 a 27 años con un 25%. En menor preferencia están los clientes de 36 a 43 años con un 23% y de 44 a 69 años con un 19%. El análisis en cuanto a la distribución por sexo indicó que el 63% de los clientes son del género masculino y el 37% del género femenino. El nivel educativo obtuvo como datos que el 75% de los encuestados cuentan con una educación superior y un 25% posee educación secundaria.

Actividades de la cadena de valor de la pyme gastronómica de comida rápida estableciendo sus fortalezas y debilidades.

Tabla 2. ¿Compra constantemente en este local?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	293	78%
Siempre	83	22%
Nunca	0	0%

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

El hecho de que el 78% de los clientes realice compras de manera ocasional y solo un 22% lo haga de forma constante refleja un escenario en el que la empresa tiene un amplio margen para trabajar en la fidelización de su mercado. Este comportamiento sugiere que muchos consumidores aún no han generado un vínculo sólido con la marca, lo cual representa tanto un desafío como una oportunidad. Para revertir esta situación, se pueden implementar estrategias orientadas a fortalecer la lealtad, tales como programas de recompensas que premien la recurrencia, promociones especiales que generen incentivos atractivos para regresar.

Tabla 3. ¿Cuáles son los motivos por los que compra en este local?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	215	57%
Precio	147	39%
Atención	11	3%
forma de pago	2	1%
Todas las anteriores	1	0%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que la calidad del producto se posiciona como el factor decisivo para la mayoría de los clientes, con un 57% que la prioriza al momento de comprar, mientras que el precio ocupa el segundo lugar con un 39%. Este resultado pone de manifiesto que los consumidores no solo buscan accesibilidad económica, sino que valoran principalmente la garantía de recibir algo que cumpla con sus expectativas y necesidades. En contraste, aspectos como la atención recibida o las facilidades en la forma de pago, aunque influyen, no tienen el mismo peso en la decisión final (Bakhshaliyev, 2025).

Tabla 4. ¿Cómo conoció el servicio?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones	350	93%
Publicidad en medio de comunicación	13	3%
Redes sociales	13	3%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

El hecho de que el 93% de los clientes haya llegado al local gracias a recomendaciones evidencia la fuerza del marketing boca a boca y cómo la experiencia positiva de un consumidor puede convertirse en la mejor herramienta de promoción. Este dato refleja que la confianza generada

entre personas cercanas tiene un gran peso en la decisión de compra, pues transmite credibilidad y seguridad sobre el producto o servicio. Sin embargo, también se observa que la publicidad y las redes sociales apenas aportaron un 6% en la captación de clientes, lo cual pone de relieve una oportunidad significativa para potenciar la estrategia de marketing digital (Albán et al., 2024).

Tabla 5. ¿Cómo calificaría la calidad del producto que recibe en cada pedido?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	5	1%
Deficiente	6	2%
Ni deficiente, ni bueno	123	33%
Bueno	210	56%
Muy bueno	32	9%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

El 65% de los clientes que perciben la calidad del producto como buena o muy buena refleja un nivel de satisfacción considerable, lo que constituye un punto fuerte para la empresa al demostrar que la mayoría reconoce el esfuerzo en mantener estándares adecuados. Sin embargo, el 33% que se mantiene en una posición neutral representa un segmento clave que aún no ha sido conquistado plenamente, ya que su experiencia no ha generado ni entusiasmo ni descontento. Este grupo de clientes puede transformarse en un público leal si se refuerzan aspectos como la innovación, la atención al detalle o la personalización del producto (Usman & Moinuddin, 2025).

Tabla 6. ¿Está satisfecho con el empaque del pollo para su entrega (por ejemplos, facilidad de transporte, conservación de frescura)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	5%
De acuerdo	39	10%
Indiferente	184	49%
En desacuerdo	129	34%
Totalmente en desacuerdo	6	2%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

Se observa que el 49% de los clientes se mantiene neutral al empaque, lo que significa que no les afecta mucho. Sin embargo, con un 36% de los clientes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el empaque, solo el 15% está satisfecho, esto indica que la forma en la que se entrega el pollo podría mejorar, quizás con empaques más resistentes o que conserven la frescura.

Tabla 7. ¿Ha tenido algún problema con la entrega de su pedido (retrasos, mal estado del producto, etc.)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si, hubo un retraso en la entrega	5	1%
Si, el producto llega en mal estado	2	1%
No, todo llegó a tiempo y en buen estado	150	40%
No aplica, no he realizado un pedido	219	58%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

Con un 2% de los clientes ha tenido problemas con retraso o mal estado del producto, lo que indica que el servicio de entrega funciona bien. Sin embargo, un 58% indicó que no ha usado este servicio, lo que indica que no es muy popular, aunque el 40% de los clientes indicó que no ha tenido problemas con la entrega de su pedido, pero podría ser una buena estrategia promocionar más el servicio de entrega para que más personas lo utilicen.

Tabla 8. ¿Considera que la calidad del producto de la pyme gastronómica es mejor que el de la competencia?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	6%
De acuerdo	218	58%
Indiferente	132	35%
En desacuerdo	3	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

El hecho de que un 64% de los clientes perciba que la calidad del pollo es superior a la de otras pymes gastronómicas constituye un resultado positivo y alentador, ya que refleja una ventaja competitiva clara frente al mercado. Sin embargo, el 35% que se mantiene neutral muestra que más de un tercio de los consumidores no percibe una diferencia significativa con la competencia, lo que implica que la propuesta de valor aún no se consolida en todos los segmentos. Esto abre la posibilidad de reforzar aspectos relacionados con la sazón, la frescura de los ingredientes, la presentación del producto o incluso la innovación en las recetas para marcar una huella más evidente (Ellitan, 2025).

Tabla 9. ¿Qué tan conveniente le resulta la ubicación de la pyme gastronómica?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy conveniente	28	7%
Algo conveniente	54	14%
Neutral	290	77%

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poco conveniente	4	1%
Nada conveniente	0	0%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los clientes, con un 77%, se mantienen en una postura neutral respecto a la ubicación del local, lo cual indica que este aspecto no representa un elemento decisivo en su decisión de compra. Apenas un 21% considera que la ubicación es conveniente y tan solo un 1% la percibe como desfavorable, lo que confirma que la localización no constituye una barrera significativa para atraer o retener clientes. Este resultado sugiere que los consumidores priorizan otros factores como la calidad del producto, el precio o la experiencia de compra por encima de la cercanía o el acceso al local. No obstante, mantener una ubicación que sea al menos funcional resulta importante, ya que, aunque no sea el principal motivo de preferencia (Manu, 2025).

Tabla 10. ¿Los precios de los productos de pyme gastronómica en relación con su calidad son adecuados?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	8%
De acuerdo	217	58%
Indiferente	128	34%
En desacuerdo	2	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	376	100%

Fuente: elaboración propia

El hecho de que un 66% de los clientes considere que los precios son adecuados en relación con la calidad recibida representa una fortaleza importante para la empresa, ya que refleja que la mayoría percibe una buena relación costo-beneficio. Este resultado genera confianza y transmite la idea de que el cliente siente que está pagando un precio justo por lo que obtiene, lo cual es un factor clave para mantener la satisfacción y la lealtad (Marifat & Hasbi, 2025). Sin embargo, el 34% que se mantiene neutral indica que todavía existe un segmento que no termina de valorar plenamente el equilibrio entre calidad y precio, lo que abre la oportunidad de reforzar la comunicación sobre los atributos diferenciales del producto y destacar aquello que justifica el valor de la oferta.

Ventaja competitiva del restaurante de estudio basado en los factores de calidad, ubicación y precios en comparación con la competencia local

Los resultados proporcionaron que el 65% (bueno y muy bueno) de los clientes encuestados opinan que la calidad del pollo es mejor que la de otras pymes gastronómicas, mientras que un 33% se mantienen neutrales, solo un 3% (deficiente y muy deficiente) cree que la calidad es inferior. Aunque la percepción es positiva, hay espacios para resaltar más los atributos diferenciales

del producto. Así mismo, la ubicación no parece ser un factor decisivo para la mayoría de los clientes, ya que un 77% se muestra neutral en este aspecto, un 21% la considera conveniente y solo el 1% cree que está mal ubicada. Esto indica que más que la localización en sí, lo importante es ofrecer una experiencia que haga que los clientes regresen, sin importar la ubicación del local. Por otro lado, un 66% de los clientes opina que los precios son adecuados para la calidad del producto que ofrece el local, mientras que un 34% se mantiene neutral y apenas un 1% está en desacuerdo. Esto demuestra que el negocio ha logrado un buen balance entre calidad y costo, lo que es un factor clave para la fidelización de los consumidores (Manurung et al., 2024), frente a la competencia que se observó en tres locales que se indican a continuación:

Tabla 11. Cuadro comparativo de la pyme gastronómica en la ciudad de Jipijapa

Nombre del local	Calidad	Ubicación	Precio
La Esquina Del Rico Pollo	La calidad del pollo tiene una buena reputación,	Av. Alejo Lascano y Santistevan.	Porciones completas oscilan de 4 a 7 dólares
Super Pollo	Tiene una alta valoración de sabor y sazón.	Calle Bolívar.	Precios competitivos que oscilan entre 5 a 8 dólares
La Esquina De Lucho	Se destaca por su buena sazón y cocción del producto.	Calle Bolívar y Guayas.	Precios competitivos.
La Esquina De Ales	La calidad de pollo es considerada como excelente.	Calle Bolívar.	Precios competitivos

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que el 60% de los clientes considera que hay suficiente personal para atenderlos bien, aunque un 39% se mantiene neutral en este aspecto, si bien la cantidad de trabajadores parece adecuada, se podría optimizar la eficiencia del servicio para mejorar la experiencia del cliente.

Otro factor clave es en cuanto al tiempo de entrega y la atención, con un 65% de los encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que un 35% se mantiene neutral y no hay opiniones negativas, lo que indica que el servicio es bueno, pero hay oportunidades para hacerlo más ágil y personalizado.

Otro factor clave indica que un 67% de los clientes recomendaría la pyme gastronómica, mientras que un 33% se mantendrían neutrales en este aspecto y solo un 1% no lo haría. Esto indica un alto nivel de satisfacción, lo que se puede aprovechar con estrategias de fidelización, como descuentos para clientes recurrentes o beneficios para quienes recomienden el negocio a otros.

En lo referente a determinar la ventaja competitiva de la pyme gastronómica en relación con la competencia local, se comprobó que la calidad del producto es el atributo más valorado por los clientes, con un 64% que estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Este aspecto ha sido

clave para mantener la fidelización de los consumidores, a pesar de que la mayoría de ellos visitan el local solo a veces (78%).

Plan de acción para la utilización de la cadena de valor como estrategia de ventaja competitiva de la pyme gastronómica de comida rápida

La propuesta de mejoramiento se centró en implementar un plan de acción orientado al uso estratégico de la cadena de valor como herramienta fundamental para fortalecer la posición de la pyme gastronómica, ubicada en la ciudad de Jipijapa. Este negocio es reconocido por la elaboración artesanal del pollo al carbón y su frescura diaria de insumos como el pollo. Ha logrado posicionarse como preferencia de adultos jóvenes, destacando por su calidad, aunque se enfrenta a desafíos en áreas como empaque, publicidad de marketing y uso de tecnología para optimizar procesos.

El objetivo de la propuesta consistió en proponer un plan de acción basado en la cadena de valor para fortalecer la ventaja competitiva de la pyme gastronómica, en la ciudad de Jipijapa

Tabla 12. Cronograma en función a las actividades a realizar para el Plan de Acción Estratégico

Semana	Actividad	Responsables	Resultados
Semana 1	Planificación general y adquisición de recursos.	Administrador y asesor externo.	Cronograma definido y materiales disponibles.
Semana 2	Selección de materiales para el nuevo empaque.	Administrador del local.	Muestra inicial del empaque y cotizaciones.
Semana 3	Inicio de capacitaciones en atención al cliente.	Capacitador externo y personal del local.	Personal sensibilizado y motivado.
Semana 4	Finalización de capacitaciones y retroalimentación.	Capacitador externo y administrador.	Personal de trabajo con conocimientos prácticos.
Semana 5	Diseño y lanzamiento de redes sociales.	Consultor en marketing y encargado del local.	Presencia digital activa.
Semana 6	Implementación del nuevo empaque (pruebas).	Administrador y empleados.	Empaque en circulación.
Semana 7	Inicio de campaña de fidelización con promociones, encuestas, sorteos.	Marketing digital y personal de atención.	Interacción con clientes aumentada.
Semana 8	Evaluación de resultados preliminares en ventas y satisfacción.	Administrador y asesor externo.	Informe de avance con indicadores medibles.

Semana	Actividad	Responsables	Resultados
Semana 9 – 10	Ajustes finales a estrategias y consolidación del plan de acción.	Todo el equipo.	Estrategias optimizadas y consolidadas para sostenibilidad futura.

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Presupuesto Estimado por semana para la ejecución del Plan de Acción Estratégico

Semana	Actividad	Costo estimado	Detalle del gasto
1	Planificación general y adquisición de recursos	\$30	Impresión de cronograma, materiales de papelería, llamadas y logística inicial.
2	Contacto con proveedores y selección de materiales para el nuevo empaque	\$50	Muestras de empaques (cartón, biodegradables), transporte, cotizaciones.
3	Capacitación en atención al cliente	\$150	Honorarios por 2 sesiones, refrigerios para empleados.
4	Finalización de capacitación y retroalimentación	\$50	Evaluación práctica, materiales impresos.
5	Diseño y lanzamiento en redes sociales y publicaciones iniciales	\$120	Diseño de imagen corporativa, primeras publicaciones patrocinadas.
6	Implementación de nuevos empaques (prueba)	\$150	Compra de 300 unidades de empaques mejorados (estimado \$0.50 por unidad), etiquetas.
7	Inicio de campaña de fidelización con sorteos, encuestas y promociones	\$100	Regalos promocionales (camisetas, bebidas, descuentos), diseño de tarjetas de fidelidad.
8	Evaluación de resultados preliminares con encuestas y análisis de ventas.	\$80	Encuestas impresas o digitales, horas de asesoría, revisión de datos.
9 – 10	Ajustes y consolidación del plan de acción.	\$100	Ajustes en redes sociales, compra de nuevos insumos para empaque, reunión de cierre, incentivos al personal
TOTAL		\$830	Presupuesto estimado.

Fuente: elaboración propia

La implementación de la propuesta busca generar un cambio sustancial en la percepción del cliente respecto a la experiencia global, al fortalecer áreas clave de su cadena de valor, como la atención al cliente, la presentación del producto y la visibilidad digital, se espera lograr una mayor fidelización de los actuales consumidores.

Discusión

Los resultados obtenidos en la investigación se alinean con los hallazgos de estudios previos que han analizado la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en pequeñas y medianas empresas. A continuación, se discuten los principales hallazgos en comparación con la literatura existente y se destacan las implicaciones prácticas de estos resultados.

El análisis realizado permitió identificar las actividades que componen la cadena de valor de la pyme gastronómica, estableciendo sus fortalezas y debilidades, cumpliendo con el primer objetivo específico. Se evidenció que el negocio presenta una cadena operativa con actividades primarias y de apoyo, basada en prácticas artesanales que, si bien carecen de automatización, han logrado generar una percepción positiva en los consumidores debido al uso de ingredientes naturales, la preparación al carbón y un sabor característico (Manu, 2025).

Sin embargo, también se identificaron debilidades en áreas como el empaque, la atención al cliente y el marketing digital, las cuales forman parte de las actividades de apoyo. Esta situación limita el alcance del negocio y su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo. Los datos obtenidos mediante la observación directa y la entrevista al administrador confirman que no existen protocolos estructurados para la gestión de calidad o capacitación continua, lo que impacta en la estandarización del servicio (Momoh & Yekini, 2025).

Resultados que permiten diagnosticar la situación del negocio como en la investigación de Celestin & Dinesh (2024), con el tema: Cadena de Valor y Ventaja Competitiva. Caso Empresa de Motos y Repuestos XR, Jipijapa, mediante la cual se conoció la situación actual de la empresa y las características de su cadena de valor, dando como resultado que el equipo administrativo y los empleados de la empresa XR comprenden y aplican la cadena de valor en sus servicios y productos. Mantienen un sistema contable adecuado y un control de inventarios sistematizado.

El autor destaca además que muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades en la gestión de inventarios, procesos logísticos y actividades promocionales. No obstante, en su estudio de la cadena de valor, también resalta aspectos positivos, como una adecuada logística interna, especialmente en la renovación constante de insumos frescos, y una elaboración manual del producto que favorece la diferenciación en el mercado. A pesar de ello, se evidencian falencias como la inexistencia de un sistema formal de inventarios y opiniones mixtas sobre la calidad del producto final (Carranza & Rojas, 2024).

Conclusiones

En el desarrollo del estudio, se identificaron fortalezas destacadas como la calidad del producto final, la rapidez en el servicio y la fidelidad de una parte considerable de su clientela. Asimismo, el local cuenta con un proceso de preparación eficiente y un equipo de trabajo comprometido, lo que favorece el cumplimiento operativo diario. No obstante, también se evidenciaron

debilidades importantes en ciertas actividades clave, como la presentación del producto, que no cuenta con un empaque adecuado ni atractivo, así como en la atención al cliente, donde se detectó la necesidad de mejorar las habilidades comunicativas del personal.

El negocio posee una ventaja competitiva, basada en la calidad del producto, su frescura, y su preparación tradicional al carbón, son atributos ampliamente bien valorados por los clientes. Aunque considerando su ubicación neutral para sus clientes, el sabor auténtico y la atención personalizada logran atraer a los consumidores. Asimismo, los precios son considerados adecuados a su relación con la calidad del producto ofrecido, esto refuerza la posición del negocio frente a su competencia en la ciudad de Jipijapa.

A través de la elaboración de una propuesta estructurada, se definieron acciones concretas en áreas clave como la mejora del empaque del producto, la capacitación del personal en atención al cliente y la implementación de estrategias de marketing digital y fidelización. Estas actividades, distribuidas en un cronograma de ejecución con respaldo presupuestario, están orientadas a fortalecer los eslabones más débiles de la cadena de valor e impulsar el posicionamiento del negocio en el mercado local. En consecuencia, el plan no solo responde a las necesidades detectadas durante el diagnóstico, sino que también proporciona una guía clara para generar una ventaja competitiva sostenible

Referencias

- Acosta, S. (2019). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 3(8), 82–95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Albán, L., Bastidas, T., & Galeas, E. (2024). Las ventajas competitivas de las microempresas del sector de alimentación en el cantón Babahoyo. *Journal of science and research*, 9(3), 225–243.
- Bakhshaliyev, S. (2025). Global supply chain management in the drilling industry. *Journal of economics, finance and innovation*, 4(1), 1–9.
- Batallán, G. (2020). Antropología y metodología de la investigación. *Revista de La Academia*, 4(2), 199–119.
- Carranza, K., & Rojas, J. (2024). Cadenas Globales de Valor: modelo para la aplicación de una cadena de valor regional centroamericana. *Revista internacional de desarrollo humano y sostenibilidad*, 2(1), 1–16. <https://orcid.org/0009-0004-8618-2817>
- Celestin, M., & Dinesh, K. (2024). Regional Value Chains in COMESA: Opportunities for Procurement Optimization. *International Journal of Computational Research and Development (IJCRD) International Peer Reviewed-Refereed Research Journal*, 9(2), 2456–3137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13646517>
- Cervantes, G. (2025). La cadena de valor hacia la ventaja competitiva. *Revista de Economía, Política y Sociedad*, 21(1), 21–42. <https://orcid.org/0000-0002->

- Chaguay, L., Flores, J., Fernández, T., & Zapata, R. (2019). El Modelo De Negocio: Metodología Canvas Como Innovación Estratégica Para El Diseño De Proyectos Empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019), 87–99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Cisneros, C. (2025). Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual. *Revista FAECO Sapiens*, 8(2), 81–94. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7739>
- Ellitan, L. (2025). A Review of the Strategic Role of Supply Chain Management for Developing Competitive Advantage. *International Journal of Research (IJR)*, 12(1), 383–396. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14689317>
- Guamán, K., Hernández, E., & Lloay, S. (2021). La metodología de la investigación científica. *Revista Conrado*, 17(81), 163–168.
- Lara, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1–14. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Maimuna, N. (2025). Effect of international funds for agricultural development-value chain development programme on women empowerment in benue and niger state, nigeria. *International Journal of Financial Research and Business Development*, 9(7), 1–13. <https://doi.org/10.70382/mejfrbd.v9i7.051>
- Manu, V. (2025). Data Integration and Feature Engineering for Supply Chain Management: Enhancing Decision- Making through Unified Data Processing. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 5(2), 521–530. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-23375>
- Manurung, K., Siregar, H., Fahmi, I., & Hakim, D. (2024). Value Chain and ESG Performance as Determinants of Sustainable Lending in Commercial Bank: A Systematic Literature Review. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 6(1), 41–55. <https://doi.org/10.34306/att.v6i1.381>
- Marifat, N., & Hasbi, H. (2025). Analisis Implementasi Halal Value Chain Pada Produk Home Industri Perspektif Ekonomi Syariah. *Ikraith-ekonomika*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika>
- Momoh, A., & Yekini, B. (2025). Trade agreement global value chain and economic development in west africa monetary zone: an empirical assessment. *Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 7(8), 1–15. <https://doi.org/10.70382/bejmse.v8i7.028>
- Njoroge, N., & Kinyua, G. (2025). Strategic Orientation as an Antecedent of Competitive Advantage: Evidence from Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, 13(3), 35–71. www.ijern.com
- Pilligua, D., Arteaga, G., & Fienco, J. (2024). Cadena de valor y competitividad del comercial zambrano de manta. *Revista corporatum* 360, 8(15), 99–124. <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.006>
- Qing, L., Cao, G., & Guan, J. (2019). Experimental investigation of the concrete permissible damage scale based on the digital image correlation method. *Gongcheng Lixue/Engineering Mechanics*, 36(10), 115–121. <https://doi.org/10.6052/j.issn.1000-4750.2018.09.0500>

- Rivas, R., García, P., Rocha, Ma. del C., & Ávila, T. (2025). Análisis Confirmatorio en la Cadena del Valor del Sistema Producto Aguacate en el Estado de Michoacán. *Ciencia y Reflexión*, 4(2), 1442–1464. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i2.348>
- Rodríguez, T., & Proaño, D. (2024). Modelo de gestión por procesos en la cadena de valor para microempresas ecuatorianas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 1–14. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2323>
- Tran, D., Thai, V., Duc, T., & Nguyen, T. (2025). Organisational culture as the antecedent of supply chain collaboration and its relationship with competitive advantage. *International Journal of Logistics Management*, 36(3), 720–746. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2024-0089>
- Tunal, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. *Investigación Y Postgrado*, 37(1), 235–255. <https://doi.org/10.56219/investigacinypostgrado.v37i1.68>
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2022). Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando Las Ventajas De Las Diferentes Metodologías De Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187. <https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
- Usman, M., & Moinuddin, M. (2025). From Data to Decisions: Leveraging Business Intelligence for Supply Chain and Marketing Success. *American Journal of Business, Commerce and Economics*, 6(6), 1–20.
- Vivar, A., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuicola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1–30. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

Autores

Ruth Yadira Sumba Bustamante. Doctora en Administración, Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Economista. Docente en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

Karina Lourdes Santistevan Villacreses. Doctora en Ciencias Administrativas, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniera Comercial, Docente en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Jenny Elizabeth Parrales Reyes. Doctora en Administración, Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Comercio y Administración, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Oliver Josué Mero Choez. Profesional en formación en la Carrera Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.