

Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia

Model of the 5 forces of Porter, application companies Toks Mexico and Frisby Colombia

Ana Carolina Urbina Galindo

Resumen

En este artículo se aplica el modelo de las 5 fuerzas de Porter entre una empresa colombiana y una empresa mexicana, se tomó como punto de partida referencias bibliografías enfocadas a identificar la competitividad en diferentes sectores productivos. Se busca evidenciar como sus estrategias, la implementación y reflejo de las fuerzas de Porter en sus procesos productivos les han llevado al éxito, sosteniéndose en el mercado con buen nombre y apuntando al crecimiento comercial cada día. Se investigó al interior de las empresas, Toks mediante la visita empresaria a ciudad de México D.F. y Frisby a través de la información brindada mediante correo electrónico y páginas web, enfocando la búsqueda (Proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos participantes en el mercado, y los competidores). Así mismo se determinó el nivel de negociación y fuerza de las empresas en el modelo aplicado.

Palabras claves: Competitividad, Estrategia, crecimiento, mercado, Clientes.

Abstract

In this article, the model of the 5 forces of Porter between a Colombian company and a Mexican company is demonstrated. Bibliographies focused on identifying competitiveness in different productive sectors were taken as a starting point. It seeks to show how their strategies, the implementation and reflection of Porter's forces in their production processes have led to success, holding on to the market with a good name and aiming for commercial growth every day. It was investigated inside the companies, TOKS through the business visit to Mexico City D.F. and FRISBY through the information provided through email and web pages, focusing the

search (Suppliers, customers, substitute products, new market participants, and competitors). Likewise, the level of negotiation and strength of the companies in the applied model was determined.

Key words: Competitiveness, Strategy, growth, market, Customers.

Introducción

En este artículo de revisión documental se aplica el modelo de competitividad empresarial ilustrado en las 5 fuerzas de Porter entre las empresas Toks de México y Frisby de Colombia; empresas dedicadas a la producción de alimentos distribuidos en restaurantes con marca propia.

Suñol (2006), refiere en palabras de Porter, el entorno de la empresa que a la vez determina la capacidad competitiva de esta, también incide en la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura tecnológica, científica y otros elementos no menos importantes como medio ambiente, la educación, las instituciones y la cultura.

De otro lado, Hernández (2010) indica el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, en donde las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, también llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Porter, en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente), es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, 1993).

El lector encontrara la aplicación del modelo en las empresas seleccionadas, y como han actuado e intervenido en cada fuerza analizada, como es su posición y poder de negociación frente a cada una de ellas, a mencionar: la rivalidad entre competidores existentes, como es su poder de negociación con los clientes y con los proveedores; cómo afronta y se prepara para las Amenazas de nuevos competidores y posibles productos sustitutos.

El objetivo principal es aplicar el modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter, así mismo evidenciar que la competitividad de estas empresas ha sido suficiente, creciente y sostenible en el tiempo, permitiéndoles existir y tener continuidad en el mercado.

¿Que es Frisby?, todo comienza en 1977, cuando Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas inauguraron en la ciudad de Pereira la primera pizzería llamada Frisby, causando sensación en los ciudadanos. A los pocos días comenzaron a buscar nuevos productos para ofrecer, y así llega el pollo apanado como una opción en el menú. Esta es la primera vez que en Colombia se encuentra el pollo en una preparación apanada. Este se convirtió en el producto

más pedido por los clientes y en el icono de ventas de la cadena. En el año 1978 se inicia la apertura de nuevos puntos en diferentes ciudades del Eje Cafetero debido a su cercanía con la ciudad de origen. En el año 1987 los primeros locales en Bogotá y en el año 1990 en Medellín. Actualmente Frisby cuenta con más de 240 puntos de venta en 50 Ciudades, siendo así una de las cadenas con mayor cobertura en el territorio nacional. Frisby cuenta con 3,700 colaboradores que se encargan de mantener en cada entrega las premisas de sabor, servicio y calidad. El sabor de Frisby ha posicionado a la compañía como la cadena número uno de pollo apanado del país porque todos sabemos que “nadie los hace como Frisby los hace” (Frisby, 2018).

Restaurantes Toks, más que tener historia, tiene tradición. Abrió su primer restaurante en 1971, cerca de la Basílica de Guadalupe en la Ciudad de México. En la actualidad, sirve en más de 100 unidades, con presencia en Acapulco, Cuernavaca, León, Puebla, Monterrey, Guadalajara, Ciudad del Carmen, Toluca, Villahermosa, Querétaro, Mérida, Distrito Federal entre otros. Y va a ser más, porque hay una historia de valores y calidad que los impulsa. Una historia detrás de cada platillo y de cada colaborador, una historia de compromiso con México y la sociedad. Gracias a esto y a la preferencia de sus clientes, Toks es mucho más. Cultura Organizacional joven y casual, con un servicio cálido en donde siempre hay algo rico para todos (Toks, 2018).

El presente artículo se divide en 6 partes: introducción, justificación, revisión literaria donde se incluyen los aportes que realizaron diversos actores a la construcción del resultado del artículo, aplicación del modelo y análisis de la investigación, conclusión y revisión bibliográfica.

Justificación

La realización de este artículo es el resultado de la aplicación del modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter, a la empresa TOKS cadena de restaurantes, visitada en la salida internacional realizada a la ciudad de México y la empresa colombiana Frisby, para optar al título de Magister en administración, el lector encontrar la estrategias que han utilizado las empresas para penetrar en un mercado tan competitivo, por la gran oferta que existe, como lograron marcar la diferencia, tener poder de negociación con proveedores, clientes, como han enfrentado sustitutos, como han superado la competencia y como han logrado una competencia suficiente, creciente y sostenida en el tiempo. Establecerse con reconocimiento y recordación de marca, actuar mancomunadamente, buscando el bien común de los Stakeholder en un contiguo gana gana, fortaleciendo la fuerza de trabajo.

Según lo dicho por Aguilar, Galindo, Fortanelli & Contreras (2011), los factores de competitividad de la agroindustria, de la caña de azúcar en México, refieren en su artículo que para competir en una economía global es importante establecer criterios de desempeño para reducir costos de producción, en términos de producción y en términos de competitividad y eficiencia en aspectos como rendimientos, de este modo aportando que las empresas deben estar prestas a la reducción de costos, pero sin olvidar las exigencias del mercado.

Es importante menester del administrador concatenar todas las estrategias y acciones del área productiva de la empresa y enfocarlas a un estado de competitividad permanente donde la producción con rendimientos económicos y con calidad sea el resultado de la tarea administrativa. Estas empresas han manejado el entorno y han involucrado cada actor en la

cadena de su proceso productivo lo que las llevo al éxito y las mantiene con fuerza en el mercado.

De acuerdo con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) quien produjo desde 2001 hasta 2005, de manera trimestral, indicadores de competitividad industrial para 28 industrias, con el propósito de evaluar la posición competitiva de diferentes sectores productivos colombianos frente al mundo. Los indicadores utilizados para dicha evaluación tienen relación directa con el comercio exterior que se genera en los sectores y son los siguientes: TAE: tasa de apertura exportadora (%); TPI: tasa de penetración de importaciones (%); IPL: índice de productividad laboral; IRH: índice de remuneración por hora; ICLU: índice de costo laboral unitario (DANE, 2006).

Porter (1979), el tema de las cinco fuerzas define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia.

Al explorar las implicancias del marco de las cinco fuerzas, Porter explica por qué un sector de rápido crecimiento no siempre es rentable; cómo eliminar a los competidores mediante fusiones y adquisiciones puede reducir el potencial de rentabilidad de un sector; cómo las políticas gubernamentales desempeñan un rol al modificar la fortaleza relativa de las

IV Semestre Maestría en Administración - karolurbina19@hotmail.com

fuerzas; y cómo usar las fuerzas para entender los complementos. Las cinco fuerzas revelan por qué la rentabilidad del sector es lo que es. Sólo comprendiéndolas podrá una empresa incorporar las condiciones del sector en la estrategia.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Según autores como Laudon & Laudon (2012), para comprender la ventaja competitiva que tiene una empresa el modelo más utilizado es el de fuerzas competitivas de Michael Porter que proporciona una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente de ésta. En este modelo hay cinco fuerzas competitivas que dan forma al destino de la empresa (Ver ilustración 1).

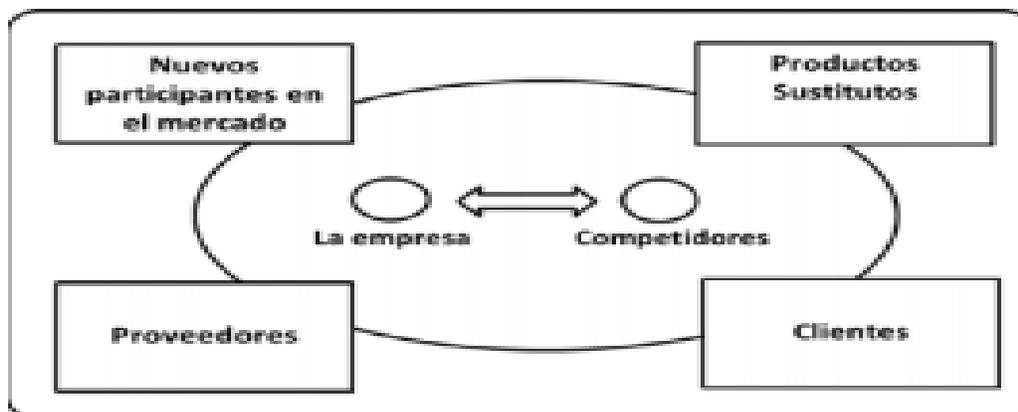


Ilustración 1. Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Laudon y Laudon (2012)

La mayor parte de empresas comparten espacio de mercado con otros competidores quienes están ideando en forma continua maneras más eficientes de producir productos y servicios. Nuevos participantes en el mercado Siempre hay nuevas compañías que entran al mercado. En algunas industrias, las barreras para entrar son muy bajas, mientras que en otras el acceso es muy difícil. Productos y servicios sustitutos. Entre más productos y servicios suplentes existan en la industria, menor será el control que se pueda ejercer sobre los precios y por ende menores serán los márgenes de ganancia. Clientes Una compañía rentable depende en gran medida de su habilidad para atraer y retener a sus clientes.

Revisión de literatura

Durante la búsqueda de información para el desarrollo del presente artículo el cual corresponde a un artículo de revisión bibliográfica se escogió la información con mayor relación y mayor importancia ajustada al tema de interés para la aplicación del modelo:

Cabrera, López & Ramírez (2011) en su trabajo “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio”. Aporta su texto a la capacidad de competir y es así como incluye conceptos sobre ventaja absoluta ventaja competitiva y ventaja comparativa, ilustrando de forma amplia como llegar a una productividad efectiva con generación de ganancias, además de ser un todo incluyente refiriendo a los actores que intervienen en la productividad.

Para Romo y Abdel (2004), en su artículo “Sobre el concepto de competitividad”, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad.

Magretta (2014), en “Guía esencial hacia la estrategia” la competencia refiere que las cinco fuerzas: competir para obtener utilidades. Se ve que la competencia es mucho más que una pugna directa entre rivales por conseguir la venta. Es una lucha más amplia por utilidades, un esfuerzo supremo para captar el valor creado por una industria. El más famoso modelo de Porter, las cinco fuerzas, ayuda a visualizar cómo se da la competencia por utilidades en todas las industrias. Cualquier evaluación de su ámbito competitivo ha de comenzar aquí. Lo importante no es usar las cinco fuerzas para declarar atractiva o no atractiva una industria, aunque es una idea errónea muy generalizada. Más bien le recordamos usarlas para conocer el desempeño de su industria y el suyo propio.

Varela & Olarte (2017), en su trabajo “Análisis de la competitividad del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia)”, estudio la competitividad por sectores o regiones carece de información y es débil en cuanto a la capacidad de competitividad Se

evidencia una profunda carencia de información sectorial en la región y una inexistente cultura de planificación basada en datos estadísticos.

Fuentes, Osorio, & Mungaray (2016).” Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. Problemas del Desarrollo”, establecen que la competitividad empresarial ha sido objeto de estudio y debate dentro de la literatura económica, estableciendo diferentes factores determinantes para el desarrollo empresarial. En este trabajo, desde el enfoque de la Economía Industrial, la Nueva Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades, se elabora un modelo econométrico de panel con 2 671 microempresas mexicanas a lo largo de cuatro periodos, que detalla la relación de ventajas competitivas de la microempresa con factores externos e internos como la estructura sectorial y los activos tangibles e intangibles de la unidad económica. Los principales resultados encontrados sugieren que la generación de las sinergias adecuadas para el desenvolvimiento del sector productivo de pequeña escala se logra principalmente a partir de las capacidades intangibles.

Jassir, Domínguez, Paternina & Henríquez (2018).” Impacto de los indicadores del modelo scor para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash”. Aportan de manera importante la disponibilidad de caja para cumplir con el pago de proveedores y demás áreas de suministro en una empresa, estudio de caso, Estos indicadores hacen alusión a la importancia de la planeación de los pagos a los distintos proveedores en una compañía perteneciente al sector de aceros en Barranquilla, Colombia.

Para ello, se pretende conocer el impacto que generan en el orden de las finanzas corporativas estos indicadores, siendo el objetivo principal de este artículo demostrar que un buen manejo del ciclo cash to cash en la empresa objeto de estudio coadyuvará a mejorar los índices de liquidez por el impacto que estas variables tienen directamente en el flujo de caja de la

compañía. Dentro de los resultados se destaca que las empresas deben garantizar la planeación financiera al momento de cubrir obligaciones que se adquieren con proveedores, permitiendo la optimización de la cadena de suministro y optimizando la labor financiera de la compañía desde la gestión logística. Se propone la optimización en la gestión de cartera para optimizar el flujo de caja de la empresa estudiada.

Gutiérrez, Medina, Viesca y Favila (2014), “La competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas el caso del municipio turístico de Metepec en el estado de México”, realizan un acercamiento a las micro y pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas del municipio turístico de Metepec, Estado de México, para identificar los factores que las hacen ser competitivas. Mediante la aplicación de un instrumento basado en diversas teorías de la competitividad se logró obtener información de treinta empresas reconocidas en el sector, sobre los factores internos y externos, que les dan una mejor posición y que pueden ser adaptados o mejorados por otras empresas con características similares para optimizar su competitividad. Destacando de entre estas las siguientes, de acuerdo con la muestra de investigación: el adecuado manejo de factores internos como el control de costos, las actividades relacionadas con su organización, producción y su recurso humano, así como en los factores externos el aprovechamiento de la relación con sus proveedores que les traen ventajas posteriores

Goicoechea & Souto (2018). “Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW” este trabajo aborda el análisis del entorno competitivo en la industria del automóvil tomando como base conceptual el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La confluencia de análisis interno y análisis del entorno general y específico siguiendo la ineludible plataforma del diseño estratégico de cualquier compañía. En este sentido, la estrategia de

carácter competitivo es la que más directamente podría verse beneficiada del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Botero (2014). “Internacionalización y competitividad”. Se refieren a la competitividad y la internacionalización como dos conceptos que aparecen frecuentemente interrelacionados, especialmente cuando se plantea el interrogante de si las empresas se internacionalizan para ser competitivas o si buscan ser competitivas para poderse internacionalizar. La competitividad y la internacionalización son dos procesos que ligan estratégicamente las actuaciones de los Estados y las empresas, cada uno de ellos tiene unas responsabilidades estructurales y funcionales para generar condiciones propicias de desarrollo local y expansión fuera de fronteras territoriales. Ninguno de estos dos procesos es de responsabilidad exclusiva de uno de los actores, ambos tienen compromisos que desde su ámbito pueden potenciar la generación de posibilidades de desarrollo para las empresas y los entornos en los que operan.

Berselli, et al. (2018). “Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes. Un estudio en Balneario Camboriu—Brasil”, hacen mención de el desempeño de los canales de distribución está ligado a diversos factores potenciales previamente analizados por la empresa. A partir del estudio de mercado es preciso elegir el canal adecuado para la empresa evaluando las circunstancias en torno al producto y el mercado, una decisión que requiere una planificación eficaz en relación con la llegada del producto al cliente.

El sector de restaurantes enfrenta innumerables desafíos como la competitividad implacable y las innovaciones en la tecnología de la información y comunicación (TIC), que provocan que los clientes sean cada vez más exigentes. Los restaurantes pueden utilizar más de un canal de distribución para llegar a los consumidores, atendiendo las diferentes fases de necesidades de los clientes y obteniendo ventajas competitivas.

Bonales, Pedraza & Paz (2015). “Competitividad Internacional De Las Empresas Mexicanas Exportadoras Porcícolas”. Abordan el tema de competitividad internacional analizando variables tales como la cual está determinada por la interrelación del precio, la calidad de sus productos, la tecnología, el capital humano capacitado, los canales de distribución y logística que eligen y la comunicación que utilizan para interactuar con sus clientes, entre otros.

Nájera (2013) “Logros y desafíos de la competitividad de México”. Abordan el fenómeno de la globalización de los mercados y el acelerado desarrollo de la tecnología y las comunicaciones obligan a las empresas a identificar y desarrollar ventajas competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad, proporcionar valor agregado a sus clientes e implementar mejoras en sus procesos. Importantes oportunidades para mejorar la competitividad del país residen en mitigar la baja calidad de la educación, especialmente en matemáticas y ciencias, ampliar la participación femenina en el mercado laboral, incrementar la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación así como la adopción por parte de las empresas de nuevas tecnologías para impulsar mejoras en la productividad y la innovación.

González, Aponte, González & Vásquez (2018). “Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola”. Analizan la integración de los procesos en una cadena de suministro mejora su nivel de competitividad, generando productos en la cantidad, condiciones y momento requerido, a un bajo costo. Por ello el objetivo del artículo es analizar los procesos de negocios de la cadena de suministro avícola. En síntesis, la cadena de suministro avícola posee un alto grado de integración gracias a sus procesos de negocio; principalmente los relacionados con los proveedores y clientes, aunado al de gestión logística, han permitido generar estrategias en la

cadena de suministro para mantener su operatividad, a pesar de las adversas condiciones económicas, sociales y políticas.

Parody, Jiménez & Montero (2016). “Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia”. Analizan el factor que implica más relevancia para las empresas orientadas hacia la producción y la comercialización de quesos en la zona norte del departamento del Cesar es el de la capacidad tecnológica y productiva, puesto que de él se derivan los componentes para la fabricación de sus productos, y lo más importante es ofrecer un producto de excelente calidad al consumidor. Para los microempresarios del sector lácteo en la zona norte del departamento del Cesar lo que cobra realmente importancia es producir y vender a un precio accesible.

De Jesús, Escalera & Apodaca (2018). “Tecnología existente en restaurantes PYMES de Tecate, B.C. como factor de la competitividad sistémica”. Toman como sujeto de estudio a los restaurantes, catalogados en el grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), con el fin de determinar si cuentan con capacidad tecnológica para competir. El uso de las tecnologías está más enfocado al servicio al cliente para hacerlo más eficiente y con calidad ya que reduce los tiempos de espera y así ofrece una mejor experiencia al cliente, sin embargo, no se aprovecha esa tecnología para llevar a cabo una mejor gestión de los recursos desde la perspectiva financiera pues en general con los encuestados no saben con oportunidad ni exactitud cuál es el nivel de ventas o de compras lo que implica una deficiente toma de decisiones en ese aspecto.

Ponce, Contreras & Vásquez (2007). “Exportación de madera aserrada de conífera chilena. Un análisis de su competitividad”. Se analiza la competitividad en los principales mercados de las exportaciones chilenas de madera aserrada de pino, Este estudio contribuye a la comprensión de la competitividad de la madera aserrada chilena en principales mercados de destino, en el

período comprendido entre 1994 a 2004. Refiere como las grandes compañías consolidan sus estrategias competitivas en el mercado mundial, estructurando e integrando sus cadenas de valor y, a partir de la mitad de la década de los 90.

Suñol, (2006). “Aspectos teóricos de la competitividad”. Estable conceptos y teorías de competitividad entre ello refieren: fundamentar el concepto desde su origen, tal y como apareciera en la primera teorización sobre el tema, realizada por Michael Porter y, posteriormente, en las que han desarrollado autores de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS). También, en este artículo se vincula el concepto de competitividad con las teorías del desarrollo económico, en especial con las que tomaron auge en los años noventa y que enfatizan en los obstáculos internos de los países para lograrlo. Finalmente, se analizan las potencialidades de la República Dominicana para operativizar la competitividad.

Benzaquen, Zegarra & Valdivia (2010). “Un Índice Regional de Competitividad para un país” mencionan que una propuesta para el desarrollo de un Índice de Competitividad Regional de un país que forma parte de una investigación integral de medición del nivel de competitividad. Con esta propuesta se aspira a posicionar un nuevo enfoque para la competitividad, al medir cómo en determinada región de un país se administran los recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de su población. Se identificaron los determinantes de la competitividad de las regiones, denominándolos pilares: i) gobierno e instituciones; ii) desarrollo económico; iii) infraestructura productiva; iv) capital humano, y v) eficiencia de las empresas.

Ramírez, Montoya & Montoya (2012). “Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter”. De nuevo se encuentra autores que refieren el uso de nuevas tecnologías para aumentar la competitividad y capturar la compra del cliente. En el presente documento a partir del modelo de las cinco (5) Fuerzas de Michael Porter, se realiza una evaluación de la industria del bioetanol como combustible alternativo y se expone qué tan atractiva o competitiva puede llegar a ser su industria en la actualidad.

Para lograr este propósito, se propone una evaluación de las fuerzas competitivas a un panel de expertos, usando escalas de Likert, para encontrar el potencial de la propuesta. El futuro del bioetanol está determinado por el uso de nuevas tecnologías que logren el máximo aprovechamiento de las materias primas y de los campos de cultivo, así como del aumento en la demanda industrial de energía a partir de biomasa. También de la introducción de tecnologías de motores Flex-Fuel que empoderen al consumidor a escoger el nivel de mezcla.

Aguilar, Galindo, Fortanelli, Contreras (2011).” Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México”. Para competir en una economía global, es importante establecer criterios de desempeño para reducir costos de producción en términos de competitividad técnica, productividad y eficiencia en aspectos como rendimientos, caña de azúcar y agroindustrial por hectárea y de fábrica.

En este artículo se discuten algunos indicadores de competitividad económica y técnica de la industria de caña de azúcar mexicana, con metodologías de *benchmarking* y diamante de Porter. Los resultados mostraron que son numerosos los factores técnicos y económicos que limitan el crecimiento, debido a que la industria mexicana se ha mantenido no competitiva y

requiere mejorar e innovar en la reducción de costos, sobre todo en materia prima, cosecha y transporte. También está la diversificación, con base en los subproductos, como residuos de cosecha, bagazo, melazas, lodo de filtros y vinazas; esto es de gran importancia como fuente renovable de energía y materias primas.

Hernández, (2011) "El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter" Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras", Zona Industrial Final, Versalles, Matanzas, Cuba. donde el autor describe el análisis del entorno empresarial y como están relacionadas con las 5 fuerzas de Porter. El desarrollo del trabajo tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo, por lo tanto, en sus resultados.

Como conclusión principal del mismo se tiene que es altamente necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar. El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar.

Benítez, (2012). "Evolución del Concepto de Competitividad". Este artículo aborda el concepto y las teorías de la competitividad a lo largo de los años a partir del primer libro de Michael Porter y establece la relación entre las siguientes teorías relacionándolas con su contexto histórico y concluye proponiendo una metodología para diseño de estrategias competitivas en un mundo globalizado y lanzando un desafío a los ingenieros industriales. En resumen, esta

estrategia debe definir lo que ofrece una empresa a sus clientes y como ella obtendrá beneficios y que la propuesta a las personas de la empresa va a definir el grado de calidad de la ejecución de la estrategia.

Then, et al (2014). “Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran santo domingo”. En esta investigación se elabora el primer análisis de cinco fuerzas para conocer la situación actual del mercado inmobiliario; se pretende que sirva como herramienta para tomar decisiones con relación a la inversión del sector inmobiliario y que sirva como base para futuras investigaciones científicas y para la creación de metodologías de ingreso.

Los resultados muestran que la mayor fuerza del sector es la rivalidad entre competidores existentes, esto se debe a la presencia de grandes empresas y a la gran cantidad de empresas en el mercado, eso en primer lugar, en segundo lugar está el aspecto relativo al poder de los compradores es: la fuerza de estos radica en la facilidad de cambios y en la similitud de los productos ofertados. En tercer lugar tenemos el poder de los proveedores, seguido de la amenaza de nuevos entrantes y con menor influencia en el sector y la amenaza de productos sustitutos.

Krugman (1994), “Competitividad: una peligrosa obsesión”. En este artículo se evidencia por parte del actor tres aspectos de gran importancia, primero las preocupaciones sobre la competitividad, segundo describe a u forma el problema económico y la competencia internacional y tercero refiere al tema de la obsesión por el tema de la competitividad y los riesgos que puede para las empresas este tema si no tema con cautela y enfocado a estrategias que den resultados en el tiempo.

Labarca, (2007).” Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial”. El objetivo de este artículo fue analizar las diferentes corrientes teóricas que permiten abordar el estudio de la competitividad empresarial bajo un escenario económico, político, social y cultural dinámico a nivel internacional, nacional, regional y municipal, por lo que se desarrolla una investigación de tipo documental al considerar su definición e importancia en el sector industrial. Se presenta un abordaje histórico desde Adam Smith, David Ricardo, J.S. Mill, los clásicos, entre otras corrientes del pensamiento económico; así como las principales fuentes de la competitividad según Michael Porter; la propuesta de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre el tema de la competitividad.

Se concluye que las diferentes corrientes teóricas que explican la competitividad han permitido construir un camino largo y fructífero para la búsqueda de alternativas de solución a las principales debilidades que presentan las capacidades locales y regionales de desarrollo industrial, así como los determinantes económicos, políticos y sociales que caracterizan el crecimiento industrial sostenido centrándose en los aspectos de creación de redes entre gobierno, instituciones, empresas y organismos privados para el logro de un desarrollo industrial y mayor competitividad nacional.

Estolano, Berumen, Castillo & Mendoza (2013). “El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter”. El objetivo de esta investigación fue describir el escenario de competencia de los últimos tres años con base en las Cinco Fuerzas que forman la estrategia de Michael Porter, diseñando una investigación no experimental descriptiva, que consistió principalmente en la consulta documental y de fuentes electrónicas, trabajo de campo y entrevistas.

Los resultados obtenidos mostraron que: el crecimiento de los nuevos participantes es bajo; los clubes de precio están sustituyendo a los proveedores de materia prima; los compradores residentes son los más sensibles al precio; los productos sustitutos satisfacen la necesidad de alimentación a través de tiendas de conveniencia; los competidores se ven afectados por la existencia de los hoteles Todo Incluido en la Zona Hotelera y el comercio informal y/o ambulante en la Zona Centro. Con esta investigación se aplicó una teoría con abundante evidencia empírica en la relevante industria gastronómica de Cancún, obteniendo como resultado un producto para los investigadores y actores de la industria.

Lombana & Gutiérrez (2009).” Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional”. En este artículo se sustentan las bases teóricas para la competitividad, se analizan los conceptos adoptados por las escuelas de pensamiento como base teórica de la competitividad. Se desarrolla el estado de su institucionalización en Colombia. Así mismo refieren los gobiernos regionales son los que están llamados a mejorar el ambiente de competitividad de las empresas—, la Universidad realizará el seguimiento de los dictámenes nacionales para trabajar con las empresas en la construcción de *clusters*. Se busca que por medio del incremento de los niveles de confianza y reducción de los costos logísticos puedan aumentar la competitividad de estas empresas y su participación, tanto en el mercado local como en foráneo, lo cual se debe traducir en mayores niveles de desarrollo para la región.

Ibáñez, Castillo, & Núñez (2010). “Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones: una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter”. Los autores abordaron el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, usando el método hermenéutico en un contexto teórico enunciativo, documental. Concluyendo que los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones dependerán de la creatividad, productividad y la

capacidad de poder crear conocimiento, ideas y manejar la información, establecen así que dependerán de la creatividad, productividad y la capacidad de poder crear conocimiento y manejar la información y así se interpretó el discurso siguiendo la estructura metodológica definida a este efecto.

Bonilla-Sanabria, F. (2017). Comentarios sobre la responsabilidad social empresarial, el derecho societario y la empresa de grupo. *Vniversitas*, (134), 21-58, Sin duda, tanto en el ámbito de la administración de empresas como en el discurso jurídico, la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad de la empresa se han vuelto temas recurrentes. Por supuesto, el tema del impacto de la empresa en la vida en sociedad no es un asunto novedoso y antecedentes sobre el tema existen en muchos países desde hace varios años.

Córdoba, Carlos & Moreno, David (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, Vol. 18, Iss 2, Pp 58-68 (2017), (2), 58, los autores refieren Una empresa para estar a la vanguardia y al nivel de sus rivales, con bienes y servicios de alto valor agregado y notable especialización, requiere de una buena estrategia de fijación de precios (pricing) que sea atractiva para el cliente y, a la vez, rentable para la compañía. Este objetivo se puede alcanzar mediante técnicas de optimización financiera, centradas en el conocimiento al detalle de la estructura de costos de la empresa, que permitan aumentar la participación en el mercado a través de precios competitivos. En este artículo se presentan diferentes estrategias de costos y de fijación de precios que, de acuerdo con la naturaleza de la empresa, se pueden utilizar para competir en el mercado de manera eficiente. Aunque, en la práctica, no existe una fórmula ideal de fijación de precios, la estrategia acertada será aquella que se adapte de la mejor manera al objetivo que quiera alcanzar la empresa en un momento determinado. El propósito de este ensayo es exponer al lector las estrategias de pricing

comúnmente utilizadas en el mercado, con el fin de demostrar su incidencia en los resultados financieros de las empresas y sugerir alternativas de toma de decisiones gerenciales.

Magretta, (2014).” Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia” La obra de Porter, aunque nunca pasajera y siempre relevante, en ningún momento ha sido tan oportuna como hoy para tantos que laboran en el sector público y privado.

Vivimos una época de grandes cambios en muchas industrias y países alrededor del mundo. En medio de tantos cambios la competencia se encuentra en una encrucijada. Algunos la alaban como la vía —en realidad la única— para crecer y prosperar. Otros le temen y la odian, pues ven en ella una carrera destructiva hacia el abismo. Y también la estrategia es el blanco de ataques: algunos sostienen que la ejecución —no la estrategia— es el único camino hacia el éxito competitivo. Desde su punto de vista, aun cuando una empresa logre una ventaja competitiva, simplemente no podrá sostenerse en el actual mundo hipercompetitivo. ¿Y por qué molestarnos entonces? Se trata de ideas erróneas muy peligrosas. Domine lo esencial de Porter y sabrá no solo cómo las compañías han mantenido sus ventajas competitivas durante décadas, sino también por qué la estrategia es más importante aún —no menos— en tiempos turbulentos e inciertos.

Marin, Adriana (2018) Responsabilidad Social Empresarial y el compromiso con el Pacto Global: Estudio de caso empresas TOKS y Frisby, Se pudo evidenciar que las dos empresas objeto de estudio tienen un alto compromiso con el pacto Global y han tomado la RSE como parte de su cultura, adhiriéndola a su estrategia organizacional, involucrando los miembros internos y externos, preocupándose por sus comunidades, aportando al desarrollo económico de sus países y preocupándose por el medioambiente, han aplicado un comportamiento ético en la toma de decisiones, lo que les ha permitido ser empresas reconocidas con más de 40 años en el mercado.

Esto lo han logrado ya que estuvieron dispuestas al cambio que ha traído el creciente dinamismo económico y se han salido del enfoque económico planteado por Friedman, su enfoque de RSE les ha dado ventaja competitiva sobre los competidores, han desarrollado una mayor eficiencia de su talento humano y un posicionamiento de su marca que hace que sus usuarios les quiera comprar una y otra vez.

Todo lo dicho anteriormente es producto de su compromiso con sus stakeholders, en donde han buscado un equilibrio que los beneficie a todos, su preocupación por generar calidad de vida, siendo una fuente de empleo responsable, adaptándose a las necesidades de su entorno, en donde la sociedad se ha encargado de legitimar sus acciones de RSE.

Bonilla-Sanabria, F. (2017). Comentarios sobre la responsabilidad social empresarial, el derecho societario y la empresa de grupo. *Vniversitas*, (134), 21-58, Sin duda, tanto en el ámbito de la administración de empresas como en el discurso jurídico, la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad de la empresa se han vuelto temas recurrentes. Por supuesto, el tema del impacto de la empresa en la vida en sociedad no es un asunto novedoso y antecedentes sobre el tema existen en muchos países desde hace varios años.

Vélez Vélez, J. (2012). Diseño, tecnología y gastronomía. *Sistemas & Telemática*, 10 (22), 93-101, establecen que: Entender la importancia de los alimentos y cómo ellos hacen parte indispensable del desarrollo de la humanidad ha permitido una reflexión sobre cómo mediante el uso de los procesos creativos del diseño y tecnología se pueden consumir los alimentos de maneras, que sin irrumpir en las tradiciones sociales y culturales de un lugar, no se creían posibles. Este artículo muestra los primeros acercamientos conceptuales sobre cómo la tecnología y el diseño se han introducido en la gastronomía y algunos ejemplos que sustentan el

estado del arte, tomando como referencia a tres grandes restaurantes del mundo El Celler del Can Roca (España), el Mugaritz (España) y el Alinea (Estados Unidos).

González, aponte, González, Vásquez (2018), Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola, vol. 23, núm. 82, 2018. Actualmente los procesos gerenciales se han visto sometidos a tradicionales de gestión organizacional. Todo esto ha conducido a un ambiente competitivo que dificulta a cualquier empresa la producción de los bienes o servicios a ofrecer si trabaja de manera aislada; por tanto, es necesaria la actuación en conjunto de diferentes organizaciones a lo largo de la cadena de suministro para hacer llegar el producto al consumidor cambios, generados por: los avances científicos y tecnológicos, la globalización de los negocios y las modificaciones en el ámbito político, económico y social, entre otros; alterando los criterios final de la manera más económica y eficiente posible.

La integración de los procesos en una cadena de suministro mejora su nivel de competitividad, generando productos en la cantidad, condiciones y momento requerido, a un bajo costo. Por ello el objetivo del artículo es analizar los procesos de negocios de la cadena de suministro avícola.

Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. Actualidad Contable Faces, 8 (10), 53-70., hacen mención que las probabilidades de éxito en la toma de decisiones dependen, en gran medida, de la calidad de la información manejada. Desde la perspectiva estratégica, es imprescindible conocer la información sobre los competidores y la posición de la empresa

(medio externo e interno) para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. De ahí que el análisis de la Cadena de Valor se presente como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, ya que aporta información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa y su contexto.

Baby Moreno, J., & Londoño Jaramillo, J. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. *AD-minister*, (6), 96-113. La Satisfacción mide qué tan bien lo está haciendo un proveedor con su oferta actual, tal como es percibida por los clientes actuales. Esta orientación táctica provee lineamientos de acción para mejorar los productos y servicios actuales.

Ferrer Soto, J., & Vázquez, J., & Pérez, R. (2003). Responsabilidad frente al cliente externo como elemento competitivo del sector metalmecánico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, IX (2), 289-302. Los autores abordan una relación entre la responsabilidad y las dimensiones de competitividad expresadas en requerimientos del cliente, información técnica, especificaciones exigidas, asistencia técnica, atención oportuna, entre otros; evidenciando como esta categoría permite fortalecer los cimientos, en el manejo de factores competitivos de las organizaciones, bajo espacios de mercados representados en el estudio, por la empresa metalmecánica zuliana. Siendo una investigación descriptiva, de campo, para el levantamiento de la información se adoptó un muestreo aleatorio estratificado, sobre la base del tamaño de las empresas, utilizando afijación proporcional.

VALENZUELA, L., & TORRES, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 65-86. La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo

estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El objetivo de este artículo es contribuir con una propuesta de modelo basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing

Lombana (2012). “Pertinencia de la educación en la competitividad”. La educación ha sido vinculada como determinante del crecimiento y en un sentido ampliado del desarrollo. El surgimiento de nuevos niveles como el de la competitividad busca entender cuál es la pertinencia de la educación en estos nuevos espacios.

Este documento hace un recorrido teórico de las aproximaciones hechas a la relación entre educación y competitividad como sentido ampliado de crecimiento y desarrollo. Además presenta de manera crítica las orientaciones hacia cobertura educativa que han enfatizado los hacedores de política, aun cuando la evidencia muestra que sin calidad educativa, como un determinante principal de la competitividad, son pocos los logros que se pueden alcanzar.

Aplicación del modelo 5 fuerzas de porter restaurantes TOKS

Rivalidad entre competidores

Toks maneja los conceptos de atención adecuada, calidad y servicio, lo que le permite no competir con precio si no ser preferido y elegido entre los clientes por la calidad de sus productos y la óptima atención y servicio. Por lo tanto, su poder entre los competidores es alto en

razón a que la marca esta posesionada y por más de entren cadenas otras cadenas de restaurantes, no manejan la calidad, frescura y atención de Toks, la población sigue prefiriendo las marcas.

El sector restaurantero en México es altamente competido, en el caso específico de Toks compite con numerosas cadenas nacionales de restaurantes, con restaurantes regionales, con establecimientos de comida preparada y con los vendedores ambulantes. Toks enfrenta competencia directa con cadenas como Vips, El Portón, Restaurantes Sanborns y Corporación Mexicana de Restaurantes. Ofrece platillos elaborados al momento, con materia prima natural; platillos light, orientado a consumidores que buscan recetas respaldadas por nutriólogos, y menú para niños. Según su propia definición, Toks se decidió crear un nuevo concepto, diferente por completo a lo que se tenía hasta el momento y conceptualmente distinto a su competencia, que refleja su visión, misión, valores y expresa a sus clientes este nuevo espíritu de reinventar Toks.

Amenaza de nuevos competidores

Gómez & Pérez (2013), "La identidad corporativa de la cadena Toks descansaba en su visión de "ser la empresa restaurantera más rentable de México" y en su misión de "popularizar la experiencia de comer en un restaurante especializado". La estrategia de los restaurantes era descrita como "pasión por servir siempre, en la mesa, alimentos y bebidas frescas, hechos al momento, con su sazón, en un ambiente con energía, joven y casual, con un servicio cálido en donde siempre haya algo para todos".

Como parte de la filosofía empresarial, los empleados eran motivados continuamente y se fomentaba en ellos la lealtad hacia la empresa y el compromiso para brindar servicios de calidad a los clientes. Los restaurantes realizaban acciones para estimular la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, así tenían, por ejemplo, el Programa Enlace, diseñado para su personal, al cual se le instaba a "platicar con libertad y confianza de sus inquietudes en el trabajo". Era común ver, en la apertura de los restaurantes a las siete de la mañana, cómo los "vendedores" desayunaban juntos y departían, mientras otros atendían a los primeros clientes del día. Otra acción para favorecer a su personal fue la implantación de la campaña interna en beneficio de los hijos de los empleados, a la cual denominaron JogueToks.

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación es alto, los clientes pagan el precio por la calidad y de acuerdo con Gómez & Pérez (2013), Restaurantes Toks en su estrategia de responsabilidad social, sus clientes son su prioridad número uno. Sus esfuerzos en la calidad e innovación de sus platillos obedecían a la estrategia de anticiparse a las expectativas de sus comensales para mantenerlos completamente satisfechos. El Licenciado Pérez Berlanga así lo indicaba al afirmar que "a partir de la necesidad del cliente es la búsqueda de las comunidades para adquisición de proyectos productivos. El objetivo consiste en brindar a sus clientes la mejor experiencia en alimentos y bebidas, a través de productos elaborados artesanalmente, sin conservadores o colorantes artificiales". La empresa se apoyó en tecnologías de información para mantener su posición de liderazgo en el sector restaurantero.

Para ello implantó el Oracle Customer Relationship Management (CRM) para mejorar la cercanía con sus clientes frecuentes. Con el CRM el área de mercadotecnia se pudo construir una base de aproximadamente 5000 clientes frecuentes, para las cuales había creado perfiles por segmento, con ello era posible enviar tarjetas electrónicas de felicitaciones por motivo de cumpleaños, además de hacerles llegar las promociones mensuales de sus nuevos platillos (Oracle, 2010). Esta estrategia estaba enfocada a lograr la fidelidad de sus segmentos.

Poder de negociación con proveedores

Toks es una empresa que se ha interesado por fortalecer a su proveedores y ha generado estrategias con ideas de proyectos para que sus proveedores se capaciten se asocien y mejores la calidad de sus productos, lo anterior con el fin de garantizar la óptima calidad de los productos y materias primas requeridas para producción. Toks considera que el desarrollo sostenible hace empresas exitosas y comunidades y sociedades exitosas por ello aporta al avance y mejoramiento de las condiciones de producción de sus proveedor a fin de suplir sus necesidades, aportar la sociedad y de paso garantizar el suministro de forma efectiva.

Gómez & Pérez, (2013), Restaurantes Toks la estrategia de responsabilidad social, el objetivo que la empresa tenía era integrar a proveedores de comunidades marginadas o grupos vulnerables a su cadena de valor, brindando al cliente un producto de calidad, artesanal y natural, que se convirtiera en una ventaja competitiva en donde el cliente no aceptara sustitutos.

Implementar la etapa de proyectos productivos no fue una tarea fácil para la empresa: por un lado, no existía un conocimiento pleno de cómo impulsar la participación de proveedores

comunitarios, que al mismo tiempo contaran con procesos de producción que condujeran a productos necesarios y de calidad para satisfacer a los clientes de los restaurantes; por otro lado, existía una cultura muy arraigada en las comunidades y una cerrazón propia de su contexto.

La gente en un principio se negaba a recibir capacitación, ya que asumían que ellos fabricaban sus productos con pleno conocimiento, por lo que los instructores de Toks no les enseñarían nada nuevo. Además, los pobladores de las comunidades no estaban acostumbrados a producir grandes cantidades, ni a considerar estándares de calidad en sus productos, de acuerdo a los requerimientos de Toks. La capacidad de producción era insuficiente, no contaban con maquinaria y equipo apropiado, su producción era totalmente artesanal, pero sin los cuidados de inocuidad y muy lejanos al cumplimiento de la normatividad correspondiente.

Proyectos Productivos

Proyectos Productivos Toks era un programa iniciado en 2003, con el fin de compartir, con millones de sus clientes, la experiencia exitosa de diversas comunidades en el desarrollo de productos artesanales de la más alta calidad. Por medio de un esfuerzo de equipo, el cliente recibía productos naturales, frescos y sin conservadores. A petición de los mismos, se tomó la decisión de vender estos productos directamente al público para su consumo en casa. De conformidad con las leyes y normas aplicables, esto implicó, desde el análisis de los alimentos para recabar la "Información Nutricional" y certificar su higiene, hasta el desarrollo de marcas propias y códigos de barras. Todo esto, con la finalidad de compartir con todos lo mejor de México. A través del programa Proyectos Productivos, Restaurantes Toks ofrecía a su clientela

productos de primera calidad, elaborados de manera artesanal por comunidades del país (Pérez, 2017).

El objetivo que la empresa tenía era integrar a proveedores de comunidades marginadas o grupos vulnerables a su cadena de valor, brindando al cliente un producto de calidad, artesanal y natural, que se convirtiera en una ventaja competitiva en donde el cliente no aceptara sustitutos. Los proyectos productivos no solo permitían ampliar los mercados de los productores, sino que también coadyuvaban al cambio en la calidad de vida de las comunidades.

Según la ONU, los proyectos productivos de la empresa iniciaron como:

...un esfuerzo por integrar las comunidades rurales pobres en la cadena de suministro (Ver Figura 8). La empresa inició un proyecto de trabajo para formar y liderar a 13 mujeres en Santa Rosa de Lima, una comunidad pobre localizada en las montañas del Estado de Guanajuato. En 2005 el ingreso per cápita de Santa Rosa era de menos de 60 dólares, su población estaba compuesta mayoritariamente por mujeres debido a la inmigración de los hombres hacia los Estados Unidos. En 2008, la comunidad de Santa Rosa de Lima vendía aproximadamente 350,000 dólares en mermeladas de fresa a los restaurantes Toks cada año, se incrementa el ingreso per cápita de esa comunidad. Restaurantes Toks está trabajando con la empresa para incrementar la capacidad de producción para que ingresen a mercados adicionales. (ONU, 2008)

En el año 2010, las productoras obtuvieron ingresos superiores a los \$1,000 dólares mensuales cada una, pudiendo con ello satisfacer necesidades familiares de alimentación, vestido, vivienda y educación. Incluso, dos de las hijas de las productoras lograron terminar sus estudios universitarios, siendo las primeras en la historia de la comunidad en hacerlo. De hecho,

una de ellas trabajaba como psicóloga en un hotel en la ciudad de Guanajuato y la otra era jefa de producción de la fábrica de mermelada.

Los beneficios no solamente eran económicos, también abarcaban aspectos como la autoestima, el emprendimiento, la capacidad de aprendizaje, la administración, el trabajo en equipo, etc. Restaurantes Toks realizaba periódicamente visitas a la comunidad, invitando universidades, medios de comunicación, institutos de investigación, organismos nacionales e internacionales, así como empresas miembros del Pacto Mundial a constatar los resultados obtenidos con proyectos productivos.

Incluso empresas e instituciones líderes en sustentabilidad como Telenor, Arcelors Metal, Cemex, Hitachi Japón, Social Accountability International (SAI), Business for Social Responsibility (BSR), Naciones Unidas habían visitado las comunidades en donde Toks tenía proyectos productivos.

Para 2010, Toks tenía proyectos en 12 estados del país, impactando favorablemente a más de 4000 productores y sus familias.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Gómez & Pérez (2013), la cadena de restaurantes tenía especial cuidado en la calidad de los productos que ofrecía a sus clientes. Como parte de este compromiso había contratado la asesoría de nutriólogos que les brindaran la confianza en la elaboración de los platillos. Estos especialistas habían sido llamados para lograr una diversificación de platillos, entre los que se encontraba la línea *light*, de tal manera que hubiera congruencia entre la presentación y el

equilibrio nutritivo de los mismos. El sabor era el resultado de los más altos estándares en higiene, calidad, limpieza y uso de alimentos siempre frescos.

Aplicación del modelo 5 fuerzas de porter restaurantes FRISBY

Rivalidad entre competidores

Frisby maneja el concepto del justo valor donde establece que el cliente reciba lo que busca por el valor que está pagando es por ellos que en Frisby trabajan con amor brindando calidad y sabor, nadie lo hace como Frisby lo hace. Esta empresa siempre ha estado a la vanguardia de la tecnología y desde el inicio de la creación lo ha garantizado proceso con calidad, optimización de tiempos y disminución de costos. Frisby maneja tecnología de punta lo que ha hecho que los costos de producción generen un margen de rentabilidad apropiado.

Es una empresa innovadora, que ofrece productos con un sabor único y brinda la mejor experiencia a sus clientes. Nos esforzamos por fomentar un ambiente laboral que busca el desarrollo del ser humano, y mantenemos una relación equitativa con nuestros proveedores. Esto lo hemos logrado con un profundo sentido de responsabilidad social y ambiental.

Frisby desde su inicio ha estado a la vanguardia de la tecnología con altos estándares y niveles de producción y calidad, lo que hace de los procesos uso efectivo y eficiencia de materiales generando agilidad y rentabilidad en cada proceso. Así cumplimos los estándares internacionales y garantizamos la calidad e inocuidad en cada uno de los acompañantes de nuestro producto estrella, el pollo apanado.

Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, Frisby tiene un propósito superior que va más allá de la rentabilidad del negocio, por medio del cual buscamos hacer una diferencia, inspirando, involucrando y energizando a todos nuestros grupos de interés, elevando el nivel de conciencia y logrando que ‘toda persona que entre en contacto con Frisby, su vida sea impactada de manera positiva’. ‘Alimentar con Amor’ es nuestra esencia, y esto lo reflejamos en el segundo pilar, el cual está basado en la creación de valor de manera consciente y para todos nuestros grupos de interés, con un profundo cuidado y respeto por el planeta.

La innovación es uno de nuestros grandes pilares, ha fortalecido y mejorado las plataformas tecnológicas mediante las cuales los clientes tienen contacto con la marca y los productos. Implementamos una APP propia para hacer pedidos y pagos en línea. Además, hemos puesto en funcionamiento una opción denominada “Sin fila” mediante la cual los clientes pueden hacer el pedido, pagarlo y recogerlo en el punto más cercano, aprovechando los tiempos de desplazamiento para su preparación y poder disfrutar sus comidas con más tiempo. Así mismo, tuvo lanzamientos de temporada, que se ganaron puestos definitivos en el portafolio por su excelente aceptación.

Poder de negociación con proveedores

El fundador Alfredo Hoyos Mazuera de Frisby proviene de una familia pionero de la avicultura en Colombia, junto con su familia fueron quienes trajeron las incubadoras al eje cafetero, siendo la fortaleza esta de sus mayores proveedoras de materia prima principal. por lo

anterior el poder de negociación es alto puesto que la materia prima principal esta agregada a la cadena de valor.

Fortalecer integralmente la cadena de valor, convirtiéndonos en aliados para los proveedores, es de los principios de Frisby.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

LIBRETA DE CALIFICACIONES PRESENCIAL 2017. Con la Libreta de Calificaciones se busca monitorear la satisfacción (experiencia) del cliente con el servicio, en el restaurante y a domicilio, con el fin de detectar las oportunidades de mejora que contribuyan a mantener los indicadores y la fidelidad del cliente; en esta medición se evalúan:

- Percepción de la experiencia del cliente
- Cobertura
- El local
- Servicio y atención
- Recomendación
- Precio justo
- Producto

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación es alto, atienden la población con menú generacional, están a la vanguardia de tecnología entre otras.

Las redes sociales son una herramienta que les permite a nuestros clientes enterarse, en tiempo real, de las diferentes promociones e información provenientes de la marca. Este canal es de gran apoyo para conocer las percepciones y experiencias de nuestros consumidores, y contarles sobre los nuevos productos y ofertas.

La marca está asociada a palabras como:

- Delicioso Tradición
- Familiar Variedad
- Buena
- Atención
- Producto de calidad

Análisis

Las empresas han logrado mantenerse en el mercado a través de las diferentes estrategias aplicadas a cada stakeholders.

Si bien es cierto el modelo no implica el tema de responsabilidad social, gran parte de las fuerzas están sustentadas en proyectos enfocados y respaldados por la responsabilidad social empresarial, tan así que en el tema de proveedores tienen gran poder de negociación en la medida que son ellos quienes capacitan acerca de la producción y de la calidad requerida en cada materia prima para no ver afectado la preparación y ventas de los platillos.

Así mismo las empresas reinvierten utilidades en I+D, permitiéndoles estar la vanguardia de los procesos productivos, encontrando cada día platillos que satisfacen los paladares y sistemas

digestivos de los clientes cada vez más exigentes, es decir hay un menú especial para cada tipo de persona dependiente edad , peso y gustos de los comensales.

Fue interesante encontrar que estas empresa tiene alianzas con universidades, institutos técnicos educativos de formación propios lo que aporta no solo a la capacitación y entrenamiento del personal en general de la empresa junto con sus proveedores sino también a personal particular.

Estas estrategias aportan de manera mancomunada al marketing e interés de los clientes, , por aportar la economía de las poblaciones, por la generación de empleo, por calidad del producto entre otras bondades.

Las dos empresa llevan en el mercado más de 35 años, con aumentos sostenidos en ventas, con aperturas anuales de nuevos locales y penetrando el mercados de cada una de sus naciones, siempre con procesos productivos y de comercialización con la mayor calidad, es así como la experiencia y permanente innovación y control de propuestos no ha permitido mayor afectación por los nuevos entrantes, pues la fuerza de las empresa y sus contante monitoreo del entorno le permite estar la vanguardia y continuar con éxito.

De acuerdo con lo concluido por Marin, Adriana (2018) Responsabilidad Social Empresarial y el compromiso con el Pacto Global: Estudio de caso empresas TOKS y Frisby, Es de resaltar la gran labor que desarrollan están dos empresas en materia de RSE, hoy han logrado ser ejemplo para muchos, demostrando que, si se puede integrar de forma holística a su organización, trayendo grandes beneficios para todos los grupos de interés y que no solos están para generar ingresos, sino también bienestar social, económico y ambiental a sus comunidades, y de una vez asegurar su competitividad y generar retornos financieros en largo plazo, como lo han hecho.

Conclusiones

Se pudo evidenciar a lo largo de la visita y a la revisión de información a través de las páginas web, que el éxito de las empresas analizadas esta soportada e la filosofía empresarial de cada empresa, donde los valores principales están en prestar servicios con agilidad, alimentos de alta calidad y atención con amor y dedicación al cliente.

Las empresas reinvierten parte de sus ganancias en capacitación permanente la personal, innovación, tecnología y demás proyectos que permitan garantizar la calidad éxito de los productos ofertados a los clientes.

Las empresas están comprometidas con los stakeholders, aportando cada actor involucrado en sus procesos productivos generando acciones de mejoras en el entorno general de su proceso productivo lo que le permite identificar fallas a tiempo y generar acciones de mejora efectivas que eviten la perdida en cualquier eslabón de la cadena productiva.

Las empresas tienen un alto poder de negociación con proveedores y clientes, así mismo el contar con laboratorios de investigación y tecnología le permite estar por encima de los posibles productos sustitos que ingresen al mercado y la experiencia, posicionamiento de la marca la recordación y todo el trabajo de responsabilidad social empresarial le permite estar por encima de la competencia y con distancia dominante entre los nuevos entrantes.

Referencias bibliográficas

Abdel, Guillermo & Romo, David (2004). Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México DF, México: ITAM.

Aguilar, Noé, Galindo, Guadalupe, Fortanelli, Javier & Contreras, Carlos. (2011). Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México. *Región y sociedad*, 23(52), 261-297.

Benítez, Manuel (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, (8).

Benzaquen, Jorge, Carpio, Luis, Zegarra, Luis & Valdivia, Christian (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista Cepal*.

Berselli, Cristiane, Sousa, Glaubia, Ricci, Gomes, Rousiane, Gadoti, Sara (2018). Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes: un estudio en Balneário Camboriú-Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 609-627.

Bonales, Joel, Pedraza, Oscar & Paz, Iván (2015). Competitividad Internacional de las Empresas Mexicanas Exportadoras Porcícolas. *Investigación Administrativa*, 44(116), 25-41.

Botero, Luz Dary (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.

Cabrera, Alejandra, López, Paula & Ramírez Claudia (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación. Administración de Empresas*. Colombia: Fundación Universidad Central, 4(1).

Córdoba, Carlos & Moreno, David (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, Vol. 18, Iss 2, Pp 58-68 (2017), (2), 58.

DANE, (2006). Consultado en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/estadisticas-de-competitividad-industrial>.

De Jesús, Teresa, Escalera Reyes, Moisés & Apodaca, Lourdes (2018). Tecnología existente en restaurantes PYMES de Tecate, B.C. como factor de la competitividad sistémica. *Visum Mundi*, 2(1), 63-70.

Estolano, Damayanti, Berumen, Mauro, Castillo, Ismael & Mendoza, Jorge (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, (24), 67-97.

Frisby (2018). <http://frisby.com.co/compania/historia>

Fuentes, Noe, & Osorio, German & Mungaray, Alejandro (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 47 (186), 83-106

Goicoechea, Celia & Souto, Jaime (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología*, 7(2).

Gómez, Camacho & Pérez, Gustavo (2013). Restaurantes Toks: estrategias de responsabilidad social. *Innovar*, 23(49), 141-155.

González, Ángel, Aponte, Bertila, González, Abraham, Vásquez, & Fiorella (2018). Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 479-495.

Gustavo, Pérez (2017). *Imprimiendo sueños*. México: Editorial Proyecto M2050

Gutiérrez, Verónica, Medina, José, Viesca, Felipe & Favila Cisneros, Héctor (2014). La competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas: El caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(3), 585-606.

Hernández, José., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

Ibáñez, Neyda, Castillo, Rubén & Núñez, Alfredo (2010). Los Desafíos del Discurso de la Estrategia en las Organizaciones: una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter. *Negotium*, 5(15).

Jassir, Erick, Domínguez, Mildred, Paternina, Carlos & Henríquez, Gustavo (2018). Impacto de los indicadores del modelo scor para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 28(70), 147-161.

Jiménez, M. A. V., Arroyo, J. A. M., & Carreón, F. Á. (2017). Competitividad en la Cadena de Suministro y la Gestión de Relaciones con los Clientes en el Sector Exportador Aguacatero. *Cimexus*, 10(1), 71-88.

Krugman, Paul (1994). Competitividad: Una peligrosa obsesión. *Ciencia Política*, (36), 147-163.

Labarca, Nelson (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13 (2), 158-184.

Laudon & Laudon (2012). *Sistema de información Gerencial*, Decimo segunda edición México: Pearson Educación.

Lombana, Jahir & Gutiérrez, Silvia (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, (26), 1-38.

Lombana, Jahir (2012). Pertinencia de la educación en la competitividad. *Zona próxima: revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación*, (16), 68-85.

Magretta, Johan (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria.

Nájera, Jessica (2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. Universidad & Empresa, (24).

Parody, Katry, Jiménez, Leidis & Montero, Jhon (2017). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. Revista Ciencias Estratégicas, 24(35), 199-210.

Ponce, Mauricio, Contreras, Manuel & Vásquez, Marcia (2007). Exportación de Madera Aserrada de Conífera Chilena: Un Análisis de su Competitividad. Maderas. Ciencia y tecnología, 9(1), 45-57.

Porter (1979). Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 86, N.º. 1, 2008, págs. 58-77.

Porter, M. E. (1993). A vantagem competitiva das nações.

Ramírez, Alejandro, Montoya, Iván & Montoya, Alexandra (2012). Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. *Gestión y Ambiente*, 15 (2), 117-129.

Suñol, Sandra (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, XXXI (2), 179-198.

Then, Luz, Pimentel, Solange, Olivero, Paola, Soto, Ailec, Luna, Abraham, Cruz, Gilbert, Peguero, Miguel, Jáquez, Carlos & Lluberes, Jorge (2014). análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran santo domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39 (3), 441-476.

Toks (2018). <https://mx.linkedin.com/in/talento-toks-restaurantes-5b00855b>

Varela, Ricardo & Olarte, Tatiana (2018). Análisis de la competitividad del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia).

Marin, Adriana (2018) Responsabilidad Social Empresarial y el compromiso con el Pacto Global: Estudio de caso empresas TOKS y Frisby

Bonilla-Sanabria, F. (2017). Comentarios sobre la responsabilidad social empresarial, el derecho societario y la empresa de grupo. *Vniversitas*, (134), 21-58.

Vélez Vélez, J. (2012). Diseño, tecnología y gastronomía. *Sistemas & Telemática*, 10 (22), 93-101

González, aponte, González, Vásquez (2018), Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola, vol. 23, núm. 82, 2018.

Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8 (10), 53-70.

Baby Moreno, J., & Londoño Jaramillo, J. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. *AD-minister*, (6), 96-113.

Ferrer Soto, J., & Vázquez, J., & Pérez, R. (2003). Responsabilidad frente al cliente externo como elemento competitivo del sector metalmeccánico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, IX (2), 289-302.

VALENZUELA, L., & TORRES, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 65-86.