

Capítulo 1

Visión desde la planificación estratégica y el Talento Humano del sector Food Service en el departamento de Sucre¹

Marilú Tibusay Acurero Luzardo²

María Elena Pérez Prieto³

Lucimio Jiménez Paternina⁴

Maira Coromoto Villamizar⁵

Resumen

El objetivo de la investigación es diagnosticar el proceso de planificación estratégica y talento humano como subsistemas de la cadena de valor en el sector del Food Service del departamento Sucre de Colombia. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño transeccional, contemporáneo, bivariable, no experimental y de campo. El estudio se abordó desde una ontología realista, una epistemología positivista y un enfoque cuantitativo. La población fue de 256 empresas, extrayendo una muestra representativa de 206. La técnica de recolección de la data fue una encuesta, aplicada a través de un cuestionario con cuarenta ítemes. Los hallazgos evidencian que el 44% de las empresas implementan procesos de planificación estratégicas, el 39% básicamente lo realizan

1 Investigación producto de un macroproyecto de investigación institucional.

2 Posdoctora en Políticas Públicas y Paz Social. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster Sienciarum en Gerencia Financiera. Ingeniera de Sistemas. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Categorizada por Colciencias Senior 2018. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: marilu.acurerol@cecar.edu.co; mariluacurero@hotmail.com. Telf. +573147816883. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-6620>.

3 Doctora en Gerencia. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Gerencia Industrial. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: maria.perezpr@cecar.edu.co; perezmariele@gmail.com. Categorizada Asociada Colciencias 2018. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7476-5995>.

4 Magíster en Gestión de Organizaciones. Especialista en Finanzas. Especialista en Revisoría Fiscal. Contador Público. Docente Investigador de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. lucimio.jimenez@cecar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-028X>.

5 Doctora en Ciencias de la Educación, Magíster en Gerencia Educacional, Especialista en Educación Rural.

y el 17% se ubicó en la escala negativa. En relación a la gestión del talento humano, se tiene que el 44% establecen estrategias que impulsan positivamente el desempeño, el 42% básicamente lo hacen, mientras que el 14% la realizan de manera incipiente. Se concluye que el del Food Service se encuentra en fase de crecimiento, contribuye a la generación de empleo y la dinamización de la economía de la región; además se constató que son varios los municipios donde se está implementado esta nueva forma de negocio, producto del aumento de la comida rápida y a los nuevos estilos de vida del consumidor.

Palabras clave: planificación estratégica, talento humano, Food Service.

Abstract

The objective of the research is to diagnose the process of strategic planning and human talent as subsystems of the value chain in the Food Service sector of the Sucre department of Colombia. The research is of a descriptive type, with a transectional, contemporary, bivariate, non-experimental and field design. The study was approached from a realistic ontology, a positivist epistemology and a quantitative approach. The population was 256 companies, extracting a representative sample of 206. The data collection technique was a survey, applied through a questionnaire with forty items. The findings show that 44% of the companies implement strategic planning processes, 39% basically do it and 17% were in the negative scale. In relation to human talent management, 44% establish strategies that positively promote performance, 42% basically do it, while 14% do it in an incipient way. It was concluded that the Food Service sector is in a growth phase, contributing to the generation of employment and the dynamization of the region's economy; it was also noted that there are several municipalities where this new form of business is being implemented, as a result of the increase in fast food and new consumer lifestyles.

Keywords: strategic planning, human talent, Food Service.

Introducción

Los países industrializados se han caracterizado por ser pioneros en ofrecer productos y servicios novedosos, fundamentalmente en la industria alimentaria; considerado este un sector de un auge continuo y contribuyente al crecimiento económico de las regiones, debido al aprovechamiento y demanda del mercado. Estas tendencias alimentarias han generado cambios directos en las preferencias de los consumidores, pudiendo ser catalogadas como una moda pasajera, en algunos casos perdurables en el tiempo, en ocasiones un icono permanente en la cultura gastronómica y en otros casos, entidades con una corta duración.

El servicio de alimentos y las ventas del sector Food Service suministró \$1,24 billones de dólares en 2010 en Estados Unidos de Norteamérica (EEUU), \$ 594 mil millones de dólares provistos por las instalaciones de Food Service, definidos por el departamento de agricultura de los EEUU, como cualquier lugar que prepara los alimentos para el consumo inmediato. Los restaurantes de servicio completo y de comida rápida representan el 77% del total de las ventas de este sector. Así mismo, el tamaño del mercado a partir de 2015 fue de \$ 231 mil millones de dólares en los EEUU, por otro lado, el mercado nacional de líneas generales está controlado por US Foods y Sysco, que combinados tienen una participación del 60-70% del mercado (Álvarez, 2016).

Este sector llena el vacío que la industria de fabricación de alimentos tenía con respecto a la atención que se ofrecía a un grupo de usuarios de sus productos. Se presenta como alternativa hacia la producción de alimentos, sustituyendo en ocasiones las necesidades del mercado en cuanto a la distribución al detal y no a las orientadas por los operadores gastronómicos; siendo estos últimos consumidores de la industria mundial de alimentos, dedicados a transformar los insumos para satisfacer al consumidor final, enseñándoles nuevas maneras de presentación y de elaboración de menús especializados.

Así pues, los beneficiados con el sistema de Food Service, son las empresas y personas que tienen relación directa o indirecta con el manejo de alimentos, como por ejemplo restaurantes, hoteles, complejos turísticos, clubes sociales y deportivos, y servicios de comidas rápidas. Todos ellos requieren presentaciones de productos adecuadas para el manejo industrial de los alimentos; asimismo, necesitan insumos diseñados con especificaciones

industriales y unos niveles de precios que les permitan obtener la máxima rentabilidad de su operación, condiciones ofrecidas por el sistema Food Service, que precisamente fue desarrollado por la industria mundial de alimentos para atender a los operadores gastronómicos.

Dado esta situación se creó la organización International Food Standard (IFS), que constituye la primera compañía en Colombia que tiene como misión expandir los avances tecnológicos y los beneficios del sistema Food Service. Desde que comenzó su operación, la IFS ha tenido como tarea y objetivo introducir en la cultura de los potenciales usuarios los nuevos conceptos, las tecnologías de manejo y la ampliación de oferta que han contribuido al desarrollo de la industria gastronómica a nivel mundial. IFS será el intermediario entre la industria mundial de alimentos, incluyendo Colombia y los operadores de alimentos.

Ahora bien, los grandes cambios en el sector gastronómico lo han tornado un área muy atractiva para incursionar en planes de negocio innovadores; tal es el caso del sector Food Service que tuvo su origen o fue diseñado para satisfacer las necesidades de cantidad y calidad, abasteciendo al mercado demandante con todos aquellos insumos que requirieran para desarrollar su actividad comercial (Álvarez, 2016 y Raddar, 2016,).

Esta nueva alternativa llegó a Colombia con el propósito de suplir el vacío que la industria de fabricación de alimentos tenía con respecto a la atención, manejo, transformación y distribución de productos alimenticios. Esta innovación, que trae consigo este sector, ha venido creciendo a pasos agigantados y con ello la competencia y la exigencia en el sector gastronómico colombiano, en departamentos como Atlántico, Cundinamarca, Antioquia, Santander, Valle del Cauca y César; ha sido implementada por las grandes industrias y gremios del sector alimentario; sin embargo, en departamentos como Sucre la ejecución de este sistema es deficiente; puesto que se utilizan prácticas muy tradicionales, con ausencia de personal capacitado, pocas tecnologías e insuficiencia de información y de conocimiento para contar con cadenas de suministros propias del negocio que generen valor en los diferentes grupos de interés.

Al respecto, Hernández y Díaz (2019) y Mujeril (2012), consideran que el servicio de Food Service está concebido para ofrecer un servicio a la medida del cliente, que según la gran variedad gastronómica demandada

se dedica a distribuir insumos y ofrecer asesorías con impacto comercial, incrementado el rendimiento y éxito del negocio de comida hasta en un 10%.

Aunado a esto, Sullivan & Atlas (1998), manifiestan que este sector Food Service debe ser visto como un todo integrado por un suprasistema y varios subsistemas, que tienen relaciones acordes con la importancia de la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos involucrados, donde interactúan cada uno de los subsistemas integrados según los objetivos de la organización y el medio ambiente. La relación del sistema y los diversos subsistemas identifican áreas determinantes en la hora de generar competitividad y crear valor, jugando un rol determinante en la organización, por tal motivo es fundamental tener presente la cadena de valor organizacional.

La cadena de valor, término utilizado por las organizaciones en el mundo empresarial, que expone la forma de analizar y mejorar las actividades operacionales de una empresa con el fin de generar mayor competitividad. Su popularidad comienza en 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien considera la cadena de valor como una herramienta de análisis organizacional que identifica y descompone el conjunto de actividades y procesos de una organización, generando valor agregado al producto, servicio, cliente y/o la empresa en general, siendo catalogada una poderosa acción estratégica por parte de la empresa u organización (Porter, 1985; Riquelme, 2018).

Porter (2010) expone que los diversos subsistemas considerados en la cadena de valor son: planificación, finanzas, compras, personal, equipamiento, servicios y producción de alimentos. Así pues, el desarrollo y acoplamiento de manera armónica de estas áreas identificadas, desarrollan la competencia y la exigencia en el sector gastronómico. De igual manera, plantea que una empresa se divide en actividades diferentes que se identifican como las unidades que proporcionan las ventajas competitivas de costes y diferenciación. Cada una de estas unidades debe generar valor al cliente y lo denomina como la cadena de valor de la empresa, compuesta por el análisis sistemático de todas las actividades estratégicas y sus interacciones.

Dada la importancia del sector Food Service en el departamento de Sucre, se plantea como objetivo de investigación diagnosticar los subsistemas en la cadena de valor de las variables proceso de planificación estratégica

y talento humano. Es importante señalar que esta indagación forma parte de un macroproyecto de investigación, en el cual se diagnostican todos los subsistemas de la cadena de valor de este importante subsector de la economía, enfocado hacia las empresas gastronómicas que ofrecen diversidad de productos alimenticios autóctonos de la región, elaborados con una excelente calidad, con precios competitivos, con un talento humano capacitado y cadenas de suministro adecuadas. Todo esto, con el objetivo de crear un sistema eficiente articulado con las diferentes áreas de producción, distribución, comercialización y administración; con el propósito de mejorar su funcionamiento interno.

Dada la importancia estratégica de estos dos subsistemas: planificación estratégica y talento humano como ejes impulsores de la visión organizacional, es que se presentan en este capítulo, los resultados del diagnóstico de esas dos variables.

La expectativa de esta investigación es que sea beneficiosa al sector gastronómico del Food Service; buscado generar iniciativas, estrategias de competitividad y generación de valor para los usuarios con la mejora de procesos y actividades en las áreas administrativas y de producción que conforman este sector y en la contribución al desarrollo económico y social que este acarrea.

Argumento teórico de la investigación

A continuación, se exponen la plataforma teórica que sustenta la investigación:

Creación de valor en las empresas u organizaciones

Para Poma (2014) la cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Por lo tanto, se puede afirmar que constituye un proceso donde se articulan e integran todos los grupos de interés involucrados en el proceso producción, en los diferentes niveles de transformación y comercialización de un producto y/o servicio hasta el consumidor final, involucrado también todo lo concerniente a los proveedores de insumos y

servicios (productores, comerciantes, técnicos, empresariales, financieros, entre otros) de la cadena, previa a la fase de producción.

Así mismo, Frances (2001) y Donovan (2006), afirman que la cadena de valor es un proceso sistemático dado que proporciona y garantiza que cada aspecto identificado en los procesos de la creación de valor sea tomado en cuenta y evaluado, tomando en consideración los costos asociados y el valor agregado para garantizar el éxito de un producto y servicio. En consecuencia, la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea que se encuentren aisladas o que formen parte de un todo.

Más aun, según Herrera (2000), el concepto de cadena de valor va ligado a un contexto de cambios y transformaciones, donde el conocimiento y la capacidad de innovación se constituyen en las variables estratégicas para generar desarrollo económico integrado y la necesidad de las empresas de optimizar sus estructuras de costos y sus capacidades de innovación productiva para mantener el posicionamiento competitivo en el mercado.

Una vez esbozados esas conceptualizaciones, se mencionan evidencias investigativas sobre la importancia de realizar diagnósticos sobre la cadena de valor. Así, se tiene el estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2017), enfocado a la elaboración de embutidos y conservas de carne de cerdo, toma en cuenta las posibilidades de fortalecer el mercado nacional, en la ciudad de México. El análisis realizado permitió identificar los principales cuellos de botella que afectaban el desempeño de la cadena de valor en su conjunto, entre los cuales se mencionan la falta de planificación estratégica y un plan de desarrollo del talento humano.

Ahora bien, Martínez y Valenzo (2013), analizan la importancia de las ventajas competitivas por costos o diferenciación del producto en la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán, con el objeto de proponer fuentes competitivas que ayuden al desarrollo agroindustrial.

Morillo y Márquez (2014), en su investigación titulada análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela, plantean que para alcanzar ventajas competitivas se recomienda la detección de vínculos internos y la

reconfiguración de la cadena de valor agregado con ayuda de procesos de planificación estratégica, de benchmarking, la identificación de las causas de los costos que regulan la actividad de valor.

Proceso de planificación estratégica y el talento humano en el fortalecimiento de la cadena de valor empresarial ´

La planificación estratégica, así como el desarrollo del talento humano son piezas clave en la propuesta de la cadena de valor en cualquier tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro. Como lo expone Michael Porter (1985, el padre del *Management* en los años 80), la cadena de valor muestra a la organización como un sistema de procesos entrelazados e integrados, los cuales deben ser identificados para diagnosticar cuáles son los que dan apoyo a la visión, misión y objetivos y a la propuesta de valor que se le ha ofrecido a los grupos de interés, especialmente a los clientes.

Uno de esos procesos es la planificación estratégica, considerada como la función inicial de todo proceso administrativo. En esta etapa se realiza la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, visualizando la empresa u organización en un horizonte de tiempo determinado, donde se realiza la formulación de las actividades propuestas necesarias para alcanzar los resultados esperados. Implica la elección de decisiones apropiadas según la disponibilidad de recursos financieros, humanos, procedimientos, actividades sobre lo esperado en un futuro cercano.

Esta fase establece las bases para identificar y disminuir el riesgo y la incertidumbre en los diferentes procesos organizacionales (Terry, 1994). La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planificación, en donde los factores internos y externos de una organización juegan un rol determinante para el diseño de esta, con el fin de que los buenos resultados sean producto de un proceso de planificación efectivo.

Sin embargo, planear en el tiempo no significa establecer el objetivo que se quiere lograr, involucra, además, el establecer cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta (Koontz y Weihrich, 1994). Se analiza la situación actual y la esperada, determinando la dirección de la empresa, así como desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar

factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Por consiguiente, se infiere que la planificación estratégica es una estrategia que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación.

De allí que la formulación de estrategia como primer proceso en la planificación implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo, mediano y corto plazo, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Incluye formular la Visión, Misión, objetivos estratégicos, y las líneas de acción prioritarias (Wheelen y Hunger, 2007)

La segunda y tercera fase la constituye la implementación y evaluación de las estrategias, que implica convertir el plan formulado previamente en acción para lograr los resultados esperados. Estas fases tienen éxito si los objetivos son logrados. La implementación de las estrategias implica la asignación de los recursos y requerimientos para su desarrollo. Entre esos requerimientos está la planificación del talento humano, la cual persigue estipular la configuración del personal, el reclutamiento y la formación y desarrollo; lo cual incluye la cantidad necesaria y el perfil necesario.

Una vez esbozado, uno de los subsistemas de la cadena de valor, se presenta otro de gran relevancia en la generación de ventaja competitiva como es la gestión del talento humano, pues es el principal activo de cualquier organización, ya que son las personas las encargadas de ser la imagen de la empresa, realizar las diversas funciones que le permiten además interactuar con los consumidores o usuarios del servicio. De igual manera, existen diversos factores tales como: el estado de ánimo del trabajador, los estímulos por el buen desempeño, el ambiente de trabajo, parte de la cultura organizacional, la preparación profesional, entre otros aspectos que influyen de forma negativa o positiva en el desempeño de los trabajadores, impidiendo en ocasiones el logro de los objetivos organizacionales y la disminución de los indicadores en las actividades que generan valor.

Al respecto Porret (2010) define la gestión del talento humano como una estrategia corporativa orientada a integrar las sensibilidades, tendencias

y características humanas que posee cada integrante de la organización, a través del fomento de la armonización de los diferentes grupos de personas, con la finalidad de lograr los propósitos de las empresas.

Entre los aspectos fundamentales que hay que considerar para garantizar la generación de valor, con relación al talento humano, se exponen:

1. Aspectos organizativos generales: como lo manifiestan García y Barba (2011), el diseño de la estructura organizativa tiene una gran influencia en el logro de una ventaja competitiva debido a que permite integrar las actividades por áreas claramente diferenciadas mediante mecanismos que equilibren los beneficios de la separación o agrupación de las áreas operativas y establezcan los nexos verticales y horizontales, pero que sea capaz de dibujar las fronteras de cada unidad en sintonía con las fuentes de ventaja competitiva y de coordinación con la cadena de valor y los nexos con los proveedores hasta el cliente final.
2. Capacitación y promoción del personal: la capacitación está orientada a definir acciones que estén orientadas a desarrollo de la potencialidad de los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas del personal. Mientras que la promoción es el traslado de un empleado de un puesto de trabajo a otro de un nivel más elevado en la organización. Estos dos aspectos constituyen estrategias esenciales para el logro de una ventaja competitiva y beneficiar la cadena de valor de cualquier organización (Montoya y Boyero, 2016).

La ubicación del personal en un cargo, de acuerdo a su perfil de competencias, determina el grado de su desempeño y por ende el de la organización como un todo. Se da un proceso sinérgico, ya sea individual o grupal, pues se profundizan en los procesos de aprendizaje organizacional.

Cultura organizacional: se manifiesta en el sentido de pertenencia que propicia en el personal (colaboradores), quienes en una perspectiva sistémica, tienen conciencia de la responsabilidad individual que les confiere el cargo que desempeñan. De esa manera, las organizaciones, para lograr una comunicación eficaz crea su propio lenguaje, para expresarse ya sea de forma verbal o

corporal y representa una certificación del sentido de pertenencia del personal a la organización (López, 2013; Méndez, 2019).

De tal manera, que la cultura, en una organización, que represente su factor de originalidad, entendido como aquel que las diferencias de sus competidores, tendrá una ventaja competitiva al obtener altos desempeños y más garantía de perdurar en el tiempo. Tener expresado la filosofía de gestión, las normas y políticas, manuales de procedimientos, entre otros aspectos mantendrá una relación dialógica entre los miembros, considerando la inclusión de todos en la generación y realimentación de esa cultura organizacional. De esa manera, cada persona se siente parte de ella, e incorpora en su comportamiento los símbolos escritos o tangibles, y accionan ante ellos, como la visión, misión, objetivos, logotipo, bandera, entre otros.

Salud y seguridad industrial: este aspecto constituye un subsistema del proceso de administración del personal y tiene como finalidad minimizar los riesgos que el trabajador tiene en su jornada laboral.

En la medida que el personal se sienta más seguro en su trabajo tendrá un efecto positivo en el valor que genera y por consiguiente es más eficiente influyendo positivamente en las actividades que generan valor. Las organizaciones deben propiciar un ambiente de trabajo propicio, con justas y dignas condiciones de trabajo, y a la vez que le permita la participación a sus empleados en la toma de decisiones para construcción de las condiciones de salud y seguridad.

Aspectos metódicos de la investigación

Primeramente, se expone la triada paradigmática que sustenta la investigación:

1. Enfoque ontológico realista, que se manifiesta en la concepción de que la realidad de la planificación estratégica y el talento humano del sector Food Service en el departamento Sucre de Colombia, es investigada independiente al sujeto cognoscente, con la finalidad de revelar un diagnóstico sobre esta tema que sirva de plataforma para orientar la gestión, de forma objetiva y científica, por lo tanto, esa realidad existente en el contexto del sector estudiado no fue modificada, ni transformada en el diagnóstico realizado.

2. Enfoque epistemológico empírico-inductivo, conocido también con los términos de positivismo, probabilista, cuantitativo, en correspondencia con la realidad investigada; por cuanto está basada en un proceso lógico del pensamiento, con una orientación concreta y objetiva de lo observado, con un lenguaje numérico – aritmético, fundamentado en el registro de los hechos, sin seleccionarlos ni hacer conjeturas a priori ni condicionamientos. En esta investigación los investigadores realizaron la descripción de la data obtenida a partir de un cuestionario, previamente validado y con criterios de confiabilidad, directamente aplicado a las unidades de observación como son las empresas del sector Food Service.
3. Enfoque metodológico cuantitativo, como consecuencia derivada y articulada con la epistemología empirista – inductiva y la ontología realista que cimientan esta propuesta investigativa, la metodología de esta investigación es cuantitativa, que es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

La investigación es descriptiva, dado que Bermúdez y Rodríguez (2013), señalan que es aquella que se realizan descripciones sobre situaciones particulares que reflejan realidades definidas de conjuntos homogéneos de fenómenos o de características fundamentales sobre sistemas particulares, reseñando los rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

El diseño de investigación es transeccional, contemporáneo, bivariable, no experimental y de campo, debido a que la investigación se realizó en un momento único del presente para medir dos variables a través de la recolección de la data mediante fuentes vivas y observando la variable en su contexto natural, sin introducir ningún tipo de alteración, utilizando tablas estadísticas para estudiar el comportamiento de una población en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Para el procesamiento y cuantificación de los datos se utilizaron las técnicas de la estadística con el propósito de obtener un conocimiento más amplio de la variable en observación; para esto se hará una indagación del sector en cuanto a las ventas de productos en los mercados diferenciados, haciendo énfasis en el entorno socioeconómico y las cadenas productivas en el departamento de Sucre.

Para la recolección de la información, se elabora una encuesta o instrumento previamente validado, el cual es aplicado mediante entrevistas realizadas a empresarios en sus respectivos negocios del sector. Posteriormente, la información recolectada una vez procesada estadísticamente, es contrastada con la teoría abordada realizando un análisis crítico de los diferentes conceptos asociados a los autores y el ámbito empresarial. En concordancia con lo abordado por Arias (2006) y Hurtado (2010), quienes hacen referencia a las técnicas de recolección de datos como el conjunto de procedimientos y métodos utilizados en el proceso investigativo, con el propósito de obtener información pertinente a los objetivos formulados en el estudio.

El instrumento se estructuró de acuerdo con las actividades establecidas en el sistema de Food Service, para este caso particular se revisaron dos variables (planificación estratégica y talento humano) conformadas cada una serie de indicadores, generados en función de diagnosticar el sector Food Service del departamento Sucre de Colombia, tal como se evidencia en la Tabla 1 descrita a continuación:

Tabla 1
Cuadro de variables e indicadores de evaluación

Variables	Indicadores	Ítems
Proceso de planificación estratégica	Formulación de estrategias	8
	Implementación de la estrategia	5
	Aspectos organizativos generales	5
Talento humano	Capacitación y promoción del personal	3
	Cultura organizacional	5
	Salud y seguridad industrial	4
		40

Fuente: *elaboración propia.*

Al respecto, para cada indicador se establecen unas preguntas (pi), que expresan las opiniones de los encuestados sobre cada una de ellas, basadas en la escala de Likert, expresada en los siguientes niveles: 5: siempre; 4: la mayoría de las veces sí; 3: algunas veces sí, algunas veces no; 2: la mayoría de las veces no y 1: nunca.

Para describir la percepción de los encuestados, las dimensiones de opinión se agruparon así: 5 y 4 expresan “la mayoría de las veces sí”, 2 y 1 “la mayoría de las veces no” y 3 para “algunas veces sí y algunas veces no”.

La población de esta investigación se encuentra compuesta por los establecimientos de comida (restaurantes, cafeterías, hoteles, entre otros.) legalmente constituidos localizados en los principales municipios del departamento de Sucre: Sincelejo, Corozal, Sampués, Tolú y Coveñas. De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Sincelejo – Sucre, se tienen los siguientes datos:

Tabla 2
Cuadro municipios y tamaño de población

Municipios	Población	Muestra
Sincelejo	160	113
Corozal	16	16
Sampués	11	11
Tolú	29	29
Coveñas	37	37
Total	253	206

Fuente: *elaboración propia.*

En la Tabla 2, se tiene que el municipio de Sincelejo está representado con una población de 160 restaurantes legalmente registrados ante la Cámara de Comercio, la muestra para esta población está dada en la siguiente ecuación (Sierra 2001, p. 185):

$$4.N.P.q$$

$$n = \frac{4.N.P.q}{E^2(N - 1) + 4.p.q}$$

$$E^2(N - 1) + 4.p.q$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P y q = Probabilidad de éxito o fracaso que tiene un valor del 50% por lo que P y q es igual a 50.

E² = Error de la selección de la muestra el cual es 5% de error.

4 = Una constante porque se está trabajando con un intervalo de confianza del 95%. Sustituyendo en la fórmula:

$$4 \times 160 \times 50 \times 50 \ 1.600.000$$

$$N = \frac{4 \times 160 \times 50 \times 50 \ 1.600.000}{(5)^2 (160 - 1) + 4 \times 50 \times 50 \ 13.975} = \frac{1.600.000}{13.975} = 113$$

La selección de la muestra fue probabilística, en el cual todos los elementos de la población tienen la igualdad de posibilidad de formar parte de la muestra y el margen de error es del 5%.

El instrumento para la recolección de la información se diseñó considerando las dos variables con sus respectivos indicadores, los cuales fueron evaluados través de 40 reactivos, aplicando una encuesta tipo Likert a los administradores de los restaurantes seleccionados en la muestra, con una escala del 1 al 5: 1 nunca; 2 la mayoría de las veces no; 3 algunas veces no algunas veces sí; 4 la mayoría de veces sí; y el 5 siempre. Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico Spss. Y, a través de la estadística descriptiva, se fijaron las frecuencias relativas para cada indicador.

Análisis y discusión de los resultados

En concordancia con las bases teóricas y basados en el modelo sistémico de Sullivan & Atlas (1998), se determinan los componentes que generan valor en el sector Food Service en el departamento de Sucre, en este caso particular se hace referencia a la planificación estratégica y el talento humano.

Variable. Proceso de planificación estratégica

Indicador. Formulación de estrategias

Para medir este indicador se formularon siete enunciados en forma de preguntas:

1. La empresa desarrolla procesos de planificación estratégica
2. Se ha definido una estrategia básica de negocios, la cual ha sido difundido entre sus integrantes.
3. La planificación estratégica en la empresa es el resultado del trabajo en equipo.
4. Se definen objetivos estratégicos, cuantificables a través de metas y medibles mediante indicadores.
5. Se define un tiempo para el alcance de los objetivos estratégicos por parte de las personas responsables de cada una de las áreas funcionales de la empresa
6. La planificación se fundamenta en un diagnóstico que considera factores internos y externos de la empresa.
7. Se analiza el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos ofertados por la competencia, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
8. La formulación de la estrategia competitiva de la empresa se fundamenta en el estudio de lo que hacen sus competidores (benchmarking).

En el Gráfico 1, se muestra el cálculo de los resultados de la data al administrar la encuesta.

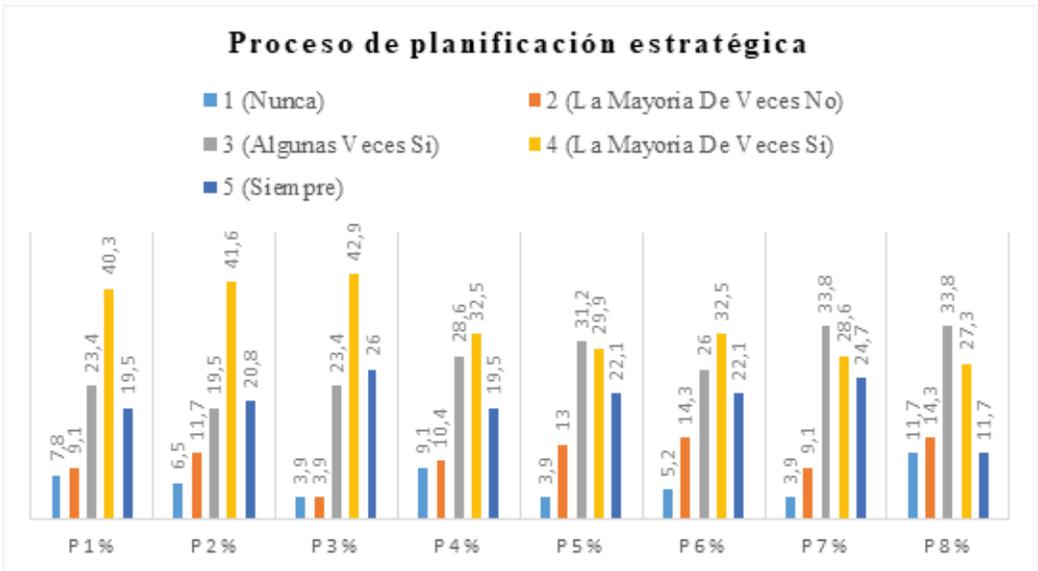


Gráfico 1. Formulación de estrategias. Nota: (P = pregunta).

Fuente: elaboración propia.

La información obtenida sobre los procesos de planificación estratégica, de acuerdo al Gráfico 1, revela que el 16,9% de los establecimientos encuestados en el departamento no implementa una planificación estratégica que les permita llevar a cabo procedimientos para alcanzar sus metas y objetivos. Asimismo, el 23,4% de los restaurantes manifiesta que algunas veces aplican la planificación estratégica para la consecución de sus objetivos. Por otro lado, se tiene que el 59,9% de los establecimientos la mayoría de las veces utiliza la planificación estratégica para afrontar los diferentes desafíos y cambios que se puedan presentar en el mercado. Estos datos, permiten inferir que el 40 de las empresas deben establecer procesos de planificación estratégica, pues están en un estado de incertidumbre, lo cual afecta la cadena de valor y por ende el grado de competitividad, tal como lo refiere Terry (1994).

Algo semejante sucede con la definición de una estrategia básica de negocios y la difusión entre sus integrantes (p2), en donde el 18,2 % de los restaurantes encuestados evidencia que la definición de una estrategia elemental y la respectiva divulgación entre sus integrantes no se está desarrollando ni transmitiendo. Por otro lado, se observa que una proporción significativa de los restaurantes (62,4%) si desarrolla estrategias básicas y las difunden entre sus empleados y directivos en la búsqueda de los resultados esperados.

Los resultados evidencian, que a pesar de no tener un proceso formal de planificación estratégica las empresas encuestadas formulan estrategias como guía de sus actividades, y las formulan a través de los equipos de trabajo (p3), pues el 69%, así lo manifestó.

A esto se une el hecho de que el 52% (p4 y p5) manifiesta definir objetivos estratégicos, cuantificables a través de metas e indicadores, así como el tiempo para el alcance de los mismos por parte de las personas responsables de cada una de las áreas funcionales de la empresa (p5), que el 52% de la población encuestada la mayoría de las veces y siempre las personas responsables de las diferentes áreas operativas estipulan tiempos para los objetivos instaurados.

Por otro lado, el 31,2% de los restaurantes estudiados en la mayoría de las veces sí están determinando tiempos en sus diferentes áreas administrativas para el desarrollo de actividades y objetivos diseñados. Finalmente, solo un 16,9% de la población encuestada manifiesta que las personas responsables de las diferentes áreas funcionales no están definiendo un tiempo para el alcance de los objetivos planteados.

El 54,6% de los encuestados revela la formulación de las estrategias se fundamenta en un diagnóstico que considera factores internos y externos de la empresa (p6). Aunado a esto, se tiene que 53,3%, analiza el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos ofertados por la competencia, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones (p7). Y, solo el 39%, fundamenta la estrategia competitiva de la empresa sobre la base de estudios de lo que hacen sus competidores (benchmarking) (p8).

Los hallazgos encontrados permiten considerar los argumentos de Poter (1985, 2010), así como Frances (2001) y Quintero y Sánchez (20016), quienes plantean que una de las fase más importantes del proceso de planificación estratégica es la formulación de las estrategias, pues es donde se fija el norte y las acciones a seguir, va desde las ideas hasta la acción para marcar el rumbo, el sentido, la dirección que se quiere tomar acorde con la visión prefijada, y aquellas organizaciones carentes de este subsistema en la cadena de valor corren el riesgo a desaparecer del mercado.

Indicador. Implementación de la estrategia

Para medir este indicador se elaboraron cinco ítems, tal como se enumeran:

1. El personal de la empresa se involucra activamente en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
2. El personal de la empresa es consciente de los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
3. Para la implementación de las estrategias en la empresa se considera la asignación de recursos (presupuestos).
4. Las estrategias planificadas son implementadas.
5. En la empresa existe un área o persona responsable de los procesos de planificación y control de la misma.

En el Gráfico 2 se exponen los resultados.

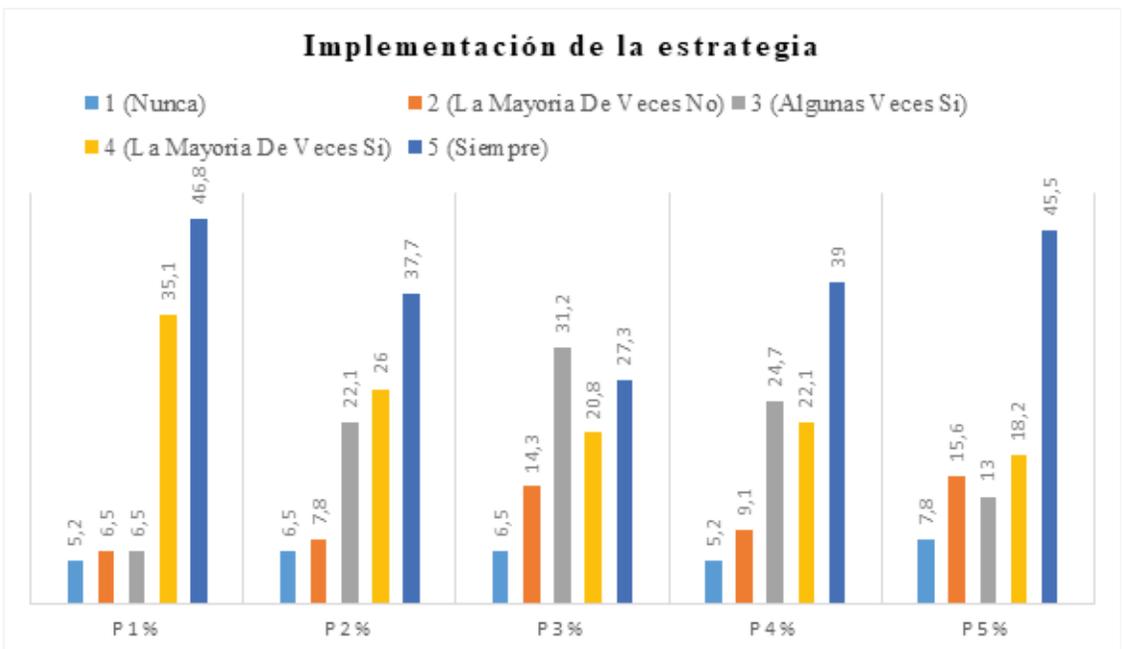


Gráfico 2. Implementación de la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia, como lo revela la Gráfica 2, indica que el 11,7 % de los encuestados nunca y la mayoría de las veces no, el personal de la empresa se involucra activamente en el logro de los objetivos estratégicos de la organización (p1), mientras que, en menor medida, el 6.5% algunas veces están involucrando al personal en la consecución de los objetivos. Por el contrario, el 81,9 % de estos restaurantes encuestados en su mayoría de veces y siempre están involucrando activamente a su personal en el desarrollo de los objetivos planeados de manera estratégica.

En cuanto a si el personal de la empresa es consciente de los cambios que demanda la implementación de la estrategia (p2), revela que el 14,3% no es consciente que la implementación de la estrategia conlleva un cambio, lo cual es necesario para el alcance de los objetivos demandados. En cambio, el 22,1% manifiesta que su personal es consciente de los cambios que demanda la implementación de las estrategias planteadas. A su vez, el 63,7% de los restaurantes investigados casi siempre y siempre el personal de sus organizaciones es consciente de los requerimientos y cambios que demanda la implementación de la estrategia.

El 20.8% se ubica en la escala negativa de las preguntas, lo que significa que no se considera la asignación de recursos (presupuestos) para la implementación de las estrategias en la empresa. Mientras que el 48,10% si lo elabora (p3). Aunado a esto, el 14,3% responden de manera negativa a la pregunta de que si las estrategias planificadas son implementadas. En contraposición el 61.1%, si las implementa (p4).

Simultáneamente, también revela que en un 63,7 de los establecimientos existe un área o persona responsable de los procesos de planificación y control de la misma (p5), de lo que se infiere que si existen personas líderes y que toman las riendas de los diferentes establecimientos; mientras que en una minoría, representada en un 23,4%, nunca y la mayoría de las veces no existe un área o persona responsable del proceso de planificación y control de ésta para el alcance de los objetivos.

En la Tabla 3, se muestra estudio de la planificación estratégica, a través de un análisis global agrupado de los indicadores de esta variable. Y, en síntesis, se concluye que los establecimientos de Food Service del departamento de Sucre, en un 44,2%, cumplen de manera satisfactoria con la mayoría de los criterios establecidos en cada uno de los indicadores, por lo

que se infiere que estos establecimientos, realizan y establecen la planificación estratégica como una herramienta que les permita prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan a futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual conocen y aplican los elementos que intervienen en el proceso de planificación (Gráfico 3).

Tabla 3
Variable. Proceso de planificación estratégica

Planificación estratégica (Agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desviación
Bajo	13	16,9		
Básico	30	39		
Alto	34	44,2	3,63	0,92
Total	77	100		

Fuente: elaboración propia.

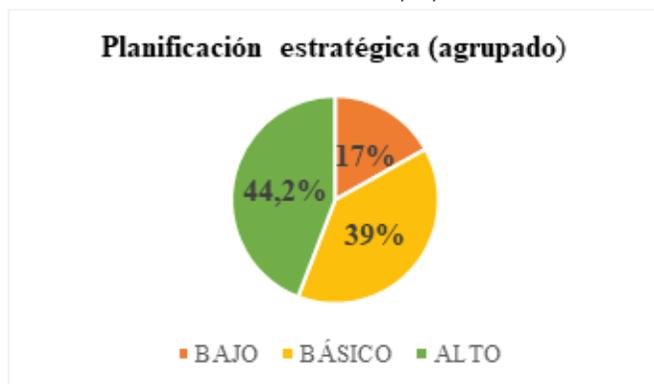


Gráfico 3. *Planificación estratégica (Agrupado).*

Fuente: Grupo de investigadores.

En otra perspectiva, un nivel básico está representado por un 39% de los establecimientos de Food Service, los cuales solo implementan la planificación estratégica de forma elemental sin profundizar en los aspectos de competitividad que conlleva la planificación como una herramienta de competitividad y generación de valor. Por otro lado, un 17% de establecimientos encuestados se ubican en un nivel bajo, estos no tienen claro lo qué es la planificación y cómo esta se podría convertir en un instrumento para potenciar el ámbito competitivo y mantener la sostenibilidad de sus organizaciones en un entorno totalmente cambiante.

Estos resultados permiten discernir sobre los planteamientos de Poter (1985), Donovan (2006), Poma (2014), Riquelme (2018), quienes manifiestan la importancia del proceso de planificación estratégico como eslabón importante para el logro de la ventaja competitiva y la eficiencia en el desarrollo de todas las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor. El desarrollo del pensamiento estratégico para lograr una posición competitiva en el mercado de los restaurantes del sector Food Service es fundamental, promoverlo debe ser un propósito a lograr.

Variable. Talento humano

Indicador. Aspectos organizativos generales

Se formularon cinco ítems para diagnosticar los aspectos organizativos de las empresas:

1. La empresa ha establecido su estructura funcional (organigrama), definiendo las líneas de autoridad y de responsabilidad.
2. La empresa ha elaborado manuales de funciones y procedimientos, los cuales son de total conocimiento por el personal de la organización.
3. Los órganos de dirección de la empresa están plenamente identificados por todo el personal de la entidad.
4. La empresa cumple con todos los requisitos legales para la contratación y vinculación laboral de sus trabajadores.
5. La remuneración de los funcionarios de la empresa está atada a su desempeño.

En el Gráfico 4 muestra que la población encuestada en su gran mayoría (84%) manifiesta que el personal de la organización posee pleno conocimiento de cuáles son los órganos de dirección de la empresa (p3); de la misma manera, se evidencia que aproximadamente un 76% de las empresas estudiadas lleva un registro de ausentismo laboral ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas (p5). Adicionalmente, se encontró que alrededor de un 63% de los establecimientos disponen de una estructura funcional donde se definen las líneas de autoridad y de responsabilidad presentes en la organización (p1). No obstante, para las interrogantes p2 y p4, se observa que las empresas la mayoría de las veces

no cumplen con los criterios de elaboración de manuales de funciones y procedimientos, además, no tienen en cuenta los requisitos legales para la contratación y vinculación laboral de sus trabajadores; en su orden representan un 36% y 48% de la población encuestada, considerándose estos como los puntos críticos del indicador estudiado.

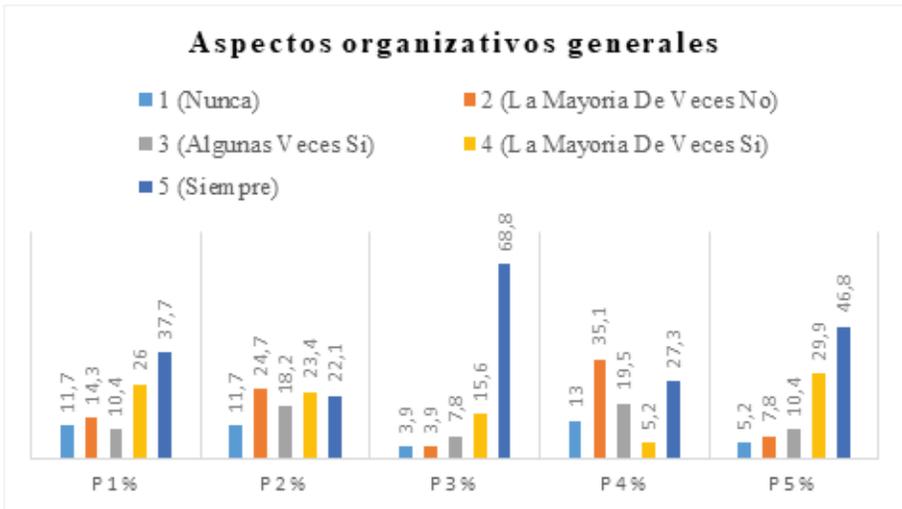


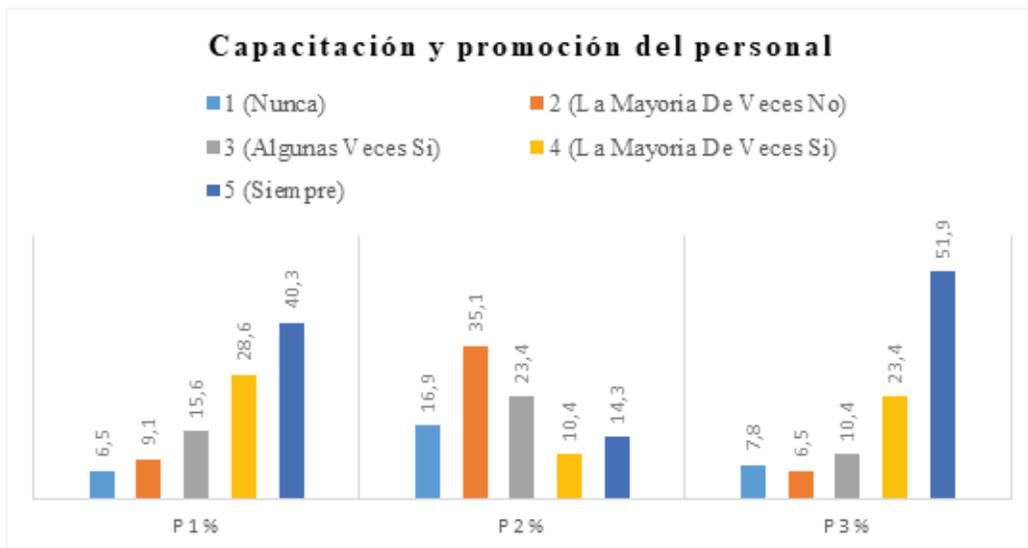
Gráfico 4. Aspectos generales.

Fuente: Grupo de investigación.

Indicador. Capacitación y promoción del personal

A través de los siguientes enunciados se diagnosticó este indicador (Gráfico 5):

1. La empresa define programas de capacitación en las diferentes áreas operativas.
2. Los niveles de formación y de capacitación del personal son tenidos en cuenta para las promociones y ascensos a nuevos cargos.
3. La empresa desarrolla un programa de inducción para sus nuevos trabajadores.



Gráfica 5. Capacitación y promoción del personal (Indicador 2).

Fuente: Grupo de investigación.

En este Gráfico 5 se evidencia que un conjunto significativo de las empresas encuestadas, representadas por un 75,3% (p3), manifiestan que la mayoría de las veces desarrollan programas de inducción para sus nuevos trabajadores y alrededor de un 69% (p1) casi siempre definen programas de capacitación en las diferentes áreas operativas; de lo anterior, se infiere que con la implementación de estas estrategias los empleados pueden presentar resultados positivos en términos de productividad y calidad; sin embargo, cerca de un 52% (p2) de los restaurantes expresa que no considera el nivel de formación y de capacitación para las promociones y ascensos a nuevos cargos, factor que puede causar desmotivación y bajo rendimiento en el personal.

Indicador. Cultura organizacional

Cinco, son los ítems, que permitieron tener la información sobre este indicador (Gráfico 6):

1. La empresa implementa un sistema de comunicación formal adecuado a las necesidades.
2. La empresa motiva a sus colaboradores para que se identifiquen y adhieran a sus políticas y objetivos (sentido de pertenencia).

3. La empresa propicia el trabajo en equipo.
4. La empresa promueve la mejora constante de su clima organizacional.
5. La empresa tiene establecida su misión y visión.

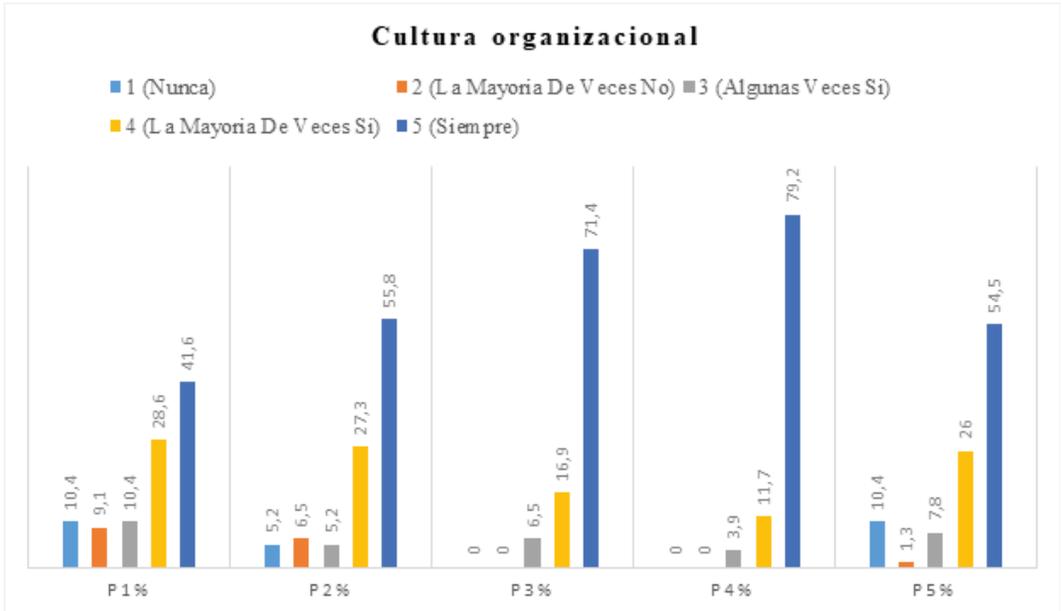


Gráfico 6. Cultura organizacional (Indicador 3).

Fuente: Grupo de investigación.

Otro de los indicadores estudiados es la cultura organizacional. De la información recolectada se obtuvo porcentajes significativos de aproximadamente el 70%, 83%, 88%, 91% y 81% para cada una de las preguntas planteadas (p1 a p5) respectivamente, de lo cual, se deduce que las empresas del sector Food Service la mayoría de las veces responden con los criterios expuestos, tales como: implementación de un sistema de comunicación formal adecuado, motivación a los colaboradores para que se identifiquen y adhieran al cumplimiento de políticas y logros de objetivos, trabajo en equipo, mejora continua del clima laboral, misión y visión establecida.

Indicador. Salud y seguridad industrial

El último indicador, es diagnosticado mediante cuatro interrogantes (Gráfico 7):

1. La empresa posee un programa de salud ocupacional implementado (Plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencias, etc.).
2. La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
3. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.
4. La empresa lleva un registro de ausentismo laboral ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

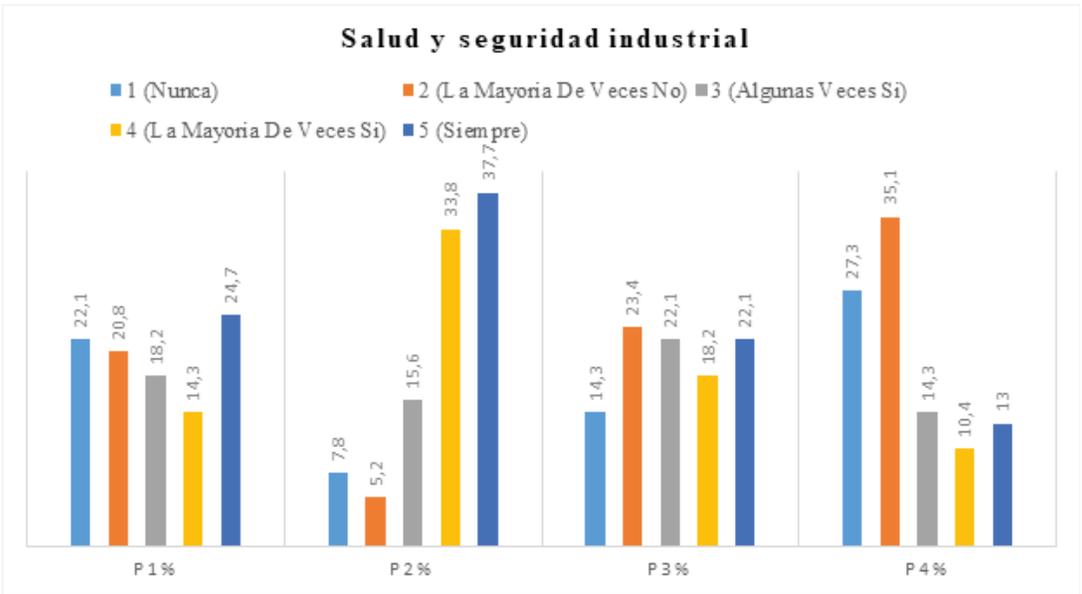


Gráfico 7. Salud y seguridad industrial (Indicador 4).

Fuente: Grupo de investigación.

La data recopilada reveló que el 71,5% de la población encuestada cumple casi siempre con el criterio expuesto en la pregunta dos (p2), es decir, los administradores de las empresas del sector Food Service se preocupan porque la planta, los procesos y los equipos estén diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajo. Un caso contrario se puede observar en el ítem p4, donde un 62% de los restaurantes casi nunca llevan un registro de ausentismo laboral ocasionado por enfermedades y accidentes de trabajo, entre otros. Este es un problema complejo que puede afectar

la economía del negocio, ocasionando en oportunidades desorganización de las programaciones realizadas, lo que conlleva a una disminución de la producción y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, puesto que la tarea es realizada por un suplente. Para el resto de interrogantes, las opiniones de los encuestados estuvieron muy fraccionadas, lo que indica que solo algunos establecimientos poseen programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

Finalmente, se concluye el estudio de la variable talento humano con un análisis global agrupado de los ítems, el cual arrojó que solo un 44,2% de las empresas de Food Service del departamento de Sucre cumple satisfactoriamente con la mayoría de los criterios anteriormente establecidos en cada uno de los indicadores para asegurar una buena gestión del talento humano en sus diferentes ámbitos (laboral, emocional, económico y social) y obtener personal altamente comprometido, relaciones interpersonales efectivas, mayor productividad, mejor calidad, alta competitividad y aumento significativo en el valor agregado de la empresa.

Tabla 4
Talento humano (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desviación
Bajo	11	14,3		
Básico	32	41,6	3,68	0,883
Alto	34	44,2		
Total	77	100		

Fuente: Grupo de investigación.

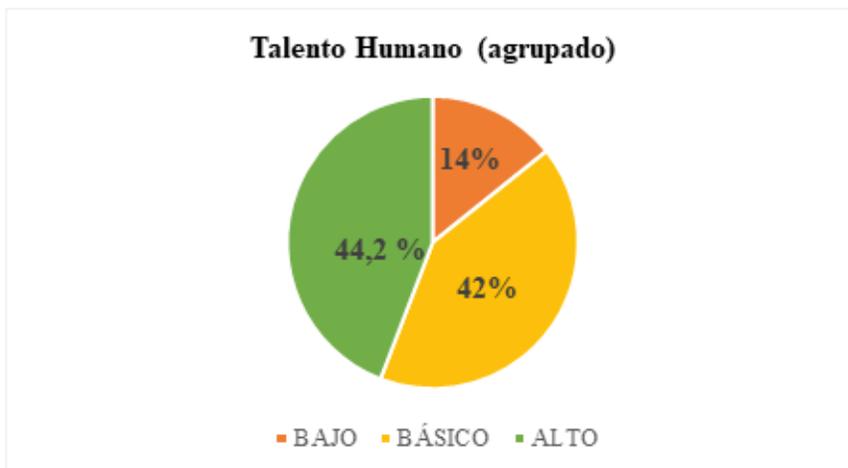


Gráfico 8. Talento humano (Agrupado).

Fuente: Grupo de investigación.

Asimismo, se determina a través de este análisis, que un porcentaje similar del 42% de la población encuestada se encuentra en un nivel básico de gestión de personal, es decir, estos establecimientos de comida cumplen solo con los criterios elementales que se requieren para el funcionamiento de la empresa en relación al manejo del talento humano: identificación de la misión, visión, política y estructura organizacional, programas de formación, promoción de la cultura organizacional (motivación, comunicación) y procura de un ambiente laboral seguro.

Por último, se observa una minoría, representada por el 14%, que se encuentra en un grado bajo de administración del personal, de lo cual, se deduce que estas organizaciones pueden poseer diversas complicaciones en su funcionamiento, puesto que incumplen con las consideraciones mínimas prescritas en los indicadores definidos al no establecer los mecanismos de gestión del talento humano necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Los resultados obtenidos para esta variable a través de sus respectivos indicadores, lleva a ser referencia a las posturas teóricas de autores como Porter (1985, 2010), Porret (2010), Montoya y Boyero (2016) y Méndez (2016), quienes plantean que el talento humano representan el soporte fundamental para la generación de valor en todas las actividades primarias como de apoyo, pues son los que mueven todo la infraestructura, equipos, maquinarias, tecnología dura y blanda, entre otros aspectos, por lo tanto las organizaciones

que no consideren como prioridad todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés internos está en la línea de fracasar. La cadena de valor es impulsada por el talento humano en los diferentes niveles de la estructura organizativa por lo tanto los indicadores que miden esta variable deben ser mejorados en el sector Food Service objeto de estudio.

Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado sobre el proceso de planificación estratégica y el talento humano del sector Food Service en el departamento de Sucre, se evidenció que se encuentra en fase de crecimiento, contribuye en la generación de empleo y la dinamización de la economía de la región. Además, se constató que son varios los municipios donde se está implementado esta nueva forma de negocio, debido al evidente aumento del mercado de comidas fuera de casa, a causa de la escasez de tiempo y los nuevos estilos de vida del consumidor.

El análisis conducido, sirve como fundamento para establecer propuestas de valor que los restaurantes y demás establecimientos pueden aprovechar para generar estrategias que se ajusten al segmento de clientes atendidos, y que les permitan conocer y satisfacer las necesidades y preferencias de consumo de los mismos, lo cual es un factor clave para la sostenibilidad de los negocios, como es la implementación de procesos de planificación y de gestión del talento humano como eslabones necesarios en la cadena de valor.

Los establecimientos no son muy competitivos, dado que no se focalizan en generar valor a los productos y servicios que ofrecen, es decir, no se observa un marcado interés por ofertar productos diferenciados, sino que los menús están mayoritariamente concentrados en un grupo reducido de opciones tradicionales en relación al tipo de preparación e ingredientes.

Generar valor en la satisfacción de los clientes a través del ambiente y en la variedad de productos y servicios ofrecidos, exige de un pensamiento estratégico que dirija la filosofía de gestión y un plan de desarrollo que englobe todas las áreas operativas y gerenciales de la organización. También se subvalora la importancia de la infraestructura como mecanismo de generación de valor y al hecho de que en su mayoría son establecimientos

de negocios pequeños, lo que dificulta acceder a proveedores fijos y desarrollo de innovaciones.

Referencias

- Álvarez, L. (2016). Food Service, servicio a la medida. Londres, Inglaterra: Alimentación. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/75920-food-service-servicio-la-medida>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5^{ta} edición. Caracas, Venezuela: Ed. Episteme, C.A.
- Bermúdez y Rodríguez (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Ed. Eco Ediciones.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La cadena de valor de embutidos y otras conservas de carne de cerdo en México. Recuperado de; <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40488-la-cadena-valor-embutidos-otras-conservas-carne-cerdo-mexico>
- Donovan, J (2006). Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas de valor. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/repdoc/a2319e/a2319e.pdf>
- Frances, A (2001). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf
- García, J. y Barba, J. (2011). Estrategia competitiva. Ventaja competitiva y cadena de valor. Recuperado de: https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf
- Hernández, Y, y Díaz, M. (2019). Alimentación saludable y oferta de restaurantes. Una revisión de la evidencia reciente de la literatura. *Revista Ciênc. saúde coletiva*, vol.24, no.3 Rio de Janeiro. Recuperado de: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232019000300853&lng=es&tlng=es
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la investigación*. 5^{ta} edición. México, México: Ed. Mc Graw Hill
- Herrera, D. (2000), Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias. Recuperado de: repiica.iica.int/docs/B1836e/B1836e.pdf
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia*. 4^{ta}. Edición. Caracas, Venezuela: Ed. Quirón.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F, México: Mc Graw Hill.

- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis doctoral. España: Universidad de Murcia. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>
- Martínez, E. y Valenzo, M. (2013). Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios*. Volumen (1, 2).
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*, vol. 21, núm. 37, 2019. Universidad del Rosario
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*. Vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Colombia.
- Morillo, M. y Márquez, A. (2014). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*, Vol. 20. No. 38. Enero-junio. pp. 53-70 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1992/199229475006.pdf>
- Mujeril, A. (2012). Comercialización especializada en Food Service para fabricantes Gestionrestaurantes.com. Recuperado de <http://www.gestionrestaurantes.com/comercializacion-especializada-en-food-service-para-fabricantes/>
- Poma, E. (2014). *Análisis de la cadena de valor en la industria de rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo ciudad de Cuenca*. Trabajo de graduación previo a obtener el grado de Magíster en Administración de empresas. Universidad del Azuay. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3732/1/10401.pdf>
- Porter, M. (1985). The Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Recuperado de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4^{ta} Edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

- Raddar. (2016). La gastronomía como sector innovador. Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/raddar/2016/03/09/la-gastronomia-como-sector-innovador>
- Riquelme, M. (2018). La cadena de valor de Michael Porter. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. 14 edición. Madrid – España: Editorial Paraninfo.
- Sullivan, C., y Atlas, C. (1998). Health care food service systems management. Gaithersburg. Maryland: Jones & Bartlett Learning. An Aspen publication. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=IU5ReOtnn3YC&printsec=frontcover&dq=%22Food+Service%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Food%20Service%22&f=false consultado 20/06/2016.
- Terry, G (1994). Principles of Management. 8ª edición, New York, EE.UU: RD Irwin.
- Wheeleny, T. y Wehrich, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10^{ma} edición. México: Pearson Educación.