

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA  
CADENA DE COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN – KFC,  
CHICLAYO, 2018**

Bach. Jazmin Natali, Becerra Pérez

Bach. Clarita Stefany, Vásquez Vásquez

Asesor:

Mg. Lucía, Small Ruíz

Cajamarca – Perú

2020

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA CADENA DE  
COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN – KFC, CHICLAYO,  
2018**

**Tesis para optar el título profesional de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Bach. Jazmin Natali Becerra Pérez**

**Bach. Clarita Stefany Vásquez Vásquez.**

**Asesor:**

**Mg. Lucía Small Ruíz**

**Cajamarca – Perú**

**2020**

COPYRIGHT © 2020 by

Jazmin Natali Becerra Pérez

Clarita Stefany Vásquez Vásquez

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO**  
**PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA CADENA DE**  
**COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN – KFC, CHICLAYO,**  
**2018**

Presidente : Mg. Fernando Maldonado Fernández.

Secretario : Mg. Guillermo Rojas Chávez

Vocal : Mg. Lucía Small Ruiz

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos (as) por estar siempre presentes y por el apoyo moral que nos brindaron a lo largo de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A nuestros padres por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A los docentes de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra formación profesional y de manera especial, a la docente Lucía Antonieta Small Ruíz, quien fue asesora del presente proyecto de investigación.

## RESUMEN

La presente investigación intitulada “Análisis de la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, Chiclayo, 2018”, tiene como objetivo determinar la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida KFC, sede Chiclayo, 2018.

Se determinaron las estrategias competitivas, teniendo como base las herramientas y recursos con los que cuenta la firma, estas estrategias son los principales factores para que la empresa pueda medir su competitividad dentro del mercado. La investigación es de tipo descriptiva con un diseño no experimental de corte transversal, en la que se realizó un análisis FODA, se revisó la encuesta aplicada a 612 clientes y se entrevistó al gerente de KFC sede Chiclayo. Los resultados obtenidos demuestran que es una organización interna fuerte, implementando estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas; las estrategias competitivas de atención al cliente, basadas en la filosofía CHAMPS y los cuatro momentos de la verdad, han demostrado ser eficientes; en cuanto a las estrategias competitivas de diferenciación basadas en tecnología e innovación han resultado ser claves y competitivos, pues garantiza la calidad del producto, rapidez en el servicio, satisfacción del cliente, capacitación de sus trabajadores, variedad de productos y publicidad constante, llegando a la conclusión que las estrategias analizadas han tenido un impacto positivo frente a su competencia directa.

**Palabras Claves:** Estrategia competitiva, atención al cliente, diferenciación.

## **ABSTRACT**

This research entitled "Analysis of the competitive strategy of the fast food chain Kentucky Fried Chicken - KFC, Chiclayo, 2018", aims to determine the competitive strategy of the fast food chain KFC, Chiclayo headquarters, 2018.

The analysis of the competitive strategies was carried out based on the tools and resources that the firm has, these strategies are the main factors for the company to measure its competitiveness in the market and know if they are successful or not in their field. The research is descriptive with a non-experimental cross-sectional design, where a SWOT analysis was applied, a survey of 612 clients and the manager of the KFC headquarters in Chiclayo was interviewed. The results obtained demonstrate that it is a strong internal organization, implementing strategies that allow us to take advantage of opportunities and minimize threats; Competitive customer service strategies, based on the CHAMPS philosophy and the four moments of truth, have proven to be efficient, in terms of competitive differentiation strategies based on technology and innovation have turned out to be key and competitive, as it guarantees quality of the product, speed in service, customer satisfaction, training of its workers, variety of products and constant advertising, reaching the conclusion that the analyzed strategies have had a positive impact compared to their direct competition.

**Key Words:** Competitive strategy, customer service, differentiation.

## ÍNDICE

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA.....                                   | i   |
| AGRADECIMIENTO .....                               | ii  |
| RESUMEN .....                                      | iii |
| ABSTRACT.....                                      | iv  |
| ÍNDICE .....                                       | v   |
| LISTA DE FIGURAS.....                              | ix  |
| LISTA DE TABLAS .....                              | x   |
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....                       | 1   |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática ..... | 1   |
| 1.2. Definición del problema.....                  | 3   |
| 1.2.1. Problema general.....                       | 3   |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                  | 3   |
| 1.3. Objetivos.....                                | 4   |
| 1.3.1. Objetivo general.....                       | 4   |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                  | 4   |
| 1.4. Justificación e importancia .....             | 4   |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....                    | 6   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación.....         | 6   |
| 2.2. Bases teóricas .....                          | 11  |
| 2.2.1. Fast Food o comida rápida .....             | 11  |
| 2.2.1.1. Franquicias.....                          | 12  |
| 2.2.2. Estrategia .....                            | 13  |
| 2.2.3. Estrategia Competitiva.....                 | 14  |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4. Atención al cliente.....                                          | 15 |
| 2.2.5. Diferenciación.....                                               | 16 |
| 2.2.6. Tecnología .....                                                  | 17 |
| 2.2.7. Innovación .....                                                  | 17 |
| 2.2.8. Posicionamiento .....                                             | 19 |
| 2.2.9. Comportamiento del consumidor.....                                | 20 |
| 2.2.9.1. Características que afectan el comportamiento del consumidor .. | 21 |
| 2.2.9.1.1. Factores culturales.....                                      | 21 |
| 2.2.9.1.2. Factores sociales.....                                        | 21 |
| 2.2.9.1.3. Factores personales.....                                      | 21 |
| 2.2.9.1.4. Factores psicológicos.....                                    | 22 |
| 2.2.9.2. El proceso de la decisión de la compra.....                     | 22 |
| 2.2.9.2.1. Reconocimiento de la necesidad.....                           | 23 |
| 2.2.9.2.2. Búsqueda de información.....                                  | 23 |
| 2.2.9.2.3. Evaluación de alternativas.....                               | 23 |
| 2.2.9.2.4. Decisión de compra.....                                       | 24 |
| 2.2.10. Competencia.....                                                 | 25 |
| 2.2.10.1 Factores que afectan el ambiente competitivo.....               | 25 |
| 2.3. Definición de términos básicos .....                                | 26 |
| 2.4. Hipótesis.....                                                      | 28 |
| 2.4.1. Hipótesis general.....                                            | 28 |
| 2.4.2. Operacionalización de Variables .....                             | 29 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....                       | 30 |
| 3.1. Tipo de investigación .....                                         | 30 |
| 3.2. Diseño de investigación.....                                        | 30 |
| 3.3. Área de investigación.....                                          | 31 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4. Población.....                                                       | 31 |
| 3.5. Muestra.....                                                         | 31 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                 | 32 |
| 3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....             | 32 |
| CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                                   | 33 |
| 4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....           | 33 |
| 4.1.1. Situación actual de la cadena KFC, sede Chiclayo .....             | 33 |
| 4.1.1.1. Análisis FODA.....                                               | 33 |
| 4.1.1.2. Matriz de evaluación de factores internos.....                   | 34 |
| 4.1.1.3. Matriz de evaluación de factores externos.....                   | 36 |
| 4.1.2. Estrategia competitiva en base a la atención al cliente .....      | 40 |
| 4.1.3. Estrategia competitiva en base a la diferenciación.....            | 53 |
| 4.1.4. Situación actual de la franquicia POPEYES, sede Chiclayo.....      | 56 |
| 4.1.4.1. Análisis FODA.....                                               | 56 |
| 4.2. Discusión.....                                                       | 58 |
| CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                            | 62 |
| 5.1. Conclusiones.....                                                    | 62 |
| 5.2. Recomendaciones.....                                                 | 63 |
| ABREVIATURAS .....                                                        | 64 |
| REFERENCIAS .....                                                         | 65 |
| ANEXOS.....                                                               | 70 |
| Anexo 1: Encuesta de satisfacción del cliente .....                       | 71 |
| Anexo 2: Guía de entrevista al gerente de KFC, sede Chiclayo. ....        | 75 |
| Anexo 3: Validación de los instrumentos de recolección de datos .....     | 77 |
| Anexo 4: Resumen de resultados de la encuesta de la página SMG, 2018..... | 79 |
| Anexo 5: Sitio web de la ubicación de la encuesta de KFC .....            | 80 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Anexo 6: Matriz de consistencia..... | 81 |
| Anexo 7. Registro Fotográfico.....   | 82 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Cuadrantes de la intersección de las matrices .....         | 38 |
| Figura 2 Intersección de las matrices MEFE y MEFI .....              | 39 |
| Figura 3 Encuestas aplicadas por mes, 2018. ....                     | 44 |
| Figura 4 Probabilidad de que el cliente vuelva, 2018.....            | 45 |
| Figura 5 Probabilidad de que recomendará el local de KFC, 2018 ..... | 46 |
| Figura 6 Conformidad con el sabor de la comida, 2018.....            | 47 |
| Figura 7 Conformidad con la rapidez del servicio, 2018.....          | 48 |
| Figura 8 Conformidad con la precisión con lo ordenado, 2018. ....    | 49 |
| Figura 9 Satisfacción con la limpieza en general.....                | 50 |
| Figura 10 Satisfacción general del cliente, 2018.....                | 51 |
| Figura 11 Promedio de satisfacción del cliente, 2018. ....           | 52 |

## **LISTA DE TABLAS**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Matriz FODA en función a las estrategias de la ventaja competitiva..... | 33 |
| Tabla 2: Matriz de evaluación de factores internos.....                          | 35 |
| Tabla 3: Matriz de evaluación de factores externos .....                         | 37 |
| Tabla 4: Matriz de estrategias.....                                              | 39 |
| Tabla 5: Matriz FODA en función a las estrategias competitivas de POPEYES..      | 56 |
| Tabla 6: Matriz del perfil competitivo – MPC.....                                | 58 |

# **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Las organizaciones que pretenden mantenerse vigentes, están en constante evolución para determinar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas externas de su sector. Esto se puede dar a través de la globalización, una situación de cambios rápidos que crea espacios atractivos de rápido desarrollo en las sociedades, en un procedimiento de apertura a ciertos elementos y comercios modernos.

En un contexto global, donde las empresas buscan los mercados más rentables originan que las empresas se preocupen constantemente por mejorar la posición competitiva con respecto a sus competidores. Esta preocupación ha llevado a que las empresas, busquen un apoyo en el aporte científico y comiencen a diseñar e implementar estrategias para mejorar su posición en el mercado en el cual se desenvuelven.

El entorno competitivo local, ofrece un panorama de empresas de comercio y servicios, centros comerciales en busca de generar fidelidad y diferenciación con clientes que inician a ver espacios modernos y empresas con cierto prestigio con marcas vistas por la televisión.

Las estrategias empresariales para mejorar posición en el mercado, como todo proceso, han evolucionado, desde las muy elementales que las conocemos hasta desarrollar las denominadas estrategias competitivas, las que tienen por

objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector.

Los empresarios ubicados en la ciudad de Chiclayo conocen la importancia de desarrollar herramientas estratégicas competitivas que les permitan adaptarse rápidamente a las exigencias y necesidades del mercado y poder mantener una posición agresiva.

Algunas empresas locales aún mantienen posiciones protectoras o receptivas para cambiar, lo que les impide llegar a condiciones tecnológicas, económicas, competitivas y de mercado, las cuales pueden apoyar su avance y desarrollo.

Según Barney y Grant (1991), cuando las empresas implantan una clara estrategia para lograr un mejor desempeño; los recursos y capacidades internos son elementos críticos para generar una ventaja competitiva. Los recursos y capacidades que se orientan al mercado facilitan comportamientos necesarios para mejorar las capacidades internas que fomentan el desarrollo de nuevos productos. (Naver y Slater, 1990).

Un elemento que puede tener repercusión en la mejora de la posición competitiva de la empresa es la creación de valor, es decir, la generación de un valor añadido que pueda servir como elemento crucial para alcanzar el éxito en la asunción de una estrategia competitiva y es uno de los motores más importantes para poder alcanzar el éxito de este tipo de estrategias, ya que en aquellos mercados donde hay mucha competencia y los márgenes comerciales son reducidos, las

estrategias de precios bajos no tienen efecto. En estos casos, añadir valor resulta una opción muy válida (BBVA, 2019).

En este contexto, es esencial que las empresas de comida rápida, ejecuten estrategias competitivas acorde a su realidad; nuestra investigación se centra específicamente en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, Chiclayo, 2018 y su adaptabilidad en el contexto local, siendo esta ciudad un polo de desarrollo que demuestra un alto potencial de progreso y al mismo tiempo un alto grado de competencia.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken en la sede Chiclayo 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es la situación actual de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018?
- b. ¿Cómo es la estrategia competitiva en base a la atención al cliente, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018?
- c. ¿Cómo es la estrategia competitiva en base a la diferenciación, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Describir la situación actual de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018.
- b. Analizar la estrategia competitiva en base a la atención al cliente, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018.
- c. Analizar la estrategia competitiva en base a la diferenciación, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018

### **1.4. Justificación e importancia**

El presente trabajo de tesis titulado “Análisis de la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, Chiclayo, 2018” se justifica en describir las estrategias basadas en la atención al cliente y a la diferenciación, que aplica KFC en Chiclayo para ser más competitivos.

Se desarrolla la presente investigación para analizar la situación actual de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken en Chiclayo y analizar las condiciones de estrategia competitiva, debido a que las organizaciones lógicamente proyectan ser dominantes y coexistir, planteando estrategias que le permitan beneficiarse de las oportunidades.

Además, que el auge de los medios de comunicación, sumado al rápido crecimiento de las redes sociales y su influencia sobre las personas, crea y enriquece las expectativas de un consumidor en busca de nuevas experiencias. Nace aquí el nivel de exigencia del consumidor y el reto de las empresas de favorecer o satisfacer no solo con el producto, sino con los servicios colaterales. El equipo investigador pretende aportar al campo de la competitividad empresarial y ser una referencia para otras investigaciones en el área.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **a. Internacionales**

Ferreira (2015), en su tesis de maestría titulada Análisis de las estrategias de posicionamiento de un restaurante de comida rápida en el mercado venezolano, caso MCDonald's, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. El objetivo principal es analizar las estrategias de posicionamiento de un restaurante de comida rápida en el mercado venezolano, caso de estudio: MCDonald's. se empleó el método descriptivo de investigación. Las conclusiones a las que llegó fueron que la atención en general es mala, existe una relación directa entre el nivel de satisfacción del cliente y los productos que ofrece la empresa. Este tipo de empresas dirige sus productos al sector socioeconómico medio y alto. Las opiniones de las personas en general es que prefieren comer en otros establecimientos porque la comida es de mejor calidad y de menor costo. Según los consumidores el precio es el factor más representativo al momento de tomar la decisión de consumir, finalmente el nivel de precios influye negativamente en la competitividad de la empresa.

Cepeda (2011) en su tesis de maestría denominada Estrategias Competitivas y su incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del cantón Pelileo en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo principal es investigar cómo incide las inadecuadas estrategias competitivas en el incremento de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

del cantón Pelileo, se utilizó el método cuali-cuantitativo de investigación. Se obtuvo los siguientes resultados de las encuestas, los socios de la cooperativa consideran que la atención al cliente es lo más primordial, ya que esto atraerá más clientes y referidos, por lo que es necesario diseñar un programa de capacitación para los socios y los encargados de la atención al cliente, para mejorar el tamaño del segmento de clientes de la cooperativa.

Garrido (2012), en su tesis de doctorado titulada Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución, 2012, en la Universidad Internacional de Catalunya, España. El objetivo principal es identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en la distribución comercial para analizar, posteriormente, de qué forma la selección concreta de algunas de estas estrategias competitivas pueden ayudar a las micro y pequeñas empresas detallistas a competir ante la gran distribución y hacerlas sostenibles en el paisaje y la vida del país. Se empleó el método deductivo – inductivo para realizar la investigación. Los principales resultados obtenidos son, que las micro y pequeñas empresas detallistas tradicionales pueden llegar a ser competitivas por la cercanía a los clientes, este tipo de empresas presentan características comunes de competitividad. Sin embargo, las mismas estrategias de las pequeñas y micro empresas no se pueden aplicar a las grandes empresas. La zona geográfica no es determinante del éxito del posicionamiento de las micro y pequeñas empresas, la cercanía al cliente es la estrategia más determinante para el posicionamiento en el mercado.

Silva (2012) en su tesis de grado titulada Estrategias competitivas y su incidencia en los créditos financieros en la cooperativa de ahorro y crédito indígena sac Ltda., en la Ciudad de Ambato durante el año 2011 desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo principal de la investigación es determinar cómo incide la falta de estrategias competitivas en la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. Se utilizó el método crítico – propositivo para realizar la investigación. Los principales resultados son que la atención al cliente es pésima por la demora de la entrega de los créditos, además existe preferencia hacia los socios antiguos, dejando de lado a los clientes nuevos. Por otro lado, los socios se encuentran insatisfechos por las altas tasas de interés que cobra la cooperativa. A la vez, no cuenta con estrategias de gestión de créditos determinadas, lo cual conlleva a que la cooperativa no cumpla con sus objetivos anuales.

Di Marco (2010) en su tesis de grado Estrategias competitivas de las PyMEs industriales argentinas en el contexto macroeconómico posterior a la crisis del año 2001 en la Universidad Nacional de Mar del Plata en Argentina. Tiene como objetivo general, determinar las estrategias competitivas de las PyMEs industriales argentinas en el contexto macroeconómico posterior a la crisis del año 2001. Se empleó el método deductivo – inductivo en la investigación. Los principales resultados encontrados son, que las PyMEs son empresas que logran alcanzar el éxito gracias a su participación en el mercado externo, incorporación de la tecnología moderna, producción con estándares de calidad, certificaciones internacionales y ubicación geográfica, las cuales son estrategias que influyen en el éxito y posicionamiento de las PyMEs del sector industrial.

Salazar (2007) en su tesis de maestría denominada Aplicación de estrategias para la pequeña empresa constructora, caso práctico en servicios de ingeniería Noar S.A. de C.V., en el Instituto Tecnológico de la Construcción, México. Tiene como objetivo general, brindar una ventaja competitiva a las pequeñas empresas constructoras mediante la aplicación y desarrollo de estrategias que permitan mantenerse en el mercado y lograr mayores utilidades, tomando como base el proceso de planeación, la mejora continua del personal, así como el análisis y descripción de puestos de trabajo, se utilizó el método descriptivo para el desarrollo de la investigación. Los principales resultados son que antes de la aplicación de las estrategias, la empresa se encontraba estancada en todos los ámbitos, pero después de la ejecución de la propuesta de estrategias de posicionamiento con objetivos claros a seguir, la empresa comenzó a tener un auge, gracias a que ahora tiene claro su visión, misión, y estrategias a seguir con una determinada planificación, sin embargo, se deben realizar capacitaciones continuas al personal para mejorar la atención al cliente.

#### **b. Nacionales**

Campos (2018) desarrolló tesis de grado denominada Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa el Salvador, 2017, realizado en la Universidad San Martín de Porres, Perú. El objetivo general de la investigación es identificar las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito de Villa El Salvador. Se utilizó el método descriptivo y mixto (cuantitativo y cualitativo). Los principales resultados encontrados son que las Mype textiles en el Distrito de Villa el Salvador no cuentan con una estrategia de posicionamiento apropiada, empezando por que

no tienen definida la estrategia de diferenciación y mucho menos una estrategia de costos; empresas del mismo segmento empresarial de México y Colombia han logrado consolidarse en mercado internacionales gracias a que tienen bien determinadas estas estrategias. El 77% de las Mype textiles en el Distrito de Villa el Salvador no ha realizado un análisis FODA y el 83% de las empresas tienen precios competitivos, pero no saben aprovechar sus precios como estrategias de competitividad.

Según Arrincón (2005) en su investigación titulada Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PyMEs agroindustriales del Perú, la cual tuvo como objetivo principal determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional. En esta investigación se planteó la hipótesis que las PYMES agroindustriales del Perú requieren de estrategias y ventajas competitivas para mejorar su gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, problema que será superado a través de la cadena de valor, que le permitirá un mejor posicionamiento en el mercado. Una de las conclusiones a las que se llegó con dicha investigación fue que la aplicación de estrategias que las PYMES deben operativizar para tener nivel de competencia frente a sus homólogos, consistirá en liderar la reducción de costos totales, que les permitirá un mayor volumen de ventas; la diferenciación de bienes y servicios que oferta, hasta alcanzar la condición de único en el mercado y definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes o un mercado geográfico puntual.

Gaona (2015) en su investigación denominada Estrategias de diferenciación en el servicio como ventaja competitiva en el Restaurant – Pub El Encanto de la amazonia en la ciudad de Chiclayo – 2015, el objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre las estrategias de diferenciación en el servicio y la ventaja competitiva en el Restaurant – Pub El Encanto de la amazonia en la ciudad de Chiclayo 2015, llegando a la conclusión que el proceso de las ventajas competitivas del Restaurante – Pub El Encanto de la Amazonia, obtuvo resultados poco favorables ya que los clientes muestran su indiferencia en puntos importantes como la tecnología, los precios del producto y la falta de recursos para desarrollar sus actividades.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Fast Food o comida rápida**

Fábrega (2004) comenta que la comida rápida o fast food tuvo sus orígenes en los años 50 en Estados Unidos, el impacto de este modelo de negocio fue tal que llegó a cambiar los hábitos alimenticios de la población americana y se extendió a otros países, hábitos que aún perduran en la actualidad.

Para Useche, Añez, y Boscán (2001) el término fast food se define a aquella comida que es de fácil preparación y que se vende, elaborada o semi- elaborada, “para llevar”, bajo este concepto existe gran variedad de productos como pizzas, hamburguesas, bocadillos, etc.

Existen muchas razones que determinan el éxito de este tipo de negocio, Fábrega (2004) menciona que quizá el más importante es el ahorro de tiempo que tienen las personas al consumir este tipo de comidas, considerando que es la causa

más importante. Barbadilla, Manuel (2000) mencionan otras razones del éxito de los negocios de fast food, está en el compartir una comida atractiva con la familia, la imagen positiva, juvenil y moderna, que se identifica en cómo se vende la comida rápida. Sin embargo, este tipo de comida tiene sus detractores, quienes critican que este tipo de dieta no cumple con los principios alimenticios mínimos.

#### **2.2.1.1. Franquicias**

Según Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas (1997) las franquicias son modelos de negocio en donde, mediante un convenio o un contrato comercial, económico y financiero, una empresa que es dueña de la franquicia (franquiciador) permite usar su marca a otra empresa llamada franquiciado mediante el pago de regalías. En otras palabras, el franquiciador es el dueño del formato de negocio y el franquiciado es quien explota ese formato de negocio, pero pagando a cambio unos derechos (fe) y unas regalías (royalties).

Para Assael (1999) la franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que a lo largo de los años ha alcanzado un elevado nivel de madurez en el mundo, esto gracias a que se presenta como un modelo atractivo de organización corporativa empresarial, destinado a empresas que desean expandirse rápidamente con niveles bajos de inversión de capital y controlando adecuadamente sus procesos de distribución.

El sistema de franquicia es quizá, el sistema más empleado como estrategia de expansión empresarial en el desarrollo de las economías modernas, en determinados sectores como en hotelería y comercio minorista, esta es la razón por la cual, cuando una empresa, alcanza cierto grado de posicionamiento gracias a su

reconocimiento, ve en el sistema de franquicia una de las mejores alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos y expansión a nuevos mercados (Diez y Galán, 1998).

### **2.2.2. Estrategia**

David (2003) considera que las estrategias son los medios necesarios para alcanzar objetivos a largo plazo y que las estrategias en los negocios consideran la ubicación geográfica, diversificación de productos, los criterios de compra, desarrollo del producto, introducción en el mercado, minimización de costos, alineación, la liquidación y un análisis de las empresas conjuntas (p.11).

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto de actividades diferentes. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales (Mujica, 2000).

El éxito de una estrategia se basa en realizar bien muchas cosas, no sólo unas pocas, e incorporarlas entre sí. En el caso de que no haya un ajuste entre las actividades, no hay un sistema en particular o mucha sustentabilidad; la administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la adecuación operacional decide el desempeño relativo de la organización. (Porter, 2008)

### **2.2.3. Estrategia Competitiva**

Se define como estrategia competitiva a la que se ocupa del desarrollo de una posición competitiva y ventajosa para la unidad de negocios dentro de un segmento o mercado en concreto. Por lo tanto, las estrategias competitivas se relacionan con la toma de decisiones de una empresa o unidad estratégica de negocio, y pretenden conseguir posiciones competitivas extraordinarias respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Maroto, 2010).

En base al modelo de Porter sobre la estrategia competitiva, se establece un procedimiento general para diseñar, implantar, y poner en práctica en la Empresa, una Estrategia Competitiva que se denomina Sostenible (Contreras, 2016). “Ser todo para todos” es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio; por ello propone el reto que debe ser mantenido permanentemente en la empresa en base al plan de innovación (Porter, 1991).

La empresa se desarrolla de manera constante, así como la naturaleza, y tiende a afirmarse como lo hacía un emprendedor con una experiencia extraordinaria: “cada empresa tiene un lobo a la puerta”, como en el caso de las personas, existe un debilitamiento persistente de sus límites físicos casi desde la juventud; para el caso de la empresa, el conjunto que comprende: el entorno, los productos, y los competidores, disuelve continuamente su competitividad (Vassolo R. y Silvestri L., 2008). Ninguna ventaja competitiva perdura y la empresa está obligada a evaluar la suya y a cambiarla para mejorar de forma continua.

El objetivo de la estrategia competitiva es el comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí, la estrategia sería la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Huertas, 1991).

Al respecto Ardura (2006), menciona que las estrategias competitivas definen la opción estratégica de la empresa a partir de la posición relativa que ocupa con respecto a las unidades competidoras que actúan en el mercado.

Por otro lado, Porter (1998), visualiza la formulación de una estrategia competitiva como una combinación de los fines por los cuales está buscando llegar a ellos.

Para diseñar una estrategia competitiva, es necesario tomar en cuenta todos los elementos, tanto interno como externos, inherentes a la empresa. Esto permitirá articular las políticas operativas claves, y de esta manera se canalizará adecuadamente el concepto de estrategia empresarial, para así estar en condiciones de dirigir el comportamiento general de su empresa (Pavón y Mora, 1996).

#### **2.2.4. Atención al cliente**

Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8).

Se debe tener en cuenta que los clientes, son las personas más importantes para cualquier organización y que cada uno es diferente, no todos reaccionarán igual al momento de solicitar un producto, algunos estarán agradecidos por la rapidez en

el que se los atiende y a otros les dará igual cuanto demoraron en entregar el pedido y sobre todo, que cada uno tiene necesidades diferentes por lo que es necesario saber escuchar para saber qué es lo que en verdad quiere y poder entregarle el producto o servicio sabiendo satisfacer todas sus necesidades (Pérez, 2007).

#### **2.2.5. Diferenciación**

La diferenciación es percibir que un producto o servicio es único en el mercado, o posee algún atributo que los clientes consideren importante o especial y este pueda satisfacer todas sus necesidades, se debe tomar en cuenta que una estrategia de diferenciación no solo se enfoca en una característica o atributo del producto, también puede ser servicio, así mismo, Kotler y Amstrogn (2008) consideran que, además de diferenciar sus productos físicos, la compañía también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto, algunas compañías obtienen diferenciación en servicio al ofrecer una entrega rápida, conveniente o cuidadosa.

Para Porter (1990) cuando una empresa aplica estrategias de diferenciación es porque busca ser la única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.

Además, Kotler y Armstrong (2008) mencionan que una empresa antes de posicionar su marca, primero debería identificar las diferencias que valoran los clientes para sustentar en ellas su posición en el mercado, algunas ideas pueden ser: cobrar un precio más barato u ofreciendo mayores beneficios para justificar el precio; sin embargo, si la empresa promete mayor valor en su productor a diferencia de sus competidores, entonces debe entregar ese mayor valor.

### **2.2.6. Tecnología**

Negroponte (1996) menciona que la tecnología se trata de la integración de las redes de teléfonos, televisión, cables, radio, computación e internet, las cuales logran la circulación de toda la información y comunicación, fundamental para satisfacer las necesidades de las organizaciones y garantizarles un futuro sustentable. El avance tecnológico de la informática y la computación, según Mujica (2000), ha aportado a las organizaciones, incorporando un enfoque diferente al habitual: más flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo.

Gates (2000) describe que la tecnología es esencial para mejorar la productividad de la empresa y facilitar el servicio, ya que ayuda a que los procesos de producción o fabricación se hayan reducido, lo que antes tomaba semanas o meses, actualmente es posible terminar en unos pocos minutos sin mucho esfuerzo, por ello todas las empresas invierten en tecnología e innovación, ya que es un factor importante para que la empresa sea competitiva en el entorno actual del mercado.

### **2.2.7. Innovación**

La innovación es un factor preponderante en la ventaja competitiva de las empresas y también un factor decisivo para la supervivencia de todas las empresas; según Shelton, Davila y Brown (2005) la innovación es un proceso de gestión que, para maximizar su eficiencia, requiere de sistemas de gestión y de herramientas específicas, es así que cuando el motor de la innovación de una empresa funciona correctamente, este va generando y acumulando valor constantemente.

Para Benavides (1998) la innovación es la concepción sistemática y deliberada de nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción al mercado de nuevos productos o procesos, la adopción por parte de la empresa de nuevas estructuras organizativas, el empleo de nuevas técnicas comerciales, de gestión, entre otros.

Por otro lado, McElroy (2002, p.34) menciona que la innovación es un proceso social, colectivo e intrínseco a cada organización, lo que torna la innovación en un proceso no gestionable, siendo auto organizable. La innovación es entonces un mecanismo de respuesta a los constantes eventos que ocurren en el exterior de la empresa, mecanismo que garantiza la supervivencia de la organización (Gregory, 2003).

Además de lo mencionado anteriormente sobre la innovación, se debe distinguir algunos conceptos como la creatividad y la invención que están muy conectados a la innovación:

- La invención es la creación original de una idea, concepto o nuevo camino, que está motivada por el deseo o necesidad de resolver un problema, o proveer una nueva capacidad a la empresa.
- La creatividad e innovación también son a menudo confundidas, sin embargo, la creatividad es la generación de nuevas ideas y la innovación es el valor que estas pueden generar. Ser creativo no es lo mismo que ser innovador, la innovación resulta de la creatividad aplicada.

Según Bernal y Sierra (2008) para ser innovador implica ir más allá de las técnicas creativas e inventivas, la innovación tiene una relación directa con la implementación de algo nuevo.

#### **2.2.8. Posicionamiento**

Para Stanton, Etzel y Walker (2007) el posicionamiento es el accionar de una empresa haciendo uso de todas sus características para quedarse en la mente de los consumidores, de tal manera que estos puedan diferenciar el producto de la empresa en referencia a la de la competencia.

Un producto o servicio está posicionado cuando el consumidor está familiarizado con los productos y la empresa, cuando el cliente reconoce los productos con rapidez; esto por supuesto también es un indicador de la eficiencia de las campañas de marketing que tiene la empresa.

Las estrategias para posicionar productos son diversas y dependen de las necesidades y deseos de los consumidores, cuando las empresas conocen esto son capaces de captar clientes y la posibilidad de ganar su lealtad y preferencia.

Según Vassolo y Silvestri (2008, p.79-81) se disponen de muchos medios para posicionar un producto o servicio, en ocasiones sirven también para posicionar organizaciones:

- Posicionamiento basado en las características del producto, se basa en destacar la superioridad del producto, esta estrategia caracteriza al producto indicando al consumidor las potencialidades y por qué debe consumir dicho producto.

- Posicionamiento basado en los beneficios, esta estrategia está basada en el concepto de no vender el producto si no de vender la inversión que se realiza en él.
- Posicionamiento basado en el uso, se refiere a destinar el producto a un determinado segmento según el tipo de uso.
- Posicionamiento basado en el usuario, esa estrategia busca asociar el producto con un tipo de consumidor.
- Posicionamiento contra la competencia, implica identificar los puntos débiles del posicionamiento de los competidores para luego centrar los ataques de marketing en esos puntos.

#### **2.2.9. Comportamiento del consumidor**

Para Loudon y Della (1997) la disciplina del estudio del comportamiento del consumidos implica interactuar con personas, grupos u organizaciones con procesos para seleccionar, conseguir, usar y aplicar productos, servicios, experiencias o ideas, con el propósito de satisfacer necesidades y evaluar el impacto en la sociedad.

Por otro lado, los consumidores pueden ser personas, empresas o grupos, donde una persona toma las decisiones por ellas, al momento de adquirir los productos, en otras palabras, en ocasiones otras personas intervienen o influyen en el proceso de compra, para que el producto llegue al consumidor final, un ejemplo de organización es la familia, donde cada miembro tiene un papel en las decisiones de compra, sin embargo pocas personas toman la decisión final de adquirir los productos (Solomon, 1997).

#### **2.2.9.1. Características que afectan el comportamiento del consumidor**

Según Kotler y Armstrong (2008) las compras o adquisiciones de los consumidores están influenciadas por factores, económicos, sociales, personales y psicológicos, estos factores no se pueden controlar, pero se deben tener en cuenta.

##### **2.2.9.1.1. Factores culturales**

La cultura es la base fundamental de los deseos y el comportamiento de los consumidores, el consumo es entonces aprendido, son valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes. Cada cultura tiene subculturas, donde sus integrantes comparten intereses y comportamientos similares, por otro lado, según Kotler y Armstrong (2008), la clase social no está determinada por un único factor, como los ingresos, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingresos, educación, riqueza y otras variables” (p.132).

##### **2.2.9.1.2. Factores sociales**

Según Kotler y Armstrong (2008) el consumo está influenciado por factores sociales como grupos y redes sociales. La familia es la institución principal de consumo en las sociedades, y su estudio es muy importante al momento de lanzar nuevos productos. Por otro lado, los roles y estatus intervienen en el cruce de variables que son determinantes al momento de elegir productos.

##### **2.2.9.1.3. Factores personales**

Algunos factores personales como la edad y la etapa del ciclo de la vida son determinantes para la compra de productos, ya que el dinamismo de este criterio ocasiona que los gustos y preferencias de un consumidor varíen en el tiempo, se debe considerar que las familias también maduran con el tiempo (Kotler y

Armstrong, 2008). La situación económica de los consumidores también influye en las compras de productos, así como el estilo de vida, la personalidad y el auto concepto.

#### 2.2.9.1.4. Factores psicológicos

Los factores psicológicos también son determinantes en las decisiones de compras de los individuos, Kotler y Armstrong (2008) se centran específicamente en cuatro de ellos:

- Motivación o impulso
- Percepción
- Aprendizaje
- Creencias y actitudes

#### 2.2.9.2. El proceso de la decisión de la compra

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008) el proceso de compra parece simple, pero en realidad es un proceso complejo, que inicia con el reconocimiento de las necesidades hasta evaluar como uno se siente después de haber realizado la compra.

En acorde a lo dicho por los anteriores autores, Stanton, Etzel y Walker (2007) consideran que ese enfoque de ver el proceso de compra, es el punto de partida para estudiar el tema, en ocasiones el consumidor puede salirse del proceso de compra o saltarse algunas etapas, o las etapas pueden ser de duración diferente, según las necesidades del consumidor.

A continuación, se mencionará brevemente que factores intervienen en el proceso de compra según Kotler y Armstrong (2008):

#### 2.2.9.2.1. Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra inicia cuando el comprador reconoce un problema y su necesidad, así mismo, Solomon (1997) sostiene que el consumidor identifica su necesidad cuando logra identificar una diferencia entre su situación actual a la situación que desea o una situación ideal.

Solomon (1997) también menciona que las personas identifican sus necesidades de acuerdo a sucesos como cuando deja de funcionar algo, pérdida de algo, o por la adquisición de algún producto que no supo satisfacer bien sus expectativas o por la creación de nuevas necesidades. En otras ocasiones las necesidades de los individuos varían cuando el consumidor se expone a productos variados y de mejor calidad.

#### 2.2.9.2.2. Búsqueda de información

Kotler y Armstrong (2008) suponen que la búsqueda de información depende de factores como la experiencia previa del consumidor, por la percepción de riesgos que tiene el comprador, por la búsqueda progresiva en acumular más información por placer del consumidor, por la búsqueda interna que consiste en almacenar información para realizar comparaciones de productos, y finalmente la búsqueda externa que consiste en la búsqueda información de terceros como recomendaciones.

#### 2.2.9.2.3. Evaluación de alternativas

Según Solomon (1997) la evaluación de alternativas consiste en como el consumidor ordena la información para tomar una decisión, la evaluación implica

uno o varios criterios en los que se basa el comprador para adquirir algo, el mismo autor considera que todas las personas almacenan información en tres conjuntos según su relevancia:

- Conjunto evocado, aquí están los productos que lograron impactar al comprador inmediatamente y también los productos importantes que se encuentran en las tiendas.
- Conjunto inadecuado, en este conjunto están los productos que son poco probables de que el consumidor compre.
- Conjunto inerte, alternativas que no han logrado cumplir con las mínimas exigencias del comprador.

#### 2.2.9.2.4. Decisión de compra

En esta última etapa, el individuo debe optar por comprar el producto que supuestamente satisface mejor sus necesidades, generalmente opta por comprar la marca más reconocida o preferida, sin embargo, dos factores pueden influenciar en la compra: la actitud de terceras personas y los beneficios esperados del producto (Kotler y Armstrong, 2008), sin embargo, Arellano (2002) considera que existen otros factores que pueden influenciar al momento de realizar la compra como:

- La inexistencia del producto en el lugar de la venta.
- Nuevas informaciones referidas al tema.
- La fuerte influencia del vendedor.
- La incomodidad del cliente ante la situación de compra.

### **2.2.10. Competencia**

Son competencia las empresas que se desenvuelven o que comercializan productos similares a los suyos (o también sustitutos), en la misma área geográfica (Pride y Ferrell, 1982), los autores consideran que son dos factores los que influyen en el nivel de competencia: el número de competidores y tipo de medios que utilizan como el precio.

Debido a que frecuentemente los precios son igualados y superados, las empresas utilizan otros elementos para competir como promociones, diferenciación según segmentos de mercado, ofertas, distribución, atención, entre otras opciones (Pride y Ferrell, 1982).

Existen al menos cuatro tipos básicos de estructuras de mercado: Competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y el monopolio puro.

#### **2.2.10.1 Factores que afectan el ambiente competitivo**

Para Pride y Ferrell (1982) existen factores que afectan el ambiente competitivo en los mercados, tales como:

- Número y tamaño de los competidores. El número de empresas en un determinado segmento de mercado depende de la facilidad con la que pueden entrar los emprendedores, esto por supuesto es un tema relacionado a costos económicos.
- Medios de competencia. Otro de los factores es la cantidad y tipos de medios que utilizan las empresas para competir, el más conocido es quizá el precio, pero alternativamente a esto está la publicidad, promociones, ofertas, campañas, medios similares.

Por otro lado, según Arellano (2002) existe un grupo de fuerzas económicas que se deben considerar para analizar la decisión de compra del consumidor.

- El poder adquisitivo, relacionado con la capacidad de compra de acuerdo al nivel de ingresos que perciben las personas.
- Deseo de gastar, que está relacionado con el impulso y las emociones del comprador, además influye también las expectativas a futuro, ingresos futuros, tamaño de la familia y condiciones económicas generales.
- Patrones de gastos del consumidor, que están asociados al presupuesto que destina cada persona a comprar ciertas cosas.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Competitividad**

Es la capacidad de una organización para generar y desarrollar ventajas competitivas en relación a sus competidores, de esta manera tendrá un mejor rendimiento y podrá destacar en su entorno (Vassolo y Silvestri, 2008).

#### **Estrategia**

La estrategia es una serie de acciones planificadas dirigidas a un fin determinado, en un cierto tiempo; en donde se adaptan las habilidades y recursos que posee la organización frente a un entorno cambiante, evaluando las amenazas y aprovechando las oportunidades (Ferrell, 2012).

## **Estrategia Competitiva**

Se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. Básicamente consiste en buscar que la organización sea más productiva y eficiente en el mercado (Porter, 1991).

## **Fast food o comida rápida**

El fast food o comida rápido es todo tipo de comida preparada de manera industrial, rápida, cómoda y por lo general es barata. La comida rápida no es costosa ya que se prepara con ingredientes baratos y poseen elevados niveles de grasa, granos refinados y azúcar (Barbadilla, 2000).

## **Innovación**

La innovación es utilizar el conocimiento existente, y si es posible generar nuevo conocimiento, para crear novedades en productos, servicios o procesos para una organización; también se puede mejorar los ya existentes, con la finalidad de conseguir éxito en el mercado. La innovación también es una solución inédita a problemas en bienestar de las personas y de la sociedad (Benavides, 1998).

## **Ventaja Competitiva**

Son las características o atributos de una organización que la diferencian de otras de su mismo sector, dándole a la organización superioridad y ubicándola en una posición relativamente alta para competir (Huertas, 1991).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El presente trabajo de tesis titulado “Análisis de la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, Chiclayo, 2018.”, es un trabajo de tipo descriptivo no experimental, el cual nos mostrará datos subjetivos, por lo que no conlleva a tener una hipótesis previa, sino que se construirá en el proceso a desarrollar la investigación.

## 2.4.2. Operacionalización de Variables

| Variable               | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Dimensiones                         | Indicadores                     | Ítem                                                                                                                | Instrumento                                |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Estrategia Competitiva | La capacidad de una empresa para obtener un desempeño sobre el promedio de las empresas de un sector en el largo plazo, se basa en su capacidad para generar ventajas competitivas que surgen de la implementación de la estrategia competitiva en una organización; así como la creación de valor por la diferencia entre el precio que los consumidores están dispuestos a pagar y el costo que ha generado la empresa. (Porter, 1991). | Atención del cliente. (Pérez, 2007) | Probabilidad de que vuelva      | 1. Califique su satisfacción en general, respecto a su experiencia en KFC.                                          | Encuesta de satisfacción al cliente. (GES) |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 2. Experimento algún problema durante su visita.                                                                    |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | Probabilidad de que recomendará | 3. Regresaría a este KFC en los próximos 30 días.                                                                   |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 4. Recomendaría este KFC a las personas en los próximos días.                                                       |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | El sabor de la comida           | 5. Le gustaría que alguien fuera reconocido por su buen servicio.                                                   |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 6. Amabilidad de empleados                                                                                          |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | La rapidez del servicio         | 7. Sabor de la comida.                                                                                              |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 8. Qué platillo del menú tuvo el mayor impacto en su calificación por el sabor de la comida.                        |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | La precisión con la orden       | 9. Rapidez del servicio                                                                                             |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 10. Algún miembro le informo acerca de la encuesta                                                                  |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Diferenciación (Porter, 1990)       | Tecnología                      | 11. Precisión con la orden.                                                                                         | Entrevista a Directivos de KFC-Chiclayo    |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 12. Valor general que obtuvo por el precio que pagó.                                                                |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 13. El encargado de tomar su orden, le sugirió otro menú                                                            |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 14. Higiene del restaurante                                                                                         |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 1. ¿La tecnología que utiliza KFC contribuye a brindar un mejor servicio y ayuda a la fidelización de los clientes? |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | Innovación                      | 2. ¿Puede describir brevemente las tecnologías en función de la ventaja competitiva que ofrece KFC                  |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 3. ¿Cómo contribuye la tecnología en la formación del personal?                                                     |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 4. ¿Cree que dispone de ventaja tecnológica con respecto a la competencia? ¿Por qué?                                |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 5. ¿Cree que la tecnología es fundamental como estrategia competitiva?                                              |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 1 ¿Cree usted que la innovación es fuente de competitividad?                                                        |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 2. ¿En qué procesos y servicios de KFC se evidencia la innovación?                                                  |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 3. ¿Qué estrategias de innovación aplica KFC?                                                                       |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 4. ¿Cómo afecta la innovación de KFC a sus competidores directos?                                                   |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 | 5. ¿De qué dependen o qué información es necesaria para las innovaciones en KFC?                                    |                                            |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |                                 |                                                                                                                     |                                            |

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

#### **Investigación descriptiva**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos consisten en conocer situaciones, actitudes predominantes, costumbres a través de la descripción detallada de los procesos y personas que intervienen en el objeto de estudio, estos estudios no se limitan solo a la obtención de datos si no a la identificación de relaciones entre variables y dimensiones, ya que el investigador recoge información en función a teorías o conceptos.

En esta investigación se ha descrito la variable estrategia competitiva y sus dimensiones de la cadena KFC sede Chiclayo para conocer sus características y asociaciones, los resultados se sistematizarán y se podrán extraer generalizaciones que contribuyan al conocimiento.

### **3.2. Diseño de investigación**

#### **Investigación no experimental de corte transversal**

Según Bernal (2010) una investigación no experimental no manipula deliberadamente las variables que estudia, sino que se limita a observar los fenómenos en su ambiente natural para luego describirlos y analizarlos sin llevar a cabo experimentos; esta no es razón por la cual la investigación deje de ser seria, documentada y rigurosa en sus métodos.

Además, una investigación es transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), cuando el investigador se centra en analizar el estado de las variables en un punto en el tiempo, en este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento.

En esta investigación se usará el diseño no experimental de corte transversal ya que se observará, analizará y recogerá información sin alterar o influenciar en la variable de estudio, y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se realizará solo durante el año 2018.

### **3.3. Área de investigación**

Sector empresarial.

### **3.4. Población**

En la presente investigación las áreas de interés son la gerencia y clientes donde se descubre la relación directa con el cliente; la cual nos permite reconocer la utilización de la estrategia competitiva y la impresión de la misma por parte del consumidor.

Áreas funcionales de la empresa.

- Equipo Gerencial
- Clientes

### **3.5. Muestra**

En esta investigación se ha optado por una muestra no probabilística:

- Equipo Gerencial: se ha seleccionado al gerente, al Administrador de Empresas Jean Franco Rodríguez Enríquez, a quien se le entrevistó.

- Clientes. Se ha aplicado una encuesta a 612 clientes durante todo el año 2018.

La forma de aplicación de la encuesta se dio por medio del sitio web de la marca KFC.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como instrumento de recolección de datos, en la presente investigación se utilizará:

- Guía de entrevista al gerente de la empresa KFC sede Chiclayo.
- Encuesta de satisfacción general al cliente (GES), que es un software diseñado y elaborado por KFC.

### **3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento y análisis de los datos estadísticos se ha empleado el software Microsoft Word y el software estadístico Microsoft Excel, para la elaboración de tablas, gráficos y la sistematización de los resultados.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

#### 4.1.1. Situación actual de la cadena KFC, sede Chiclayo

##### 4.1.1.1. Análisis FODA

A continuación, en la tabla 1 se muestra el resultado del análisis F.O.D.A., tomando en cuenta los indicadores de la estrategia competitiva.

Tabla 1

*Matriz FODA en función a las estrategias de la ventaja competitiva.*

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Contar con tecnología de producción propia que permite ofrecer un mejor servicio al cliente e incrementar la oferta.</li><li>- Publicidad frecuente en televisión, radio e internet.</li><li>- Variedad de productos y originalidad en la receta, logrando innovación en el mercado.</li><li>- Talento humano motivado, calificado y capacitado para atención al cliente y en los procesos de producción</li><li>- El cliente tiene motivación a contribuir y medir su satisfacción, éste tiene recompensa (1 pieza de pollo o 4 nuggets)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento poblacional de las ciudades, da la oportunidad de incrementar la demanda.</li><li>- Concentración de público objetivo cerca de la ubicación del local de atención.</li><li>- En la actualidad, la comida rápida se ha convertido en un hábito de consumo.</li></ul>                                   |
| <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Al ser una franquicia internacional, sus altos niveles de inversión limitan un crecimiento rápido.</li><li>- La oferta (combos) está conformada por productos pocos recomendables por la organización mundial de la salud.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento exponencial de las empresas con alternativas de comida rápida.</li><li>- Ingreso de franquicias al mercado de comida rápida con menor inversión y con retornos esperados similares a los que ofrece KFC.</li><li>- Campañas del Ministerio de Salud que fomentan el consumo de comida sana.</li></ul> |

Como se puede apreciar en la tabla 1, en cuanto al análisis interno existen más fortalezas que debilidades, lo cual genera mayores ventajas competitivas, además la organización demuestra que es sólida. En cuanto al análisis externo, las oportunidades y amenazas equiparán el entorno, y se deben tener en cuenta para la toma de decisiones de la empresa.

#### **4.1.1.2. Matriz de evaluación de factores internos**

Para realizar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se ha evaluado lo encontrado en el análisis FODA, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. 1 para “debilidad mayor”
- b. 2 para “debilidad menor”
- c. 3 para “fortaleza menor”
- d. 4 para “fortaleza mayor”

La sumatoria del peso de los criterios (porcentajes) suma 1, además el criterio para determinar si KFC con sede en Chiclayo es débil o fuerte es:

- a. Si la suma de los ponderados es menor igual a 2.5, quiere decir que KFC sede en Chiclayo tiene una organización interna débil.
- b. Si la suma de los ponderados es mayor a 2.5, quiere decir que KFC sede en Chiclayo tiene una organización interna fuerte.

Considerando los factores críticos para el éxito de las fortalezas y las debilidades de KFC sede Chiclayo se ha elaborado la tabla 2 que servirá para diseñar a partir de ella determinadas estrategias para el mejor posicionamiento.

En la tabla 2, se puede apreciar que la suma de las ponderaciones es de 3.90 lo que significa que la organización de KFC sede Chiclayo tiene una organización interna fuerte, además las fortalezas son favorables para la organización con un peso ponderado de 3.50 contra 0.40 de las debilidades, lo que implica que KFC sede Chiclayo tiene más fortalezas que debilidades, convirtiéndola en una empresa más sólida.

Tabla 2

*Matriz de evaluación de factores internos*

| <b>Factores críticos para el éxito</b>                                                                        | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|--------------|
| <b>Fortalezas</b>                                                                                             |             |                     |              |
| Tecnología de producción propia que permite incrementar la oferta, y ofrecer un mejor servicio al cliente.    | 0.20        | 4                   | 0.80         |
| Publicidad frecuente en televisión, radio e internet.                                                         | 0.10        | 4                   | 0.80         |
| Variedad de su producto y originalidad en la receta logrando innovación en el mercado.                        | 0.20        | 4                   | 0.80         |
| Talento humano motivado, calificado y capacitado para atención al cliente en los cuatro momentos de la verdad | 0.20        | 4                   | 0.80         |
| El cliente por contribuir a medir su satisfacción, éste tiene recompensa (1 pieza de pollo o 4 Nuggets)       | 0.10        | 3                   | 0.30         |
| <b>Subtotal</b>                                                                                               |             |                     | <b>3.50</b>  |
| <b>Debilidades</b>                                                                                            |             |                     |              |
| Al ser una franquicia internacional, sus altos niveles de inversión limitan un crecimiento rápido.            | 0.10        | 2                   | 0.20         |
| La oferta (combos) está conformada por productos pocos recomendables por la organización mundial de la salud. | 0.10        | 2                   | 0.20         |
| <b>Subtotal</b>                                                                                               |             |                     | <b>0.40</b>  |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>1.00</b> |                     | <b>3.90</b>  |

#### **4.1.1.3. Matriz de evaluación de factores externos**

En la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se ha considerado evaluar a las oportunidades y amenazas según los siguientes criterios:

- a. 1 “la empresa no está haciendo nada”
- b. 2 “la empresa está trabajando duro”
- c. 3 “la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector”
- d. 4. “la empresa está trabajando duro”

Para determinar si KFC sede Chiclayo en conjunto está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas que existen en su entorno dentro de su sector se ha considerado los siguientes criterios:

- a. Si la suma de las ponderaciones es menor o igual a 2.5, implica que las estrategias de KFC sede Chiclayo no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.
- b. Si la suma de las ponderaciones es mayor a 2.5, significa que la empresa KFC sede Chiclayo está respondiendo correctamente a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Considerando lo anterior, se ha elaborado la tabla 3, donde se presenta la matriz de evaluación de los factores externos y se puede apreciar que la suma total de las ponderaciones es de 3.65 por lo tanto, se concluye que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Tabla 3

*Matriz de evaluación de factores externos*

| <b>Factores críticos para el éxito</b>                                                                                          | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|--------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                            |             |                     |              |
| Crecimiento poblacional de las ciudades, da la oportunidad de incrementar la demanda y abrir nuevos puntos de atención.         | 0.25        | 4                   | 1.00         |
| Concentración de público objetivo cerca de la ubicación del local de atención.                                                  | 0.15        | 4                   | 0.60         |
| En la actualidad, la comida rápida se ha convertido en un hábito de consumo.                                                    | 0.20        | 4                   | 0.80         |
| <b>Subtotal</b>                                                                                                                 |             |                     | <b>2.40</b>  |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                 |             |                     |              |
| Crecimiento exponencial de las empresas con alternativas de comida rápida.                                                      | 0.15        | 3                   | 0.45         |
| Ingreso de franquicias al mercado de comida rápida con menor inversión y con retornos esperados similares a los que ofrece KFC. | 0.20        | 3                   | 0.60         |
| Campañas del Ministerio de Salud que fomentan el consumo de comida sana.                                                        | 0.05        | 4                   | 0.20         |
| <b>Subtotal</b>                                                                                                                 |             |                     | <b>1.25</b>  |
| <b>Total</b>                                                                                                                    | 1.00        |                     | <b>3.65</b>  |

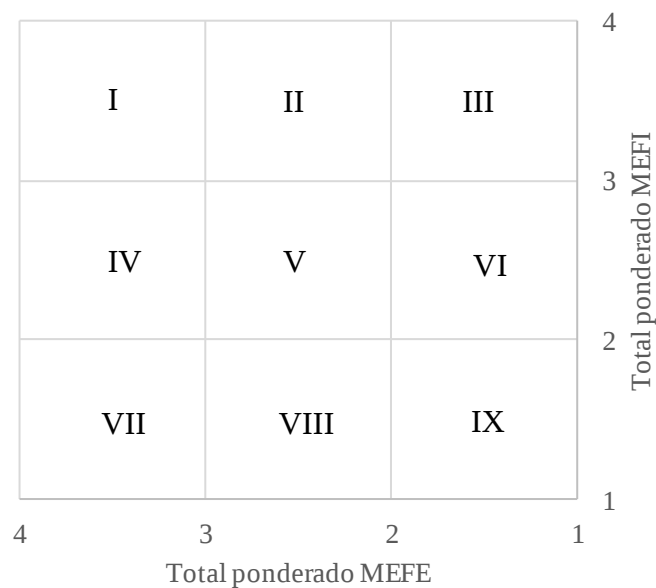
La clave de la matriz de evaluación de los factores externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.40 y el de las amenazas es 1.25, el cual establece que el ambiente externo es favorable para la organización.

Con los resultados de la MEFI y la MEFE se elabora un gráfico que resume los resultados de las dos matrices, este grafico indica qué tipo de estrategias debe diseñar, elaborar y ejecutar la empresa KFC sede Chiclayo. Tomando en cuenta la figura 1, los criterios para interpretar el grafico son los siguientes:

- a. Si se ubica en los cuadrantes I, II o IV, las estrategias deben estar orientadas a “crecer y construir”.
- b. Si se ubica en los cuadrantes III, V o VI, las estrategias deben estar orientadas a “retener y mantener”.
- c. Si se ubica en los cuadrantes VII, VIII o IX, las estrategias deben estar orientadas a “cosechar o desinvertir”.

Figura 1

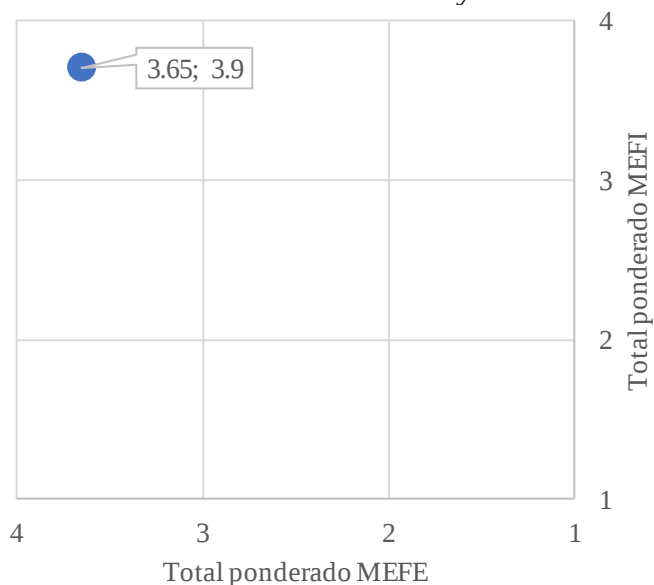
*Cuadrantes de la intersección de las matrices*



Considerando que la sumatoria de las ponderaciones de la matriz MEFE es igual 3.65 y la sumatoria de la matriz MEFI es igual a 3.90, la intersección queda situada en el cuadrante I, tal como se presenta en la figura 2; por lo tanto, las estrategias de la empresa KFC sede Chiclayo deben estar orientadas a “crecer y construir”.

Figura 2

*Intersección de las matrices MEFE y MEFI*



A partir del análisis anterior se han elaborado las siguientes estrategias:

Tabla 4

*Matriz de estrategias*

| <b>FO: Explota</b>                                                                                                   | <b>DO: Busque</b>                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FO1: Fidelizar a los clientes con los 4 momentos de la verdad, con promociones y venta sugestiva. (F1, F4, O3)       | DO1: Realizar eventos innovadores al momento de lanzar una nueva promoción. (D2, O1, O3)                                            |
| FO2: Lanzar promociones en combos, en conexión con el perfil del cliente y la estación de la localidad. (F1, F2, O2) | DO2: Aprovechar la tendencia de los gustos de niños y jóvenes, para incrementar ingresos y solventar los costos fijos. (D1, O2, O3) |
| <b>FA: Confronte</b>                                                                                                 | <b>DA: Evite</b>                                                                                                                    |
| FA1: Evaluar la instalación de otro local en la misma ciudad, que permita mantener la clientela. (F3, A3, A2)        | DA1: Realizar promociones y campañas publicitarias innovadoras para persuadir a los clientes. (D2, A3, A2)                          |
| FA2: Implementar nuevos servicios y un plan de mejora continua. (F1, F4, A3)                                         | DA2: Innovar en la decoración del local con asuntos temáticos de la ciudad. (D2, A2)                                                |

#### **4.1.2. Estrategia competitiva en base a la atención al cliente**

La estrategia de atención al cliente que ha implementado KFC sede Chiclayo está diseñada en función al CHAMPS, que es la filosofía de trabajo y a los cuatro momentos de la verdad, que su propósito es dar un mejor servicio al cliente.

Lo siguiente ha sido extraído de las bases estratégicas sobre la atención al cliente de KFC sede Chiclayo, en el documento oficial titulado “Visual Care”.

- CHAMPS: Es nuestra mejor creencia de que la cosa más importante que cada uno de nosotros puede hacer es enfocar nuestra visión en el cliente.

Cada letra tiene su significado empezando con la C que es limpieza constante, H de hospitalidad, A de orden apropiada, M de mantenimiento, P de producto de calidad y S de rapidez en el servicio.

- Los cuatro momentos de la verdad: Un momento de la verdad es una oportunidad para demostrar clientemanía y generar un gran impacto en toda la experiencia del cliente. Tal impacto puede ser positivo o negativo.

La forma como trata el equipo del restaurante a los clientes en esos momentos, con frecuencia determina el que disfruten o no de su experiencia.

#### **1. Saludando**

Para hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos cuando los saludamos, debemos tener; contacto visual directo, una sonrisa genuina y un saludo

cálido, que debe desarrollar dentro de los 5 segundos después de haber ingresado el cliente al restaurante, estar atento a las necesidades del cliente y no es necesario hablar, acentúa la cabeza mostrando una sonrisa nivel 5.

- Realicemos al menos un comentario amable cuando saludemos a nuestros clientes.
- Mostremos sentido de urgencia al interactuar con nuestros clientes, preguntemos cómo le podemos ayudar o invitarlo a ordenar.
- Cuando te encuentres en el counter, evita distraerte. Recuerda que la primera impresión que el cliente debe llevarse es la de estar siempre atento y con disposición para atenderlos.

## **2. Tomando la orden**

Para tomar la orden es importante conocer al 100% nuestros productos.

- Sé un experto del menú.
- Haz venta sugestiva
- Haz cumplidos sobre su elección (celebralo)
- Pasos al tomar la orden: Saludo, selecciona la comida, recomienda un producto, ingresa el pedido, confirma el pedido, pago, entrega el recibo y dirige a la zona de entrega agradece y dale una despedida.

## **3. Entregando la orden**

Recuerden que es importante cumplir también con los estándares de orden apropiada, producto de calidad y servicio rápido.

- Repetir la orden al momento de entregarla.
- Preguntar al cliente si le podemos ayudar en algo más.

- Hacer un comentario amable.
- Tiempos de entrega (5 minutos).

#### **4. Cerrando y agradeciendo**

Llamar al cliente de manera amable cuando su orden está lista, mostrando sonrisa genuina y contacto visual.

- Preguntar si le podemos ayudar en algo más.
- Desear al cliente que disfrute su pedido con un comentario apropiado.
- Invitarlo a volver.
- Cuando el cliente se queja o tiene un problema, debemos resolver el problema y retener al cliente.

Todo este proceso consta de 5 minutos de tiempo que se distribuyen de la siguiente manera:

- Tiempo en cola (3min)
- Tiempo en caja (1min)
- Tiempo en entrega (1 min)

Lo que se vende adicional de un mega o combo se llama venta sugestiva, que es hacer recomendaciones utilizando palabras tentadoras.

El cliente califica su experiencia mediante el GES, que es una encuesta de satisfacción al cliente que consta de 14 preguntas cerradas y lo puede desarrollar desde su celular o PC, ingresando a [www.encuestakfc.com.pe](http://www.encuestakfc.com.pe) al finalizar dicha encuesta obtendrá un código que deberá apuntar en su boleta de venta, la cual

deberá ser entrega al cajero para acceder a 1 pieza de pollo o 4 nuggets, en su próxima visita en cualquier tienda de KFC.

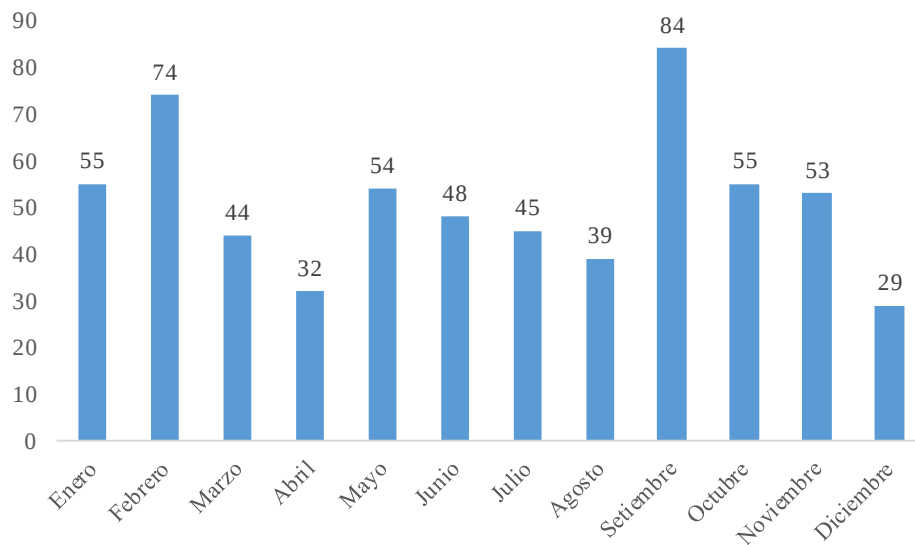
Después de que los clientes llenan la encuesta, los resultados se obtienen automáticamente mediante el portal web SMG (Service management group), en el que cada gerente de tienda tiene acceso a evaluar los resultados, ya que de estos depende la medición de su estrategia: Satisfacción del cliente.

Según lo establecido por la marca, la satisfacción general se mide mensualmente y no debe ser menor a 80%, de lo contrario demostrará que la tienda no está cumpliendo con el CHAMPS y los 4 momentos de la verdad, es decir está dando un mal servicio al cliente.

A continuación, se va a presentar los resultados de la encuesta (anexo 01) de satisfacción del cliente que se realizó durante el año 2018, los datos estadísticos han sido obtenidos el portal web SMG.

Figura 3

*Encuestas aplicadas por mes, 2018*

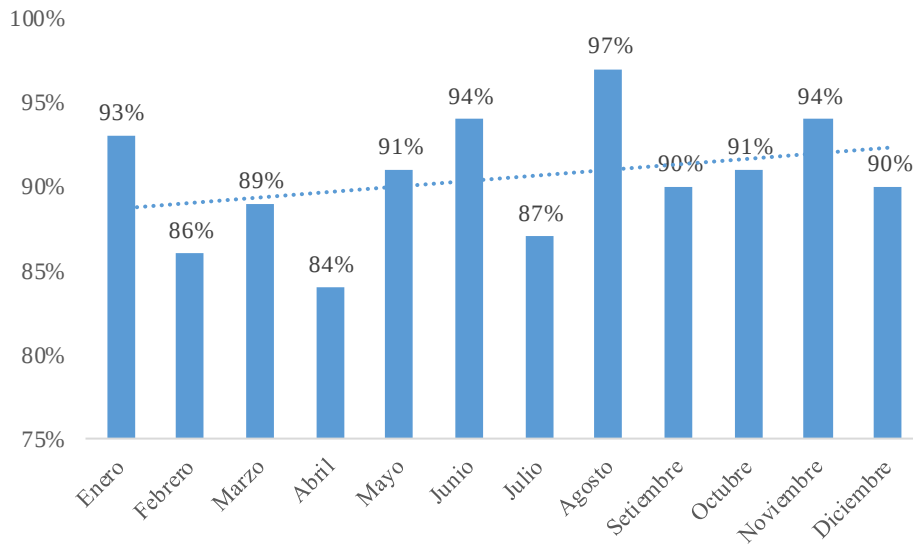


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En la figura 3 se aprecia que en los meses de septiembre (84 encuestas) y febrero (74 encuestas) se han aplicado más encuestas, mientras que en los meses de diciembre (29 encuestas) y abril (32 encuestas) se han aplicado menos encuestas. En todo el año se han aplicado 612 encuestas.

Figura 4

*Probabilidad de que el cliente vuelva, 2018*

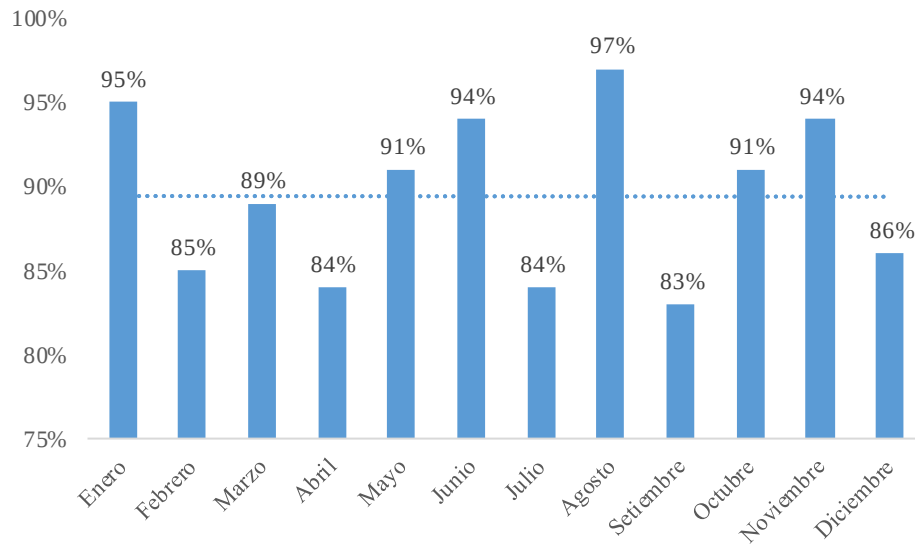


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

A lo largo del año 2018 la tendencia de la probabilidad de que vuelvan ha sido creciente, como se aprecia en la figura 4, lo cual indica una mejora consecutiva en la atención al cliente por parte de los trabajadores. La más alta probabilidad de que el cliente regrese fue en el mes de agosto (97%) y la más baja probabilidad de que el cliente regrese fue en el mes de abril (84%). En todos los meses la probabilidad de que el cliente vuelva supera el 80% lo cual es aceptable según lo establecido por las normas de KFC.

Figura 5

*Probabilidad de que recomendará el local de KFC, 2018*

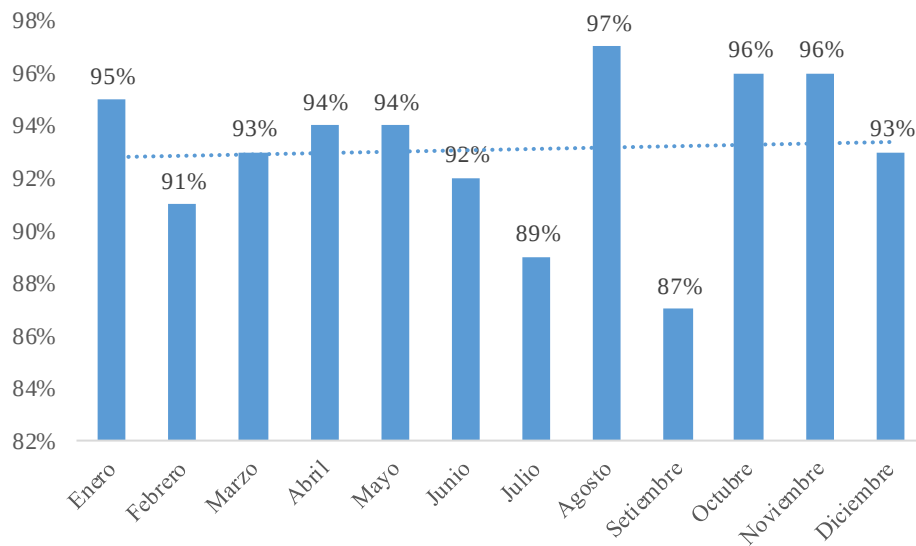


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En la figura 5 se observa que los meses de agosto y enero son los meses donde la probabilidad de que los clientes recomienden el local de KFC sede Chiclayo son las más elevadas, 97% y 95% respectivamente. Sin embargo, en los meses de septiembre (83%), julio (84%) y abril (84%) son los meses donde los clientes han quedado menos satisfechos, en estos meses el porcentaje se ha acercado al límite del 80% permitido por KFC.

Figura 6

*Conformidad con el sabor de la comida, 2018*

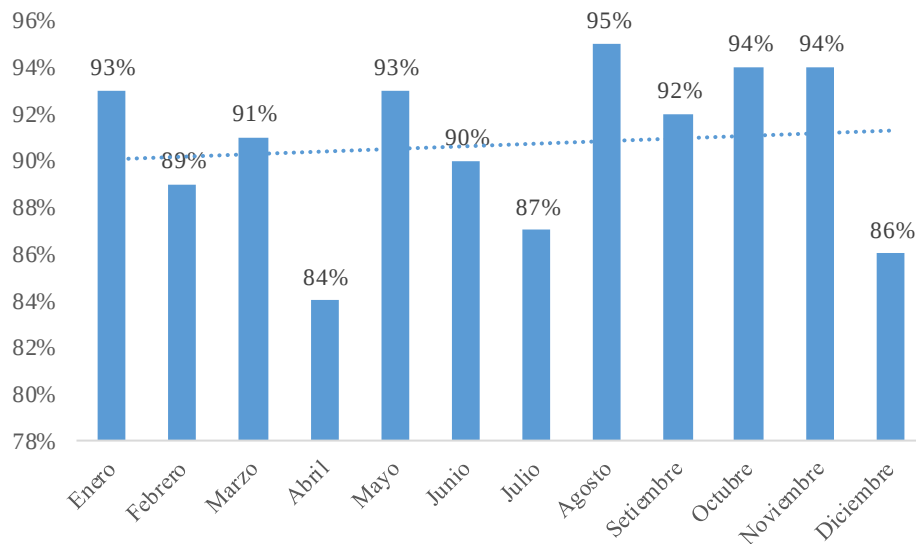


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En la figura 6 se presenta la conformidad con el sabor de la comida de los clientes, en esta evaluación por parte de los clientes se encontró un fenómeno interesante, ya que en agosto se obtuvo la probabilidad más alta de 97%, pero en el mes siguiente se obtuvo la puntuación más baja de todo el año con 87% en el mes de septiembre, lo cual implica un descuido y exceso de confianza por parte del personal, lo bueno es que según los datos en los meses siguientes de octubre y noviembre el nivel de satisfacción con el sabor de la comida subió a 96% recuperándose significativamente.

Figura 7

*Conformidad con la rapidez del servicio, 2018*

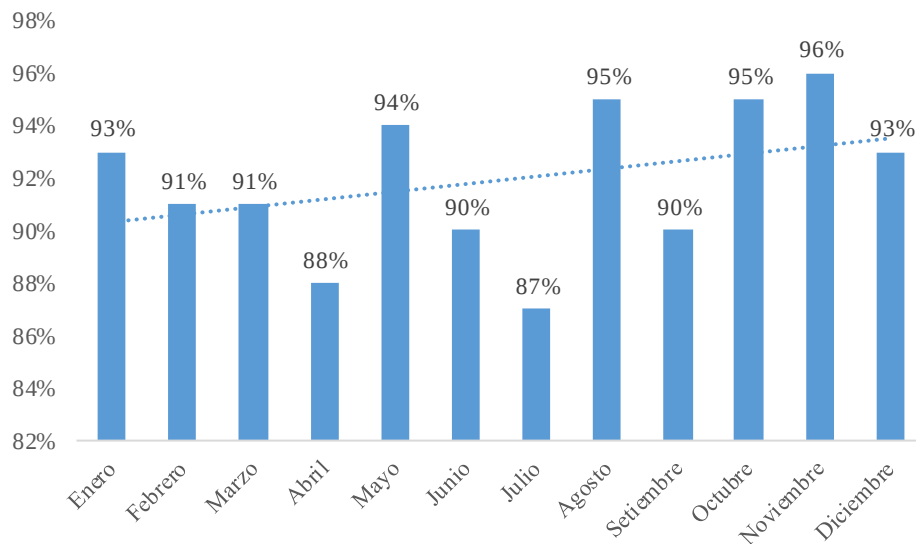


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En la figura 7 se parecía la conformidad que tiene el cliente con la rapidez con el servicio, se puede observar que la primera mitad del año se han obtenido las puntuaciones más bajas, siendo abril (84%) el mes donde la conformidad con la rapidez del servicio es la más baja de todo el año. En la segunda parte del año, se nota mejorar en los niveles de satisfacción, siendo agosto (95%) el mes donde el nivel de satisfacción con la rapidez del servicio es la más elevada de todo el año.

Figura 8

*Conformidad con la precisión con lo ordenado, 2018.*

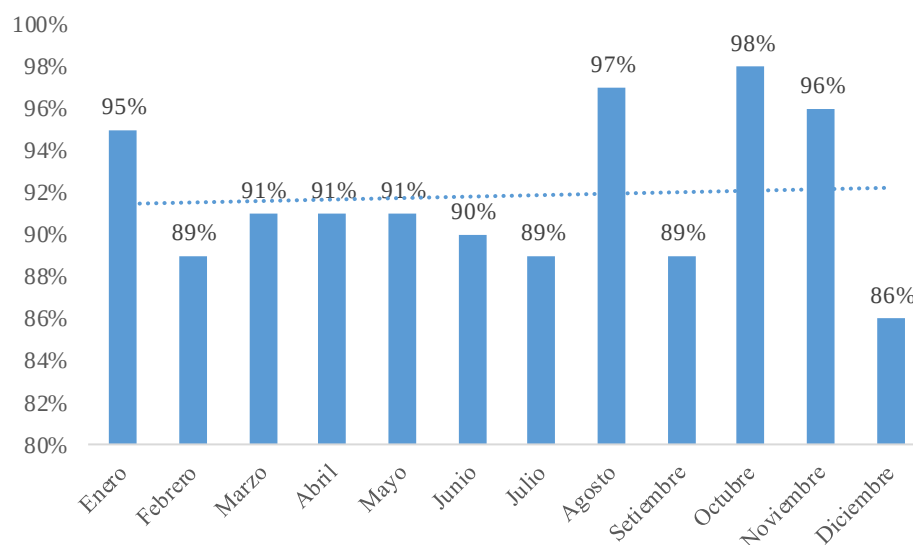


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En cuanto a la conformidad con la presión con lo ordenado se presenta la figura 8, si analizamos la tendencia de los porcentajes, significa una ligera mejoría durante todo el año, ya que se muestra una tendencia creciente. En los meses de agosto (95%), octubre (95%) y noviembre (96%) son los meses donde los clientes han quedado más satisfechos con la precisión de su orden. Por otro lado, en los meses de abril (88%) y julio (87%) los clientes han presentado la menor disconformidad con la precisión de su pedido durante todo el año 2018.

Figura 9

*Satisfacción con la limpieza en general*

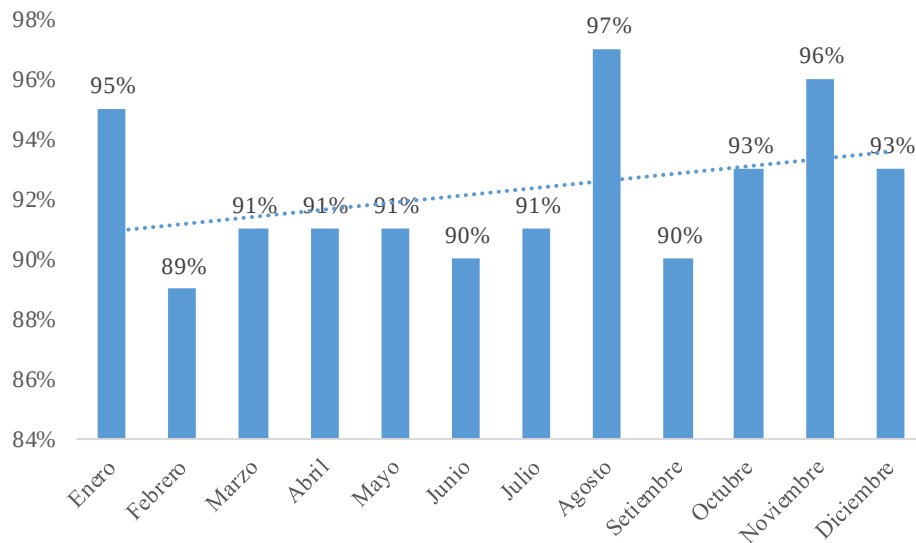


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

En la figura 9 se presenta la satisfacción que tiene el cliente con la limpieza en general del local de KFC sede Chiclayo, se puede apreciar una merma entre los meses de febrero y julio, donde la satisfacción del cliente esta entre 89% y 91%, sin embargo la satisfacción con la limpieza en general se ha recuperado en los meses de agosto, octubre y noviembre con 97%, 98% y 96% respectivamente, considerando el mes de enero que la satisfacción fue de 95%, son los únicos cuatro meses donde la satisfacción del cliente con respecto a la limpieza general ha superado las expectativas. El mes de diciembre muestra el nivel más bajo de satisfacción del cliente con respecto a la limpieza, con un 86%.

Figura 10

*Satisfacción general del cliente, 2018.*

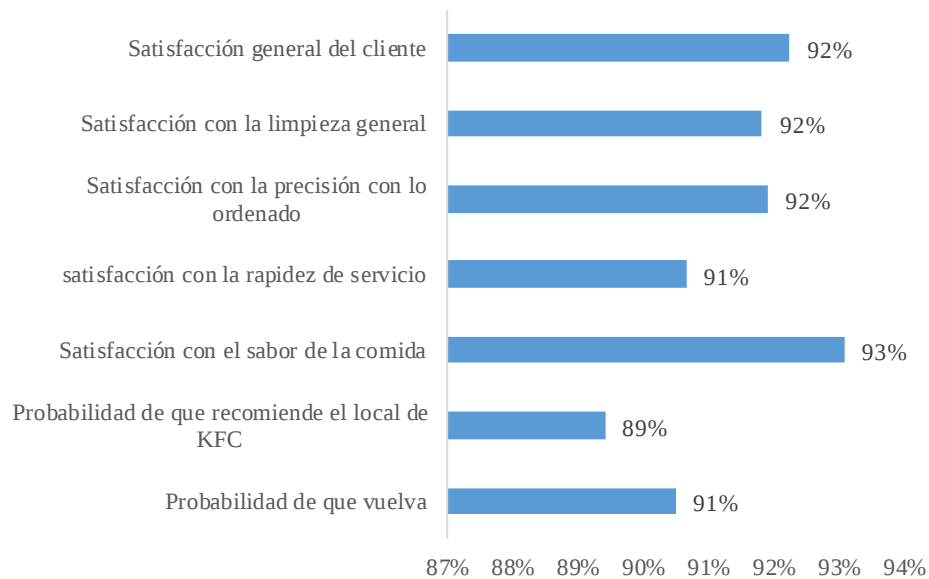


Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

Con respecto a la satisfacción general se presenta la figura 10, donde se puede apreciar una mejoría a lo largo del año 2018 si analizamos la tendencia creciente. Entre los meses de febrero y julio y también septiembre se han obtenido los niveles más bajo de satisfacción del cliente en general, el índice de satisfacción esta entre el 89% y el 91%. En el resto del año los indicadores son mejores, siendo los meses de enero (95%), agosto (97%) y noviembre (96%) donde se han obtenido los mejores índices de satisfacción del cliente.

Figura 11

*Promedio de satisfacción del cliente, 2018.*



Fuente: Encuesta de satisfacción general del cliente KFC sede Chiclayo

Finalmente se presenta la figura 11 donde se puede observar que con respecto a la satisfacción general del cliente (92%), a la satisfacción con la limpieza (92%) y a la satisfacción con la precisión con lo ordenado (92%) en promedio 92 de cada 100 personas han quedado satisfechas con el servicio. En cuanto a la satisfacción con la rapidez de servicio (91%) y a la probabilidad de que el cliente vuelva (91%) en promedio 91 de cada 100 clientes han quedado satisfechos y probablemente volverán. El más bajo indicador de satisfacción está en la probabilidad de que recomiende el local (89%) donde en promedio 89 de cada 100 clientes de KFC probablemente recomienden consumir en KFC sede Chiclayo; por último, el más alto indicador está en la satisfacción con el sabor de la comida (93%), donde aproximadamente 93 de cada 100 clientes han quedado satisfechos con la comida que pidieron.

De estos resultados podemos concluir que KFC- Chiclayo, está logrando un buen servicio al cliente durante su experiencia, ya que se mantiene por encima de los 89% en Satisfacción general.

#### **4.1.3. Estrategia competitiva en base a la diferenciación**

Para conocer sobre las estrategias competitivas en base a la diferenciación, considerando la tecnología y la innovación, se realizó una entrevista al gerente de KFC sede Chiclayo, la cual se muestra a continuación:

#### **Entrevista para conocer las estrategias competitivas de KFC sede Chiclayo**

##### **I. Tecnología**

1.1. ¿La tecnología que utiliza KFC contribuye a brindar un mejor servicio y ayuda a la fidelización de los clientes?

Si, nos permite brindar un producto de calidad, mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, brindando un servicio más rápido (dentro de los 5 min) y ser precisos en lo que el cliente pide, por ende, logramos la satisfacción del cliente para asegurar un próximo retorno.

1.2. ¿Puede describir brevemente las tecnologías en función de la ventaja competitiva que ofrece KFC?

Contamos con tecnología en todas nuestras áreas (Producción y servicio); en producción se utiliza freidoras especiales (HP4, HP6, FRYMARTER), que cuentan con temporizadores, alarmas y termómetro para preparar nuestros

productos, permitiendo una cocción uniforme y perfecta, para mantener el producto a una temperatura caliente según estándar tenemos hornos eléctricos (húmedo y seco) con una configuración de tiempos establecidos según su tiempo de duración estándar de cada producto y para mantener los productos crudos contamos con freezer, cooler y delfied, que tienen una temperatura establecida, medida por un termómetro; por el área de servicio, para tomar la orden, contamos con un hardware que cuenta con el programa MICROS, esta se integra con el KDS (Kitchen Display System) donde se detalla la orden y mide el tiempo de la transacción desde que el cliente hace el pedido hasta la entrega de la orden.

### 1.3. ¿Cómo contribuye la tecnología en la formación del personal?

La empresa capacita frecuentemente a su personal y también los evalúa cada tres meses, todo esto se desarrolla de una forma virtual, para ello cada miembro de equipo tiene un perfil a través de un software de gestión de recursos humanos (Learningzone, aprendiendoaprevenir, prevencity, la voz y exámenes KFC). De esta manera permite gestionar y garantizar el compromiso de cada uno de ellos y analizar su desempeño y potencial para generar planes de acción.

### 1.4. ¿Cree que dispone de ventaja tecnológica con respecto a la competencia? ¿Por qué?

Sí, porque según nuestras observaciones e investigaciones hemos concluido que nuestra competencia directa (POPEYES) no cuentan con las capacitaciones constantes, sus freidoras no cuentan con temporizador ni termómetros, en atención al cliente se enfocan en tener más transacciones que en brindar una buena

experiencia, sin embargo, están implementado nuevas estrategias para brindar un mejor servicio.

1.5. ¿Cree que la tecnología es fundamental como estrategia competitiva?

Sí, porque está demostrado que el uso de tecnología permite ofrecer un producto de calidad en base a los estándares de la marca y brindar un servicio más rápido.

## **II. Innovación**

2.1. ¿Cree Usted, que la innovación es fuente de competitividad?

Sí, la innovación es un elemento clave de la competitividad porque innovar significa tener nuevas ideas en base a nuestros recursos y herramientas con el fin de cumplir las expectativas del cliente.

2.2. ¿En qué procesos y servicios de KFC se evidencia la innovación?

KFC está en constante innovación, tanto en el producto, publicidad, equipos modernos y software.

2.3. ¿Qué estrategias de innovación aplica KFC?

Una de las estrategias es, que cada tres meses o de acuerdo a la temporada innovan en nuevos menús y publicidad, hay una renovación de equipos según resultados de mantenimiento y actualizaciones en el mercado, los softwares se actualizan según las necesidades de la empresa y del cliente.

2.4. ¿Cómo afecta la innovación de KFC a sus competidores directos?

Según nuestras últimas investigaciones POPEYES ha variado sus precios, incrementó sus promociones, disminuyó el flujo de clientes y esto le conlleva a tener mayor inversión.

2.5. ¿De que dependen o que información es necesaria para las innovaciones en KFC?

Depende de sus ventas, de la opinión de sus clientes y de sus colaboradores y del desarrollo de las nuevas tecnologías.

#### 4.1.4. Situación actual de la franquicia POPEYES, sede Chiclayo

##### 4.1.4.1. Análisis FODA

A continuación, se muestra la tabla 5 el resultado del análisis F.O.D.A de la competencia directa de KFC, tomando en cuenta las estrategias competitivas.

Tabla 5

*Matriz FODA en función a las estrategias competitivas de POPEYES.*

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un protocolo de atención al cliente.</li> <li>- Sus locales se encuentran en buen estado.</li> <li>- Ofrece una variedad de productos</li> <li>- Cuenta con personal capacitado en el área de alimentos.</li> <li>- Encuesta de satisfacción al cliente mediante página web.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El crecimiento de zonas urbanas en el área, genera aperturas de nuevas sucursales.</li> <li>- Páginas web.</li> <li>- Los consumidores optan por visitar nuevas sucursales.</li> </ul> |
| <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con una filosofía de trabajo en base a la atención del cliente.</li> <li>- Menor número de tiendas a nivel nacional.</li> <li>- Menor inversión en publicidad.</li> <li>- Ofrece productos similares al de su competidor directo.</li> <li>- Poca inversión en equipos tecnológicos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de sus competidores.</li> <li>- Competidor directo tiene más años en el mercado.</li> <li>- MINSA fomenta el consumo de comida saludable.</li> </ul>                           |

Como se puede apreciar en la tabla 5, en cuanto al análisis interno y externo de POPEYES hay un equilibrio lo que indica que es una organización sólida.

#### **4.1.5. Comparación de estrategias competitivas entre KFC y POPEYES, sedes Chiclayo.**

##### **4.1.5.1. Matriz del perfil competitivo**

Para realizar la matriz de perfil competitivo (MPC), se ha evaluado el análisis de la matriz F.O.D.A de KFC y POPEYES en base a las dimensiones, teniendo en cuenta los siguientes puntajes para cada criterio:

- a. 1 para “gran debilidad”
- b. 2 para “debilidad menor”
- c. 3 para “fuerza menor”
- d. 4 para “gran fuerza”

Cada factor de éxito debe tener un peso relativo entre 0.0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), este peso se multiplica con el puntaje de acuerdo a los criterios para obtener un resultado ponderado. Sumado el puntaje ponderado de cada empresa obtendremos el puntaje total. La empresa que obtenga el mayor puntaje se considerará la organización más fuerte en competitividad.

Tabla 6

*Matriz del perfil competitivo – MPC*

|                                    |             | KFC           |                     | POPEYES       |                     |
|------------------------------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|
| Factores de éxito                  | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado | Clasificación | Resultado Ponderado |
| Atención al cliente                |             |               |                     |               |                     |
| Filosofía de trabajo               | 0.10        | 4             | 0.4                 | 1             | 0.1                 |
| Protocolo de atención al cliente   | 0.10        | 4             | 0.4                 | 3             | 0.3                 |
| Nivel de satisfacción del cliente  | 0.20        | 4             | 0.8                 | 3             | 0.6                 |
| Diferenciación                     |             |               |                     |               |                     |
| Superioridad tecnológica           | 0.20        | 4             | 0.8                 | 3             | 0.6                 |
| Calidad de producto según estándar | 0.10        | 4             | 0.4                 | 2             | 0.2                 |
| Capacitaciones constantes          | 0.10        | 4             | 0.4                 | 3             | 0.3                 |
| Publicidad constante               | 0.05        | 4             | 0.2                 | 3             | 0.15                |
| Variedad de productos              | 0.05        | 4             | 0.2                 | 2             | 0.10                |
| Originalidad en la receta          | 0.10        | 4             | 0.4                 | 2             | 0.20                |
| Total                              | 1.00        |               | 4.00                |               | 2.55                |

Según los resultados, se demuestra que las estrategias implementadas y ejecutadas por KFC sede Chiclayo son más fuertes que las estrategias de POPEYES; siendo los factores de éxito de KFC el nivel de satisfacción del cliente, la superioridad tecnológica y originalidad en la receta.

#### 4.2. Discusión

En la elaboración del diagnóstico de KFC sede Chiclayo encontramos que las principales fortalezas son contar con tecnologías sofisticadas de producción y gran variedad de productos con originalidad en las recetas, esto en conjunto permite la satisfacción del cliente y ampliar el segmento del mercado, lo cual se convierte

en un fuerte potencial para KFC, en su búsqueda de posicionamiento. Una debilidad detectada es que KFC requiere de altos niveles de inversión el cual le limita a un rápido crecimiento.

Por otro lado, el crecimiento poblacional y aglomeración cerca al local de KFC sede Chiclayo, considerando que la comida rápida se está convirtiendo en un hábito de consumo, se presentan como grandes oportunidades para KFC porque significa que el número de cliente va aumentando, además según Garrido (2012) tener cerca a los clientes potenciales es una oportunidad para brindar un buen servicio y posicionarse, garantizando así la supervivencia de la empresa. Del mismo modo Arricón (2005) concluye que identificar un mercado geográfico puntual logra obtener mayor volumen de venta. Sin embargo, se han diagnosticado amenazas, de las cuales la más grave son las campañas de sensibilización de la OMS y del Ministerio de Salud del Perú, que consisten en la promoción de comida saludable y exponer las desventajas del consumo de comida rápida.

Uno de los puntos fuertes de KFC sede Chiclayo es que realiza un análisis FODA de manera anual con la finalidad de estudiar mejor su situación y avanzar, según Campos (2018), las empresas que no cuentan con este tipo de análisis no conocen de las oportunidades que tienen, ni como explotar sus fortalezas y son sensibles a los aspectos negativos dentro y fuera de la empresa.

En la evaluación de la matriz de factores internos (MEFI) alcanzó un puntaje de 3.90, indicando que KFC sede Chiclayo cuenta con una organización sólida, en cuanto a la evaluación de la matriz de factores externos (MEFE) alcanzó un puntaje de 3.65, por encima del estándar, con el cual se determina que KFC sede Chiclayo

ha diseñado estrategias que le permiten aprovechar las oportunidades de su entorno y tiene estrategias que le han permitido contrarrestar la amenazas. En resumen, los puntajes obtenidos señalan que las estrategias de competitividad de KFC, en el futuro, deben estar orientadas a crecer y construir.

En cuanto a las estrategias de atención al cliente, se encontró que KFC sede Chiclayo cuenta con protocolos establecidos para la atención al cliente, la ventaja de estos protocolos es que son claros y precisos, fáciles de comunicar y entender para los integrantes de la organización. KFC ejecutan las estrategias de atención al cliente, las cuales se centran en la filosofía de trabajo “CHAMPS” y en los cuatro momentos de la verdad, estas han demostrado ser eficientes según los niveles de satisfacción y la consolidación del posicionamiento de KFC en Chiclayo, así lo demuestra Salazar (2007), quién menciona que tener en claro los protocolos, la visión y la misión son la clave para el auge y posicionamiento de cualquier empresa.

Las estrategias de atención al cliente que aplica KFC sede Chiclayo han logrado niveles de satisfacción, en promedio, por encima del 90% (figura 11) durante el año 2018, demostrando la efectividad de las estrategias de atención al cliente que ha implementa y ejecuta. El nivel más alto de satisfacción que tienen los clientes es con el sabor de la comida (93%), esto gracias a la originalidad de la recesa y variedad de productos, haciendo uso de la tecnología para los procesos de producción y atención., este resultado coincide con Ferreira (2015) quién concluyó en su investigación que la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la variedad de comidas que ofrezca la empresa. En cuanto a la satisfacción general del cliente ha evolucionado positivamente durante todo el año 2018, ya que a finales

de año los indicadores son mayores que a principio de año, alcanzando niveles de satisfacción de hasta 97%.

Por otro lado, la visión que tiene el gerente de KFC sede Chiclayo sobre la tecnología y la innovación contribuye al posicionamiento de KFC, pues considera que contar con equipos tecnológicos modernos contribuye a la calidad, buen sabor de la comida y a la rapidez del servicio, al respecto Cepeda (2011) y Silva (2012) consideran que en una organización, la atención debe ser lo más veloz posible si se pretende lograr un posicionamiento en el mercado, ya que usualmente la gente que acude a este tipo de establecimientos esta apurada, por lo tanto, una forma de responder a esa necesidad es actuando rápidamente haciendo uso de la tecnología; ofreciendo así una agradable experiencia al cliente y garantizar su regreso. El uso estratégico de la tecnología esta insertado desde la preparación de la comida, la conservación de los alimentos frescos, también para el proceso de atención al cliente y así garantizar la satisfacción de los consumidores durante todo el servicio. Así mismo Di Marco (2010) en su investigación concluye que las empresas logran alcanzar posicionarse dentro del mercado con éxito gracias a la incorporación de tecnología moderna y producción con estándares de calidad. Por otro lado los resultado de nuestra investigación no coinciden con la conclusión de Gaona (2015), puesto que menciona que la identificación del proceso de las ventajas competitivas obtuvo resultados poco favorables ya que los clientes muestran indiferencia en puntos como la tecnología, precios del producto y falta de recursos, sin embargo KFC al ser una franquicia con altos estándares de calidad, necesita contar con tecnología para optimizar sus procesos y por ende necesitan de grandes volúmenes de inversión.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

La situación actual de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC sede Chiclayo en el año 2018, según la evaluación del análisis FODA, posee una organización interna sólida gracias al desarrollo de sus fortalezas y escasas debilidades, además las estrategias que han diseñado ayudan a aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos negativos de las amenazas; logrando un puntaje de 3.90 (MEFI) y 3.65 (MEFE), el cual ubica a KFC en el cuadrante I, por lo tanto, las siguientes estrategias deben estar orientadas a crecer y construir.

La estrategia competitiva de atención al cliente, en la cadena de comida rápida– KFC sede Chiclayo, está diseñada en función al CHAMPS como filosofía de trabajo y a los cuatro momentos de la verdad que han arrojado resultados significativos y positivos, con niveles de satisfacción al cliente por encima del 90% en los diferentes indicadores de evaluación, la cual confirma la efectividad de la estrategia para cumplir con las expectativas de los consumidores.

La estrategia competitiva en base a la diferenciación, en la cadena de comida rápida KFC sede Chiclayo, está orientada a la tecnología e innovación. Por un lado, la tecnología contribuye a obtener un producto de calidad, brindar un servicio más rápido, medir la satisfacción del cliente de una manera inmediata y mantener a sus trabajadores capacitados y calificados constantemente. En cuanto a la innovación, KFC ofrece una variedad de productos y al mismo tiempo la publicidad que realiza en diferentes canales de información es constante, por último, innova en software y máquinas modernas.

Las estrategias competitivas determinadas de la cadena de comida rápida KFC, sede Chiclayo, 2018, están basadas en atención al cliente y diferenciación, las cuales han demostrado ser estrategias fuertes logrando ser líder en su rubro frente a la competencia directa que es POPEYES, según la evaluación de la matriz del perfil competitivo, en la cual se muestra a KFC con un resultado de 4.00 frente a un 2.55 por POPEYES.

Finalmente, KFC tiene como estrategia internacional el posicionamiento de marca en el mercado, ya que, al vender sus franquicias, exige cumplir los estándares locales, estándares de la marca y seguridad de alimentos, los cuales son evaluados por la auditoría NSF.

## **5.2. Recomendaciones**

Para que KFC mantenga el liderazgo competitivo de la marca, en el mercado de la ciudad de Chiclayo, se recomienda trabajar estratégicamente la siguiente recomendación:

- Seguir fortaleciendo las estrategias competitivas en base a la atención al cliente, teniendo en cuenta que deben reiterar a los consumidores que el llenado de encuesta es muy importante para que la empresa brinde un mejor servicio.

## **ABREVIATURAS**

|               |                                                                                                                                         |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KFC</b>    | : Kentucky Fried Chicken                                                                                                                |
| <b>MG</b>     | : Magister                                                                                                                              |
| <b>GES</b>    | : Guest Experience Survey (Encuesta de Satisfacción del Cliente)                                                                        |
| <b>FODA</b>   | : Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas                                                                                      |
| <b>CHAMPS</b> | : “Nuestra mejor creencia de que la cosa más importante que cada uno de nosotros puede hacer es, enfocar nuestra visión en el cliente.” |
| <b>SMG</b>    | : Service Management Group (Grupo de Gestión de Servicios)                                                                              |
| <b>MEFE</b>   | : Matriz de Evaluación de Factores Externos                                                                                             |
| <b>MEFI</b>   | : Matriz de Evaluación de Factores Internos                                                                                             |
| <b>MPC</b>    | : Matriz del Perfil Competitivo                                                                                                         |
| <b>BBVA</b>   | : Banco Bilbao Vizcaya Argentaria                                                                                                       |
| <b>MYPES</b>  | : Medianas y Pequeñas Empresas                                                                                                          |
| <b>PC</b>     | : Computadora                                                                                                                           |
| <b>KDS</b>    | : Kitchen Display System (Sistema de Exhibición de Cocina)                                                                              |
| <b>OMS</b>    | : Organización Mundial de la Salud                                                                                                      |
| <b>NSF</b>    | : National Science Foundation (Fundación Nacional de Ciencia)                                                                           |

## REFERENCIAS

- Ardura, I., (2006). *Principios y estrategias de marketing*. España: Editorial UOC.
- Arellano, R., (2002). *Comportamiento del consumidor enfoque para América Latina*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Arrincón, Q. (2005). *Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2699/Arrincon\\_qj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2699/Arrincon_qj.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Assael, H., (1999). *Comportamiento del Consumidor*. 6ta. Edición. México: International Thomson Editores.
- Barbadilla, M., (2000). *La Franquicia paso a paso: Guía Práctica sobre el Sistema de Mayor Éxito en los Últimos Años*. España: Editor Barbadilla Asociados Consultores.
- Barney, J. y Grant, R. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. USA: Journal of Management.
- BBVA, (2019). *La importancia de la estrategia competitiva en la empresa*. Madrid, España: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.. Recuperado de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/estrategia-competitiva.html>.

- Benavides, C., (1998). *Tecnología, innovación y empresa*. España: Editorial Pirámide.
- Bernal, C., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Editorial Pearson Educación de México S.A.
- Contreras, E., (2016). *La Ventaja Competitiva de Michael Porter*. Perú: Centro de Innovación y Creatividad Empresarial.
- David, F., (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Di Costanzo, J., Vilalta, A. y Cárdenas, D. (1997). *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*. México: Mc Graw Hill.
- Diez, C. y Galán, J. (1998). *Práctica de la Franquicia*. España: Mc Graw Hill.
- Fábrega, J., (2004). *Comida rápida, comida lenta: ¿cultura o barbarie*. Argentina.
- Ferreira, D., (2015). *Análisis de las estrategias de posicionamiento de un restaurante de comida rápida en el mercado venezolano: caso MCDonald's*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Ferrell, O., (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores

- Gaona, M., (2015). *Estrategia de diferenciación en el servicio como ventaja competitiva en el Restaurant – Pub El Encanto de la Amazonia en la ciudad de Chiclayo* – 2015. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2375/Gaona%20Mel%C3%A9ndez%20Jhon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gates, B., (2000). *Los negocios en la era digital*. España: Plaza & James Editores.
- Gregory, G., (2003). *Dirección Estratégica Creando Ventajas Competitivas*. España: Mc Graw Hill.
- Hamel, G., (2001). *Liderando la revolución*. Bogotá: Ediciones Norma.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L., (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huertas, E., (1991). *La competitividad de las empresas y la política de defensa de la competencia*. España: Revista Vasca de Economía, 50-69.
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación.
- Loudon, D. y Della, A. (1997). *Comportamiento del consumidor conceptos y aplicaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Maroto, J. (2010). *Estrategia Competitiva*. España: ESIC EDITORIAL.
- McElroy, A. (2002). *Comportamiento del consumidor, construyendo estrategias de marketing*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Mujica, M., (2000). *Nuevas estrategias para gerenciar. Una visión epistemológica*. México: UNESR, 61 – 76.
- Naver, J. y Slater, S. (1990). *The effect of a market orientation on*. USA: Journal of marketing.
- Negroponte, N. (1996). *Ser digital*. España: Ediciones B. S. A.
- Pavón, A. y Mora, P. (1996). *Prácticamente como exportar*. México.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias editorial.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Secsa.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones: Determinantes de la ventaja competitiva nacional*. Argentina: Vergara.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* USA: Harvard Business Review.
- Pride, W. y Ferrell, O. (1982). *Marketing: decisiones y conceptos básicos*. México: Editorial Interamericana.
- Shelton, H., Davila, E. y Brown, W. (2005). *Comportamiento del consumidor conceptos y aplicaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Solomon, M. (1997). *Comportamiento del consumidor*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial McGraw-Hill.

Useche, M., Añez C., y Boscán, R. (2001). *La franquicia como estrategia empresarial en el marco de la globalización*. Venezuela: Revista Venezolana de Ciencias Sociales.

Vassolo, R. y Silvestri, L. (2008). *Fundamentos de la estrategia*. Argentina: IAE.

# **ANEXOS**

### **Anexo 1: Encuesta de satisfacción del cliente**

Por favor responda las siguientes preguntas acerca de su visita en el KFC donde recibió esta invitación para completar la encuesta

1. ¿Por favor califique su satisfacción en general respecto a su experiencia en este KFC?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

2. ¿Experimentó algún problema durante su visita?

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Regresaría a este KFC en los próximos 30 días?

- ☐ Bastante probable
- ☐ Muy probable
- ☐ Algo probable
- ☐ No muy probable
- ☐ Nada probable

4. ¿Recomendaría este KFC a otras personas en los próximos días?

- ☐ Bastante probable
- ☐ Muy probable
- ☐ Algo probable
- ☐ No muy probable
- ☐ Nada probable

5. ¿Le gustaría que alguien fuera reconocido por su buen servicio?

- ☐ Si
- ☐ No

6. Califique su grado de satisfacción con la amabilidad de los empleados.

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

7. Califique su grado de satisfacción con el sabor de la comida

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

8. ¿Qué platillo del menú tuvo el mayor impacto en su calificación sobre el sabor de la comida?

- ☐ Postre
- ☐ Popcorn
- ☐ Alitas picantes
- ☐ Papas fritas o wedges
- ☐ Ensalada de col
- ☐ Pollo extra crujiente con hueso
- ☐ Hamburguesa receta original
- ☐ Nuggets de pollo
- ☐ Krusher /bebida
- ☐ Twister
- ☐ Tiras crujientes
- ☐ Pollo recita original con hueso
- ☐ Otro

9. Califique su grado de satisfacción con la rapidez del servicio.

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

10. ¿Algún miembro del personal informó acerca de la encuesta?

- ☐ Si

☐ No

11. Califique su grado de satisfacción con la precisión con lo ordenado.

☐ Muy satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Ni satisfecho ni insatisfecho

☐ Insatisfecho

☐ Muy insatisfecho

12. Califique su grado de satisfacción con el valor general que obtuvo por el precio que pagó

☐ Muy satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Ni satisfecho ni insatisfecho

☐ Insatisfecho

☐ Muy insatisfecho

13. El encargado de tomar su orden la sugirió otros artículos del menú?

☐ Si

☐ No

14. Califique su grado de satisfacción con la higiene del restaurante.

☐ Muy satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Ni satisfecho ni insatisfecho

- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

## **Anexo 2: Guía de entrevista al gerente de KFC, sede Chiclayo.**

### **ENTREVISTA**

#### **I TECNOLOGÍA**

1.1. ¿La tecnología que utiliza KFC contribuye a brindar un mejor servicio y ayuda a la fidelización de los clientes?

---



---

1.2. ¿Puede describir brevemente las tecnologías en función de la ventaja competitiva que ofrece KFC?

---



---

1.3. ¿Cómo contribuye la tecnología en la formación del personal?

---



---

1.4. ¿Cree que dispone de ventaja tecnológica con respecto a la competencia? ¿Por qué?

---



---

1.5. ¿Cree que la tecnología es fundamental como estrategia competitiva?

-----

-----

## II INNOVACIÓN

2.1 ¿Cree Ud. que la innovación es fuente de competitividad?

-----

-----

2.2. ¿En qué procesos y servicios de KFC se evidencia la innovación?

-----

-----

2.3. ¿Qué estrategias de innovación aplica KFC?

-----

-----

2.4. ¿Cómo afecta la innovación de KFC a sus competidores directos?

-----

-----

2.5. ¿De que dependen o que información es necesaria para las innovaciones en KFC?

-----

-----

### Anexo 3: Validación de los instrumentos de recolección de datos



#### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

##### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: ROMERO CORREA, ALDO JESÚS  
 1.2 Institución donde labora: UNSA - UPAGU  
 1.3 Título de la Investigación: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN, CHICLAYO 2018.  
 1.4 Autor del instrumento: Bach. Jazmin Natali Becerra Pérez / Bach. Clarita Stefany Vásquez Vásquez  
 1.5 Nombre del instrumento: Ficha de Entrevista al equipo gerencial.

| INDICADORES        | CRITERIOS<br>CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS                             | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy<br>Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                              |                     |                   |                 | 70                     |                      |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                            |                     |                   |                 | 72                     |                      |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.                        |                     |                   |                 | 68                     |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica,                                     |                     |                   |                 | 70                     |                      |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.                       |                     |                   |                 | 72                     |                      |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos del estudio.                         |                     |                   |                 | 74                     |                      |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.     |                     |                   |                 | 72                     |                      |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.            |                     |                   |                 | 70                     |                      |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del estudio.                    |                     |                   |                 | 72                     |                      |
| 10. CONVENIENCIA   | Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías. |                     |                   |                 | 72                     |                      |
| SUB TOTAL          |                                                                     |                     |                   |                 | 712                    |                      |
| TOTAL              |                                                                     |                     |                   |                 | 712                    |                      |

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 71.20%

VALORACION CUALITATIVA: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

Cajamarca, 05 de noviembre del 2018

  
MG. ALDO ROMERO CORREA.



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera  
 1.2 Institución donde labora: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo  
 1.3 Título de la investigación: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN, CHICLAYO 2018.  
 1.4 Autor del instrumento: Bach. Jazmin Natali Becerra Pérez / Bach. Clarita Stefany Vásquez Vásquez  
 1.5 Nombre del instrumento: Ficha de Entrevista al equipo gerencial.

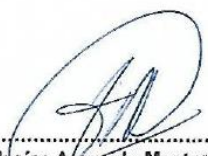
| INDICADORES        | CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS                                | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                              |                     |                   | 55%             |                     |                      |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                            |                     |                   |                 | 40%                 |                      |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.                        |                     |                   |                 | 65%                 |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                                     |                     |                   | 50%             |                     |                      |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.                       |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos del estudio.                         |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.     |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.            |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del estudio.                    |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| 10. CONVENIENCIA   | Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías. |                     |                   |                 | 70%                 |                      |
| SUB TOTAL          |                                                                     |                     |                   | 285             | 355                 |                      |
| TOTAL              |                                                                     | 640                 |                   |                 |                     |                      |

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 64%

VALORACION CUALITATIVA: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

Cajamarca, 07 de noviembre del 2018

  
 .....  
 Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera

**Anexo 4: Resumen de resultados de la encuesta de la página SMG, 2018.**

| <b>Mes</b>       | <b>Total, de encuestas (N°)</b> | <b>Probabilidad de que vuelva (%)</b> | <b>Probabilidad de que lo recomendará (%)</b> | <b>Satisfacción con el sabor de la comida (%)</b> | <b>Satisfacción con la rapidez de servicio (%)</b> | <b>Satisfacción con la precisión con lo ordenado (%)</b> | <b>Satisfacción con la limpieza general (%)</b> | <b>Satisfacción General del cliente (%)</b> |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Enero</b>     | 55                              | 93                                    | 95                                            | 95                                                | 93                                                 | 93                                                       | 95                                              | 95                                          |
| <b>Febrero</b>   | 74                              | 86                                    | 85                                            | 91                                                | 89                                                 | 91                                                       | 89                                              | 89                                          |
| <b>Marzo</b>     | 44                              | 89                                    | 89                                            | 93                                                | 91                                                 | 91                                                       | 91                                              | 91                                          |
| <b>Abril</b>     | 32                              | 84                                    | 84                                            | 94                                                | 84                                                 | 88                                                       | 91                                              | 91                                          |
| <b>Mayo</b>      | 54                              | 91                                    | 91                                            | 94                                                | 93                                                 | 94                                                       | 91                                              | 91                                          |
| <b>Junio</b>     | 48                              | 94                                    | 94                                            | 92                                                | 90                                                 | 90                                                       | 90                                              | 90                                          |
| <b>Julio</b>     | 45                              | 87                                    | 84                                            | 89                                                | 87                                                 | 87                                                       | 89                                              | 91                                          |
| <b>Agosto</b>    | 39                              | 97                                    | 97                                            | 97                                                | 95                                                 | 95                                                       | 97                                              | 97                                          |
| <b>Setiembre</b> | 84                              | 90                                    | 83                                            | 87                                                | 92                                                 | 90                                                       | 89                                              | 90                                          |
| <b>Octubre</b>   | 55                              | 91                                    | 91                                            | 96                                                | 94                                                 | 95                                                       | 98                                              | 93                                          |
| <b>Noviembre</b> | 53                              | 94                                    | 94                                            | 96                                                | 94                                                 | 96                                                       | 96                                              | 96                                          |
| <b>Diciembre</b> | 29                              | 90                                    | 86                                            | 93                                                | 86                                                 | 93                                                       | 86                                              | 93                                          |
| <b>Promedio</b>  |                                 | 91                                    | 89                                            | 93                                                | 91                                                 | 92                                                       | 92                                              | 92                                          |

Fuente: Sitio web SMG [www.smg.com](http://www.smg.com)

## Anexo 5: Sitio web de la ubicación de la encuesta de KFC

u.kfcvisit.com/per



### ENCUESTA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

**Peru**



Bienvenido a la Encuesta de Satisfacción del Cliente de KFC. Valoramos mucho sus comentarios sinceros y apreciamos que invierta su tiempo en completar nuestra encuesta.

Para comenzar por favor, introduzca la siguiente información de su recibo.

1 Número de tienda:

2 Fecha: Día  / Mes  / 20

3 Hora: Hora  : Minuto

4 Chk :

**Continuar**

English

Ticket: 20140711-99-00000447  
Cajero: 9999997 Cajero A  
Serie : N/S FFBF102092

DELOSI S.A.-KFC  
AV. JAVIER PRADO OESTE 1650  
SAN ISIDRO LIMA RUC: 20100123330  
Local: AV. GRAL. JUAN ANTONIO  
PEZET NRO. 1311-URB. SANTA MONICA  
LIMA LIMA SAN ISIDRO

Chk: 2728 4  
Caja: 99 Bst: 3  
Chk Open: 11/07/2014 16:48:26  
Chk Close: 11/07/2014 16:48:53  
Canal

s/14.90 en tu próxima visita.  
Ingresa al: [www.encuestakfc.com.pe](http://www.encuestakfc.com.pe)  
Y listo!  
Codigo de tienda: KFC99 1

Sitio web: <https://u.kfcvisit.com/per?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

## Anexo 6: Matriz de consistencia

| Título                                                                                                           | Formulación del problema                                                                                       | Objetivo general                                                                                                      | Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Variable               | Dimensiones                       | Indicadores                                                                                                                                                           | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Instrumento                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Análisis de la estrategia competitiva en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, Chiclayo, 2018 | ¿Cómo es estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken en la sede Chiclayo 2018? | Determinar la estrategia competitiva de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018. | a. Describir la situación actual de la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018.<br>b. Analizar la estrategia competitiva en base a la atención al cliente, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018.<br>c. Analizar la estrategia competitiva en base a la diferenciación, en la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken – KFC, sede Chiclayo, 2018 | Estrategia competitiva | Atención al cliente (Pérez, 2007) | Probabilidad de que vuelva<br>Probabilidad de que recomendará<br>El sabor de la comida<br>La rapidez del servicio<br>La precisión con la orden<br>Limpieza en general | 1. Califique su satisfacción en general, respecto a su experiencia en KFC.<br>2. Experimento algún problema durante su visita.<br>3. Regresaría a este KFC en los próximos 30 días.<br>4. Recomendaría este KFC a las personas en los próximos días.<br>5. Le gustaría que alguien fuera reconocido por su buen servicio.<br>6. Amabilidad de empleados<br>7. Sabor de la comida<br>8. Que platillo del menú tuvo el mayor impacto en su calificación por el sabor de la comida.<br>9. Rapidez del servicio<br>10. Algún miembro le informo acerca de la encuesta<br>11. Precisión con la orden.<br>12. Valor general que obtuvo por el precio que pagó.<br>13. El encargado de tomar su orden le sugirió otro menú<br>14. Higiene del restaurante                                                                | Encuesta de satisfacción al cliente (GES). |
|                                                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        | Diferenciación (Porter, 1990)     | Tecnología<br><hr/> Innovación                                                                                                                                        | 1. ¿La tecnología que utiliza KFC contribuye a brindar un mejor servicio y ayuda a la fidelización de los clientes?<br>2. ¿Puede describir brevemente las tecnologías en función de la ventaja competitiva que ofrece KFC<br>3. ¿Cómo contribuye la tecnología en la formación del personal?<br>4. ¿Cree que dispone de ventaja tecnológica con respecto a la competencia? ¿Por qué?<br>5. Cree que la tecnología es fundamental como estrategia competitiva<br><hr/> 1. ¿Cree Ud. que la innovación es fuente de competitividad?<br>2. ¿En qué procesos y servicios de KFC se evidencia la innovación?<br>3. ¿Qué estrategias de innovación aplica KFC?<br>4. ¿Cómo afecta la innovación de KFC a sus competidores directos?<br>5. ¿De que dependen o que información es necesaria para las innovaciones en KFC? | Entrevista a Directivos de KFC-Chiclayo    |

## Anexo 7. Registro Fotográfico

Ilustración 1: Fotografía con el gerente de KFC en la sede Chiclayo 2018

