

## **Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador.**

*Strategy for the development of competitiveness in small and medium-sized enterprises (PYMES) of the gastronomic, Portoviejo-Ecuador.*

### **Autores**

Melisa Annabel León García. <https://orcid.org/0000-0003-2190-5581>

Universidad Técnica de Manabí. Instituto de Posgrado. Graduada de la Maestría en Administración de Empresa. Portoviejo. Ecuador.  
[melisa\\_leon17@yahoo.com](mailto:melisa_leon17@yahoo.com)

Azucena Nancy Rosillo Suárez. <https://orcid.org/0000-0002-3198-5661>

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Ecuador.  
[nancy.rosillo@utm.edu.ec](mailto:nancy.rosillo@utm.edu.ec)

Jimmy Manuel Zambrano Acosta. <https://orcid.org/0000-0001-9620-1963>

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Ecuador.  
[jzambrano@utm.edu.ec](mailto:jzambrano@utm.edu.ec)

Fecha de recibido: 2020-05-08

Fecha de aceptado para publicación: 2020-06-29

Fecha de publicación: 2020-09-30



### **Resumen**

El objetivo de esta investigación es proponer una estrategia para el desarrollo de la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector gastronómico de la ciudadela Primero de Mayo, del cantón Portoviejo. Para su cumplimiento fue necesario realizar el análisis teórico y diagnóstico del proceso de competitividad. La metodología fue de tipo prospectiva con enfoque observacional, cualitativo y cuantitativo; el método bibliográfico fue usado para fundamentar las variables del estudio. La técnica aplicada fue la encuesta a los gerentes propietarios considerados como unidad de observación, y entrevista a una docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí. La población que se delimitó como unidad de análisis fueron los gerentes propietarios de las pequeñas y medianas empresas en un número de 36, mismas que fueron consideradas como muestra. De los índices de competitividad obtenidos se concluye que el crecimiento de algunos pilares en el desarrollo de este sector gastronómico, se orientan al diseño de una estrategia, estos



deben estar enfocados al proceso del cambio de la Matriz Productiva establecida como normativa legal del Gobierno Ecuatoriano; por lo tanto, deben prepararse en una estrategia para mejorar la competitividad y rentabilidad de sus negocios.

**Palabras clave:** Estrategia; PYMES; sector gastronómico; competitividad; emprendimiento; visión productiva.

### **Abstract**

The objective of this investigation, is to propose strategies for the development of competitiveness in the Small and Medium Enterprises (SMEs) of the gastronomic sector of the Primero de Mayo neighborhood, in Portoviejo County. For its fulfillment, it was necessary to carry out the theoretical analysis and diagnosis of the competitiveness process. The methodology was prospective with an observational, qualitative and quantitative approach; the bibliographic method was used to support the study variables. The applied technique was the survey of the proprietary managers considered as an observation unit, and an interview with a teacher from the Faculty of Administrative and Economic Sciences of the Technical University of Manabí. The population that was delimited as the unit of analysis was the owner managers of small and medium-sized companies in a number of 36, which were considered as a sample. From the competitiveness percentages obtained, it is concluded that the growth of some pillars in the development of this gastronomic sector are oriented to the design of strategies. Despite the fact that most of them know about customer service, they should be focused on the process of change of the Productive Matrix established as legal regulations of the Ecuadorian Government; therefore, they must prepare themselves in new strategies to improve the competitiveness and profitability of their business.

**Keywords:** Strategy; SMEs; gastronomic sector; competitiveness; entrepreneurship; productive vision.

### **Introducción**

La presencia de las PYMES y su impacto en la sociedad, es observada con gran atención, por su capacidad de adaptación en múltiples contextos organizacionales y proyectos de emprendimiento; estas figuran entre las organizaciones que predominan en todos los países del mundo debido a que representan más del 95% de los negocios existentes, que cuentan con algunas ventajas



competitivas con respecto a las empresas de gran escala, esto por su menor tamaño y facilidad de adaptarse a los cambios en la economía y patrones de la demanda (González, 2013).

En la postura teórica de Melgarejo et al. (2013) “todo país, dentro del marco del desarrollo económico, tiene como visión generar condiciones propicias para lograr bienestar social y distribución equitativa de la riqueza” (p. 188). Las PYMES potencializan el crecimiento económico, así como también la creación de nuevos puestos de trabajo con menores requerimientos de capital (Jardón, 2012).

La competitividad conlleva a tener un conocimiento específico de las tareas que se desarrollan en sus diferentes áreas. Puede considerarse de mayor importancia debido a que la empresa es la que tiene el control directo sobre las variables que le permiten desarrollarse y afianzarse en el mercado meta. Algunos problemas de las PYMES, se relacionan con las deficiencias y dificultades para generar y transmitir su conocimiento, realidad que limita al personal colaborador a ayudar en que la empresa sea autónoma, creativa, innovadora, y esté siempre motivada para trabajar en busca de sus objetivos y misión (Ibarra, et al. 2016).

Uno de los pilares fundamentales de la economía ecuatoriana son las PYMES, por la creación de los puestos de trabajo, mismos que han tenido que mantenerse ante la problemática económica generada en el país. Estos sectores representan el 99,55%, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de 2017, donde el segmento de mayor participación son las microempresas 90,78%, seguido de las pequeñas 7,22%, y las medianas con 1,55% (El Universo, 2019).

Las PYMES del sector gastronómico son fuentes de trabajo que han impulsado el desarrollo económico, son dinamizadoras de la economía y generadoras de nuevas plazas de trabajo, de allí la importancia de crear políticas y estrategias que permitan mejorar su nivel de competitividad. La República del Ecuador posee una rica gastronomía, específicamente Portoviejo, presenta una amplia gama gastronómica donde los pobladores y turistas pueden degustar de exquisitos platos, con la cual se pretende reflejar una gran parte de la identidad ecuatoriana sin que se pierdan sus verdaderas raíces en lo que respecta al gusto por la cocina.

Los portovejenses tienen una visión productiva consciente de la importancia de la preparación de alimentos típicos en la economía local; por tal razón, cada vez se incrementan espacios gastronómicos en los diferentes puntos turísticos, sin dejar de lado la tradición culinaria, usando productos que se siembran en el país, que permiten posicionar la comida de esta zona del país

considerada una de las mejores (Ministerio de Turismo, 2019). Este sector brinda oportunidades únicas al tejido empresarial, permite la coexistencia y colaboración entre sectores alimenticios, tiendas de abarrotes, farmacias, papelerías, gabinetes, transportes, entre otros segmentos de empresas (grandes, medianas, pequeñas, micro) complementados para brindar un servicio diferenciado con calidad, atendiendo la demanda del visitante hoy. Por todo lo expuesto, el objetivo del presente estudio es proponer una estrategia para el desarrollo de la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector gastronómico de la ciudadela Primero de Mayo, del cantón Portoviejo.

La contribución de este estudio al estado del arte radica en que, al tener mayor conocimiento del funcionamiento interno de las PYMES de este importante sector de la ciudad de Portoviejo, éstas podrán realizar acciones para disminuir determinadas falencias que están bajo su control y permita elevar sus niveles de eficiencia, productividad y, por tanto, competitividad. Reconociendo que la competitividad es sistémica, se deben analizar los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven; sin embargo, esta investigación se centra en el nivel micro, por ser el único donde el empresario tiene injerencia directa y puede controlar.

### **Metodología**

La investigación fue de tipo prospectiva, con enfoque observacional, cualitativo y cuantitativo, debido a que se abordó y narró las características de la estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico de la ciudadela Primero de Mayo cantón Portoviejo como objeto de investigación.

Fue de tipo observacional, porque el estudio estuvo orientado a conocer las causas que provocan los hechos y la relación existente entre las variables intervinientes estrategia de desarrollo y competitividad en las PYMES. El método documental-teórico, de análisis y síntesis permitió la fundamentación de las variables desde la teoría a nivel nacional e internacional, así como los estándares de calidad de las categorías de la investigación a través de la revisión de artículos, revistas, tesis, entre otros.

El método empírico, porque revela y explica las características fenomenológicas del objeto de estudio (Jorge et al., 2010) fue empleado principalmente en la primera etapa de recolección de información empírica, porque se observó los fenómenos y se realizó el respectivo análisis estadístico. Este método fue aplicado a partir de la utilización de instrumentos como la estrategia (Maxi-Maxi) Fortalezas Vs. Oportunidades; como técnicas de investigación se recurrió



a la recolección de datos a través de una entrevista de tipo estructurada y dirigida, una encuesta con preguntas de fácil interpretación que hace referencia a los indicadores del tema de investigación y que se aplica a los gerentes-propietarios de las PYMES del sector gastronómico de la ciudadela Primero de Mayo cantón Portoviejo, con preguntas referentes a los indicadores del tema, validadas por la especialista: Ing. María Inés Zambrano docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, cuyos resultados conformaron parte del estudio de las categorías en su contexto empresarial; y, el método estadístico para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados permitió procesar la información obtenida a través del Software IBM SPSS Statistics V. 25.0, Ed. 64 bit.

La población de estudio considerada fue de 36 PYMES del sector gastronómico, mismas que fueron consideradas como muestra de estudio por ser un grupo pequeño.

## Resultados y Discusión

Para este estudio se analizaron los indicadores unidimensionales estrategia y desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico de la Ciudadela Primero de Mayo del cantón Portoviejo. Con base al objetivo planteado que orienta al diseño de una estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico de la ciudadela Primero de Mayo, del cantón Portoviejo, a través de los resultados previo al cálculo de algunos descriptores. En la tabla 1, se exponen las consideraciones de los propietarios.

**Tabla 1.**

*Consideraciones del propietario sobre la elección del restaurante de comida por parte del cliente se basa en:*

	Frecuencia	Porcentaje válido
<b>Tipos de comida que ofrece</b>	10	27,8
<b>Por los precios</b>	4	11,1
<b>Por la relación calidad precio</b>	22	61,1
<b>Total</b>	36	100,0

**Fuente:** De la investigación

El 61.1 % de los propietarios, consideran que son elegidos por la relación calidad precio. Resultados contrastados con el estudio de Carvache (2016), donde los aspectos calificados como excelentes son la calidad de la comida (46,6%) y el ambiente del establecimiento (44%); el precio fue el único aspecto calificado con un puntaje de 3, por lo que es el aspecto que más se debería mejorar. Respuesta que se alinea al resultado de Cáceres y Carrera (2013), para quienes las empresas ponen mucha atención al producto y que es éste el que sustenta la diferenciación del



negocio. Las alternativas seleccionadas denotan la calidad del servicio que ofrecen y su correspondencia que el cliente retribuye al sentirse a gusto en el sector que mejor les ofrezca un producto, atención eficiente y ambiente familiar. Es de especial interés al abordar estos elementos del mix, comprender que el servicio es una articulación de procesos que cuenta con unos recursos y organización estables en el tiempo incidiendo con ello en la necesidad de distinguir lo que es un servicio (Fernández V. , 2015). Estos indicadores son fundamentales, debido a que la atención profesional y el precio de un producto o servicio es un requerimiento básico que deben tomar en consideración, como una forma de referirse al valor percibido por cada unidad monetaria que se ha pagado por un bien o servicio.

De igual forma en la tabla 2, el 44.4 % indica que el conocimiento necesario para establecer su negocio es el servicio al cliente.

**Tabla 2**

*Conocimiento para el establecimiento de su negocio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>
<b>Innovación</b>	1	2,8
<b>Servicio al cliente</b>	16	44,4
<b>Productividad</b>	11	30,6
<b>Estrategias de competitividad</b>	2	5,6
<b>Todas las anteriores</b>	6	16,7
<b>Total</b>	36	100,0

**Fuente:** Gerentes propietarios de las pymes de la Cdla. Primero de mayo, cantón Portoviejo

Los encuestados indican que el conocimiento que poseen es el servicio al cliente, lo que es confirmado por Solórzano (2013), debido a que es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dado que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo un diferenciador ante la competencia, es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la empresa. Los propietarios se preocupan por brindar un servicio de calidad para atraer clientela y rentabilidad, lo recomendable es que los atraigan por la mejora continua. De allí la importancia de buscar mecanismos para su creación, transformación y transferencia, aspectos que se convierte en uno de los paradigmas principales de la gestión de las organizaciones (Calvo, 2018); y, en palabras de Santos (2013) es “el tiempo empleado en la preparación del servicio” (p.307). Siendo esto importante para el proceso asociado que se debe llevar para la implementación de una PYMES, asegurando su supervivencia y posicionamiento en el mercado a largo plazo, cuyo fin se orienta a garantizar el direccionamiento de la gestión organizacional y la promoción para dinamizar y potencializar el impulso de la innovación como



una de las características que distinguirá a la empresa y que se obtendrá a través de la formación profesional y técnica del equipo de trabajo.

La tabla 3, muestra que un 36.1 % responde que les gustaría aplicar la competitividad y rentabilidad, para mejorar sus negocios la: innovación, servicio al cliente, calidad de sus productos, reducción de costos, servicio rápido, productividad, tecnología, liderazgo, limpieza del restaurante, buena apariencia de sus empleados y aspectos contables.

**Tabla 3**

*Estrategias que le gustaría aplicar para mejorar la competitividad y rentabilidad de su negocio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>
<b>Innovación</b>	1	2,8
<b>Servicio al cliente</b>	2	5,6
<b>Calidad de sus productos</b>	4	11,1
<b>Reducción de costos</b>	7	19,4
<b>Servicio rápido</b>	1	2,8
<b>Productividad</b>	3	8,3
<b>Tecnología</b>	1	2,8
<b>Liderazgo</b>	1	2,8
<b>Limpieza del restaurante y buena apariencia de sus empleados</b>	1	2,8
<b>Aspectos contables</b>	1	2,8
<b>Todos los anteriores</b>	13	36,1
<b>Otros</b>	1	2,8
Total	36	100,0

**Fuente:** Gerentes propietarios de las pymes de la Cdla. Primero de mayo, cantón Portoviejo

En la tabla 4, se muestra que el 44.4 %, manifiesta que la competencia agresiva dificulta el acceso a: financiamientos, incertidumbre de políticas económicas, inseguridad y delincuencia, es lo que genera temor para invertir en los negocios, esto hace que se vean limitados a ser más competitivos.

**Tabla 4**

*Situación de la inversión de su negocio para mejorar la competitividad*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Competencia agresiva	2	5,6
Demanda por sus productos o servicios	1	2,8
Dificultad de accesos a financiamientos	1	2,8
Incertidumbre de políticas económicas	12	33,3
Inseguridad y delincuencia	1	2,8
Todas las anteriores	16	44,4
Ninguna de las anteriores	1	2,8



Otras	2	5,6
Total	36	100,0

**Fuente:** Gerentes propietarios de las pymes de la Cdla. Primero de mayo, cantón Portoviejo

Para la Ing. María Inés Zambrano (2020)<sup>1</sup>, los obstáculos que presentan las personas para poder emprender un negocio es la falta de: motivación, capacidades empresariales, barreras culturales, limitaciones financieras, políticas económicas agresivas, inseguridad, delincuencia y competencia. Con respecto a la estrategia y plan de expansión por segmento de cliente, no deben hacerse de forma general, es recomendable hacer una para cada segmento del mercado objetivo. Por lo tanto, para responder a una demanda de mercado de forma integral es necesario que el emprendedor ajuste el negocio a su personalidad, necesidades y deseos del cliente, considerando que de nada sirve un producto novedoso si no existe un mercado objetivo que se interese por él. Para Zambrano, las PYMES fracasan por la escasa visión de los fundadores, quienes no se orientan a crecer dentro del mercado por falta de conocimiento; cabe destacar, que no es un requisito que los emprendedores sean profesionales, es como éstos planteen su visión, su intuición del principal personaje en el ámbito estratégico. Aunado a lo anterior, para Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de forma organizada y sistémica, a través del cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, cambiando sus modos frente a aspectos de la empresa, el puesto o el ambiente laboral. Así mismo, Bermúdez (2015), considera necesario replantear acciones oportunas, en busca de mejorar las formas de capacitación, que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar. Por estas y otras razones pueden presentar una serie de dificultades en su establecimiento:

- Costo de arranque para iniciar la PYMES es elevado.
- Dificultad de accesos a financiamientos, intereses altos.
- El corto alcance en la distribución por no contar con los canales. Para ello la empresa debe apoderarse de un segmento del mercado.
- Escasa promoción de los productos.

De acuerdo al Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD Portoviejo, 2020), la ciudad de Portoviejo es una de las regiones del Ecuador mayormente conocida por su gastronomía y esto ha

---

<sup>1</sup> Zambrano, M. (18 de enero de 2020). Entrevista sobre: Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector gastronómico en la ciudad de Portoviejo. (I. M. León, Entrevistador)





tenido su reconocimiento, por todo lo que representa para las áreas económicas y socio-culturales; es así que Sánchez Saadia Directora y Representante de la Unesco en Ecuador, hizo la entrega formal y exclusiva del reconocimiento a la ciudad de Portoviejo, como la primera localidad en ser Miembro de Red de Ciudades Creativas de la Unesco en el ámbito gastronómico al Alcalde de la ciudad de Portoviejo, Ing. Agustín Casanova. Desde este momento, Portoviejo forma parte de ese escenario universal de las ciudades que han hecho de la cultura y a toda su parte viva como la gastronomía, elemento esencial para su desarrollo sostenible (Ministerio de Turismo, 2019).

Según la Asociación de Chef del Ecuador, la intención explícita es de sumar, y no de excluir, por lo que se planifica el aprovechamiento de este nombramiento para el mejoramiento e impulso de la gastronomía manabita, destacando que esta red de ciudades creativas se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, mismos que como Asociación de Chefs se impulsa a través del programa Feed the Planet de Worldchefs, particularmente los objetivos 2 y 12: hambre cero, y producción y consumo responsable (ACE, 2019). Esto implica, mejorar para ser más competitivo, para hacer honor a esta nominación y atraer el turismo. Por lo antes expuesto y de acuerdo a los resultados de la investigación de campo, en la siguiente tabla se realiza un cuadro de estrategia que ayude al fortalecimiento y crecimiento de las PYMES gastronómicas en la ciudadela Primero de Mayo de la ciudad de Portoviejo, para lo cual se tiene una escala de valoración de acuerdo a los rangos: Muy bien= 3, Bien= 2, Regular=1, Mal=0, (ver en Anexos).

Las personas que consumen un producto, es porque lo creen novedoso, lo buscan bueno y económico, haciendo que este forme parte de su estilo de vida, por lo que a largo plazo los empresarios para obtener una buena rentabilidad se concentran por vender en cantidades altas para obtener ganancias. Con esto se compete en el mercado, ganando menos en un producto, pero al vender en masa, los réditos son mayores. Cabe resaltar que el país se encuentra en estado de recesión por la crisis política y económica que atraviesa, lo que origina que no se generen fuentes de ingresos económicos óptimos y de calidad, provocando que el pueblo sienta la carestía de la vida, optimizando los recursos de manera básica y emergente. A partir de esto se ofrece “la posibilidad de personalizar de acuerdo a las características del segmento, una combinación de elementos como producto, precio, plaza y promoción” (Psyma., 2016).

El 36 % consideran que la estrategia que les gustaría aplicar para mejorar la competitividad y rentabilidad de sus negocios, son: innovación, servicio al cliente, calidad de sus productos, reducción de costos, servicio rápido, productividad, tecnología, liderazgo, limpieza del restaurante y buena apariencia de sus empleados, aspectos contables y todos los anteriores, entre otros. Lo expuesto coincide con lo expresado por Guerrero (2014), el tratar el tema del Servicio al cliente es muy importante en aras de poder mantenerlos. Demostrando el interés por tener un mayor conocimiento para enfrentar la competitividad, aumentar la satisfacción del cliente, optimizar los procesos de trabajo, innovar y desarrollar nuevos productos, expandirse, optimizar costos, entre otros. En los actuales momentos, la coyuntura económica obliga a las PYMES a repensar para aprovechar las oportunidades que se presenten a la hora de arriesgar el capital en una micro empresa; para ello, se requiere contar con un plan de negocio explícito que advierta los posibles errores y recompensas si se invierte.

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 40% de las veces, el cliente cambia por deficiencias en el servicio. Por tanto, se aconseja estar atento, ser cortés, tener presente que no es lo que se dice sino como se dice, disposición a ayudar, cuidar los pequeños detalles, entre otros. Apoyando lo citado, la mejor estrategia que se podría aplicar debe basarse en fundamentos técnicos y estratégicos, que estén de la mano con la formación profesional y una buena asesoría por parte de personal especializado. La instrucción forjará emprendedores de calidad.

El 44 % no se arriesga a invertir para mejorar la competitividad por la competencia agresiva, dificultad de accesos a financiamientos, incertidumbre de políticas económicas e inseguridad y delincuencia. El empresario tiene temor invertir por el poco o nulo apoyo de parte de las autoridades gubernamentales; claro ejemplo fue el del terremoto del 2016, se brindaron soluciones paliativas a corto plazo que no sirvieron de ayuda a los empresarios que en la actualidad poseen deudas significativas por las pérdidas sufridas y que las entidades financieras no han brindado un real apoyo a este sector productivo que dejó en evidencia la falta de interés y ayuda. Los pocos recursos económicos, la crisis del país y el poco apoyo que el gobierno brinda al micro y medianos empresarios, deja en suspenso la inversión que se pueda hacer para mejorar la calidad de la organización, por el temor a las pérdidas y sus consecuencias, sobre todo en el negocio alimenticio en donde las temporadas no son predecibles, los altos y bajos índices de



ganancias sugestionan al pesimismo económico y a la poca creatividad por parte de los dueños de los locales de comida.

Este estudio ha sido posible gracias a la colaboración de los propietarios de las PYMES de la ciudadela Primero de Mayo del cantón Portoviejo-Ecuador y la participación de la Ing. Inés Zambrano, quienes aportaron de forma significativa con información para la creación de una estrategia de desarrollo para la competitividad en este importante sector gastronómico, la misma que tendrá posibles limitaciones por el hecho de no haberse implementado un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), para darle seguimiento a la estrategia propuesta, donde se interrelacionen objetivos y acciones específicas, constituyéndose en una herramienta de gran utilidad para responder a los nuevos retos (Abad Alvarado, 2019), toda vez que esta herramienta de gestión permite su implementación tomando en cuenta una serie de medidas de actuación, que permiten un control permanente sobre todos los factores de la empresa.

### **Conclusiones**

Los resultados del estudio permitieron proponer una estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES de la ciudadela Primero de Mayo, del cantón Portoviejo, a pesar de que la mayor parte tienen conocimientos sobre el servicio al cliente, se sugiere que éstas adopten una nueva estrategia para mejorar la competitividad y rentabilidad de sus negocios.

El éxito de un emprendimiento se relaciona en gran parte a la pasión, interés y valor que se le dé al mercado meta. El mundo de hoy cada vez es más competitivo y la estrategia de nicho de mercado forman parte de las herramientas más pertinentes para hacerle frente, debido a las ventajas competitivas, tienen relevancia en ser más útiles y efectivas.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Referencias Bibliográficas**

Abad Alvarado, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada Patricio. *Revista de Ciencia UNEMI*, [En línea]; 12(29), [Acceso, 20 de



junio de 2020]; 20–35. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896073>

ACE (2019). *Portoviejo, ciudad creativa de la UNESCO en Gastronomía*. [En línea]. *InterSedes*. [Acceso 20 de junio de 2020]. Disponible en. <https://chefs.ec/portoviejo-ciudad-creativa-de-la-unesco-en-gastronomia/>

Bermúdez Carrillo, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *XVI*. [En línea]. *InterSedes*. [Acceso 20 de junio de 2020]. Disponible en. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v16n33/a01v16n33.pdf>

Cáceres, A. y Carrera, V. (2013). *Beneficios de la implementación de estrategia de nicho como mecanismo de obtención de ventaja competitiva en pequeñas empresas.*”. Quito, República del Ecuador: Universidad San Francisco de Quito. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2300/1/106527.pdf>.

Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la Literatura. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 140-163.

Carvache Franco, S. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de restaurantes de gastronomía típica del segmento B-A de Samborondón*. Guayaquil, República del Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5673/1/T-UCSG-POS-MGM-11.pdf>.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9na. Edición.* . Río de Janeiro, República de Brasil.: Editorial Elsevier LTDA.

Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: *Bibliotecas anales de investigación. Vol 11 (11)*, 64-78.

GAD Portoviejo. (19 de febrero de 2020). *UNESCO entrega formalmente a Portoviejo la certificación de ciudad creativa*. [En línea]. [Acceso el 7 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portoviejo.gob.ec/2020/02/19/unesco-entrega-formalmente-a-portoviejo-la-certificacion-de-ciudad-creativa/>

González, J. (2013). *Estudio sobre la competitividad de PYMESs incubadas en Empresas de México A.*



- BIBLIOGRAPHY Guerrero, G. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *TEC Empresarial. [Revista de Interntet]. [Acceso 7 de mayo de 2020]. Vol.1 Ed.1., 54-64.* Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225033236006.pdf>.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos. vol.18 no.35, 107-130.*
- Jardón, M. (2012). *Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales.* Universidad de Vigo: Departamento de Economía Aplicada.
- Melgarejo, A., Vera Colina, M. y Mora Riapira, E. (2013). Competitividad de la MIPYMES y desarrollo regional. Estudio de caso colombiano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XIV. No. 2, 84-215.*
- Ministerio de Turismo (2019). *Portoviejo un destino gastronómico reconocido en el mundo.* [En línea]. [Acceso, 17 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/portoviejo-un-destino-gastronomico-reconocido-en-el-mundo/>
- Psyma. (2016). *Segmentación en Investigación de mercados.* [En línea]. [Acceso 2 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.psyma.com/es/la-empresa/news/message/segmentacion-en-investigacion-de-mercados>
- Santos, S. M. (2013). *Marketing as an access tool for public archives:guidelines for its application in libraries.*
- Solórzano, G. (2013). Importancia de la calidad del Servicio al Cliente. Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Vol XIII (82).*

## Anexos

### Cuadro 1

#### *Estrategia para el fortalecimiento y crecimiento de PYMESS gastronómicas*

Estrategia (Maxi-Maxi) Fortalezas Vs. Oportunidades	Objetivo	Acción	Recursos	Personal responsable	Fecha	Resultado esperado	Valoración			
							0	1	2	3
Segmentación del mercado objetivo, a	Segmentar de forma adecuada el mercado	Consulta a la página del Ministerio de	Talento humano Material de	Dueño y Gerente Personal	Antes de iniciar un negocio,	Establecers e en el mercado				



través de encuestas.	objetivo.	Turismo. Observación directa. Aplicación de encuesta y entrevista	imprenta Uso de software Recursos económicos	encuestador y entrevistador	después una vez por año o cuando haya la necesidad.	como una PYMES reconocida.				
Especializarse en un producto.	Asistir a capacitaciones sobre gastronomía para especializarse en un producto, recomendable.	Poner en práctica los conocimientos adquiridos.	Talento humano Tiempo Recursos económicos	Dueño y Gerente Cocineros Chef	De acuerdo a la necesidad.	Brindar productos de calidad a los usuarios				
Contar con una diferenciación	Contar con una diferenciación para competir en el mercado consumidor.	Hacer trípticos informativos. Establecerse como marca única dando ventajas al cliente. Establecerse como producto con marca frente a los productos sin marca.	Servicio de imprenta Diseño de trípticos Publicidad y marketing. Recursos económicos	Dueño y Gerente Diseñadores gráficos Imprentas	De forma continua	Ser reconocidos en el mercado consumidor.				
Buzón de sugerencias	Usar testimonios de los clientes (buzón de sugerencias)	Ubicar el buzón de sugerencias en un lugar visible. Lectura diaria de las sugerencias y considerarlas.	Buzón de sugerencias Recursos económicos Espacio	Dueño y Gerente	De forma permanente	Conocer lo que piensan los usuarios de la empresa y de los productos ofertados.				
Publicidad en las redes sociales.	Capacitarse para hacer publicidad en las redes sociales para captar clientes.	Marketing publicitario (redes sociales). Uso de anuncios de Twitter. El contenido visual y atractivo para promocionarse. Los contenidos serán publicados con frecuencia. Crear una base de datos de los clientes ante la acción de sus publicaciones.	Diseño de la publicidad Redes sociales Bases de datos Recursos económicos	Dueño y Gerente	De forma permanente	Mantener informados a los clientes sobre su línea gastronómica y precios.				
Atención personalizada	Asistir a capacitaciones sobre atención al cliente para una mejor satisfacción.	Ayuda de forma activa Actúa con rapidez ante sus dudas. Lenguaje positivo Personaliza el trato a cada cliente. Demostración de profesionalismo. Utiliza estándares de medición de satisfacción del cliente.	Talento humano Recursos económicos	Dueño y Gerente Personal colaborador.	De forma permanente	Satisfacción total del cliente				
Comunicación activa con el cliente	Mantener una comunicación activa con el cliente para una mejor satisfacción de sus necesidades.	Estímulos visuales para que el cliente sepa que le están prestando realmente atención Adecuado uso del lenguaje verbal. Hacer uso de la técnica del espejo	Talento humano capacitado Cartilla de presentación de productos ofertados Recursos económicos	Dueño y Gerente de PYMESs Meseros	De forma permanente	Comunicación asertiva entre el cliente y el personal.				



		(Lenguaje corporal)								
Competitividad y rentabilidad	Capacitarse en calidad de productos, reducción de costos, servicio rápido, productividad, tecnología, liderazgo, asepsia basada en los estándares de bioseguridad y buena apariencia de sus empleados y aspectos contables.	Realizar juntas diarias con el personal para revisar situaciones positivas premiando a sus empleados con bonos; y negativas para buscar alternativas de mejoramiento para que no ocurran otra vez.	Talento humano Servicios de Wifi Recursos económicos	Dueño y Gerente Personal colaborador.	De forma continua	Ser competitivos y mejorar los ingresos económicos.				
Innovación para la productividad.	Recibir capacitaciones en innovación de los productos que ofrece para mejorar la calidad.	Capacitarse constantemente para seguir innovando sus productos para satisfacer al cliente.	Talento humano Planificación Recursos económicos	Dueño y Gerente Cocineros Chef	De forma continua	Aumentar la productividad y que esos sean de calidad.				
Servicio al cliente.	Recibir capacitaciones en servicio al cliente para brindar atención oportuna	Mantener un ambiente agradable. Trato cordial Cartilla de productos Brindar mini pastel para cumpleaños. Hacer descuentos especiales para los homenajeados, grupos grandes de visitantes sean estos familiares, amigos y organizaciones.	Talento humano capacitado con buena presentación. Piqueos de entrada Recursos económicos	Dueño y Gerente Meseros Guardianía	De forma continua	Satisfacción total del cliente.				

**Fuente:** Investigación propia