



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA
DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS
ROOFTOP GASTRO-BAR

CORONEL SERRANO PABLO ANDRES
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)
PARA DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA
EMPRESA JLS ROOFTOP GASTRO-BAR

CORONEL SERRANO PABLO ANDRES
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA
DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS ROOFTOP
GASTRO-BAR

CORONEL SERRANO PABLO ANDRES
INGENIERO EN MARKETING

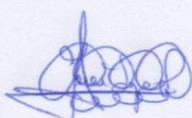
JAYA PINEDA IDDAR IVAN

MACHALA, 21 DE FEBRERO DE 2020

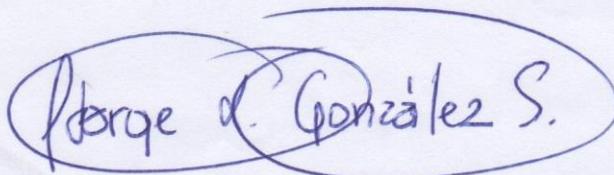
MACHALA
21 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS ROOFTOP GASTRO-BAR, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



JAYA PINEDA IDAR IVAN
0702599861
TUTOR - ESPECIALISTA 1



GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS
0703333898
ESPECIALISTA 2



ARIAS MONTERO SALOMÓN ROBERTO
0702234444
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 21 de febrero de 2020 - 12:07

CORONEL SERRANO PABLO ANDRES

por Pablo Andres CORONEL SERRANO

Fecha de entrega: 11-feb-2020 01:15p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1255586417

Nombre del archivo: CORONEL_SERRANO_PABLO_ANDRES.docx (261.39K)

Total de palabras: 2223

Total de caracteres: 12162

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, CORONEL SERRANO PABLO ANDRES, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS ROOFTOP GASTRO-BAR, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

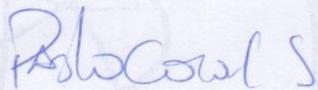
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 21 de febrero de 2020



CORONEL SERRANO PABLO ANDRES
0703530543

RESUMEN

Las empresas a lo largo de toda su actividad económica, debe llevar a cabo procesos de evaluación de su entorno competitivo, a fin de comprender en qué aspectos debe mejorar respecto a otras organizaciones y cómo orientar el diseño de las estrategias. Para ello, se puede recurrir a la elaboración de la matriz de perfil competitivo (MPC), la misma que permite identificar a los competidores directos, y ayuda a conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, su posición estratégica frente a los competidores. Bajo estos argumentos, se escogió a la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar, la misma que requiere identificar el grado de competitividad logrados o planeados por la competencia respecto a ésta. En este contexto la problemática se circunscribe en ¿Cuál es la posición estratégica de la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar; utilizando la matriz del perfil competitivo (MPC)? El objetivo general de estudio es: Analizar la posición estratégica de la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar; utilizando la matriz del perfil competitivo. La metodología aplicada para la elaboración de la MPC, fue de tipo cuantitativo y cualitativo, con una modalidad de investigación de campo, utilizando la técnica de la observación, la cual contribuyó a valorar los factores claves de éxito. Los resultados de la investigación determinaron que hay necesario establecer una estrategia orientada a extender los horarios de atención hasta las 03:00, tal como la principal competencia, además de contar con personal calificado que mejore el servicio del local brindando un espacio lleno de armonía y tranquilidad.

Palabras clave: estrategia, matriz de perfil competitivo, competidores, fortalezas, debilidades

ABSTRACT

Companies throughout their economic activity, must carry out evaluation processes of their competitive environment, in order to understand in what aspects they should improve with respect to other organizations and how to guide the design of the strategies. To do this, you can resort to the development of the competitive profile matrix (MPC), which allows you to identify direct competitors, and helps to know the strengths and weaknesses of the company, that is, its strategic position vis-à-vis competitors. Under these arguments, JLS RoofTop Gastro-Bar was chosen, which requires identifying the degree of competitiveness achieved or planned by the competition with respect to it. In this context the problem is circumscribed in What is the strategic position of the JLS RoofTop Gastro-Bar company; using the competitive profile matrix (MPC)? The general objective of the study is: To analyze the strategic position of the JLS RoofTop Gastro-Bar company; using the matrix of the competitive profile. The methodology applied for the elaboration of the MPC, was quantitative and qualitative, with a field research modality, using the observation technique, which contributed to assess the key success factors. The results of the investigation determined that it is necessary to establish a strategy aimed at extending the opening hours until 03:00, such as the main competition, in addition to having qualified personnel that improve the service of the premises providing a space full of harmony and tranquility.

Keywords: strategy, competitive profile matrix, competitors, strengths, weaknesses

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESARROLLO	7
2.1 Administración estratégica	7
2.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)	7
2.2.1 Pasos para la construcción de una matriz de perfil competitivo	8
2.2.2 Beneficios de la matriz del perfil competitivo (MPC)	9
2.2.3 Factores clave de éxito	9
2.3 Metodología	10
2.4 Aplicación de la matriz del perfil competitivo (MPC) en la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar	11
2.5 Discusión de resultados de la matriz del perfil competitivo	12
3. CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFÍA	17
ANEXOS	19

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Nivel de fortalezas y debilidades	8
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo	11

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Resultados de la Matriz de perfil competitivo	12
Figura 2. FCE: Variedad de productos	13
Figura 3. FCE: Ambiente (aire libre)	13
Figura 4. FCE: Horario de funcionamiento	14
Figura 5. FCE: Personal calificado	14

1. INTRODUCCIÓN

Una de las actividades de mayor relevancia que debe realizar una empresa, tanto al inicio como a lo largo de sus operaciones económicas, es analizar a los sus competidores, a fin de comprender el entorno en donde se desenvuelve, así como para contar con información importante que permita el diseño apropiado de las estrategias empresariales la cual ayude a satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando el éxito del negocio.

En administración estratégica es fundamental en la evaluación metódica de la empresa en sus aspectos internos como externos, Así lo reafirma Tatay y Hernández (2016) considerándolo como un modelo de gestión que orienta la formulación de objetivos, acciones y estrategias, que permitirán la viabilidad de la organización en el largo plazo. Para ello, se hace uso de distintas herramientas de gestión que contribuyen al análisis de las fortalezas y debilidades del negocio, tales como la matriz de perfil competitivo.

La elaboración de la matriz de perfil competitivo es necesaria para el reconocimiento de posibles amenazas actuales, y así poder anticiparse a situaciones adversas futuras mediante el establecimiento e implementación de planes correctivos orientados a contrarrestar o neutralizar dichos efectos negativos, logrando destacar sobre la competencia.

En este contexto, el caso de estudio fue desarrollado en la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar, la misma que requiere identificar el grado de competitividad logrados o planeados por la competencia respecto a ésta. Por lo tanto, se formula como problema la siguiente interrogante: ¿Cuál es la posición estratégica de la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar; utilizando la matriz del perfil competitivo (MPC)?

En consecuencia, el objetivo de estudio es: Analizar la posición estratégica de la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar; utilizando la matriz del perfil competitivo. Para lograr este propósito se estableció los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar la matriz del perfil competitivo a través de los factores críticos de éxito.

- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar frente a sus competidores.
- Analizar los resultados de la matriz del perfil competitivo (MPC) respecto a las estrategias planteadas por la empresa.

2. DESARROLLO

2.1 Administración estratégica

La administración o gerencia estratégica comprende aquellas actividades dirigidas a diagnosticar el entorno interno y externo de la organización, teniendo como propósito fundamental preparar e implementar las acciones necesarias para lograr una ventaja competitiva.

Por medio de este proceso de diagnóstico la empresa puede conocer sus capacidades. Según, Otero y Taddei (2018) es posible identificar el grado de competencia y desempeño existente en las organizaciones, las cuales son la fuente de información para decidir correctamente las medidas y plan estratégico. Para ello la organización debe cuestionar aspectos como el entorno competitivo, los clientes, los productos o servicios que se ofertan, el grado de eficiencia de los procesos para elaborar los productos o la prestación del servicio. En base a las respuestas obtenidas, la alta dirección puede decidir sobre la ventaja competitiva que se quiere adoptar para el posicionamiento de la empresa.

En el ámbito de la presente investigación, la tarea para el análisis del entorno externo de la organización puede llevarse a cabo mediante la utilización de diversas herramientas de gestión, tales como la matriz del perfil competitivo (MPC), la misma que ayudará a identificar las capacidades y competencias distintivas del negocio.

2.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo es una evaluación del entorno externo para la identificación de las empresas competidoras de mayor importancia, enfocando el

análisis en sus principales fortalezas y debilidades respecto a la visión estratégica del negocio que se toma como referente (David, 2008). Este análisis forma parte de un ejercicio panorámico para caracterizar la situación del ambiente empresarial del territorio (Botero & Dávila, 2016)

Los resultados de esta evaluación permiten conocer los aspectos o puntos fuertes, así como las falencias de la competencia directa de una empresa, ayudando de esta forma a establecer comparaciones que facilitaran la toma de decisiones en el diseño o mejora de una estrategia para proteger determinada área del negocio. De esta forma la empresa podrá ser competitiva, ya que podrá reconocer las realidades del lugar donde desarrolla sus actividades, tomando en cuenta estos aspectos para las decisiones empresariales (González & Sánchez, 2017).

2.2.1 Pasos para la construcción de una matriz de perfil competitivo

Para su elaboración se aplica el siguiente procedimiento:

- Seleccionar a las empresas más representativas (competidores directos) para la evaluación, incluyendo en la lista a la propia empresa.
- Determinar los factores críticos o claves para el éxito de sector empresarial a analizar.
- Establecer una ponderación a cada factor clave del éxito, tomando un rango de cero a uno. Es importante señalar la que suma de la totalidad de los factores clave deber ser igual a uno.
- Para calificar los diferentes factores se debe elaborar una escala de Likert de valoración, como se indica a continuación con algunos ejemplos:

Tabla 1. Nivel de fortalezas y debilidades

4	3	2	1
Fortaleza mayor	Fortaleza menor	Debilidad menor	Debilidad grave
Gran fortaleza	Fortaleza media	Debilidad media	Gran debilidad

Fuente: Elaboración propia

- Asignar una calificación a cada empresa competidora y a la propia organización, considerando los factores claves escogidos.
- Para obtener la puntuación, se procede a multiplicar el valor de la ponderación por la calificación dada a las empresas.
- El resultado de este producto revela el grado de las fortalezas o debilidades de las organizaciones objeto de estudio en cada uno de los factores clave de éxito.
- A continuación, se realiza la suma de los puntajes obtenidos por cada empresa. La organización que presenta el puntaje más elevado, se convierte en el competidor más amenazante, mientras que el de menor resultado es el competidor más débil.

2.2.2 Beneficios de la matriz del perfil competitivo (MPC)

La MPC además de reconocer a los principales competidores, esta tiene las siguientes utilidades:

- Ayuda a ver en qué áreas debe mejorar para nivelar o superar a la competencia.
- Permite valorar el grado de fortaleza o debilidad de la competencia.
- Contribuye a medir qué tan importante es un factor clave para lograr el éxito de la empresa en el sector donde se desarrolla sus actividades.

2.2.3 Factores clave de éxito

Un elemento importante para la elaboración de la MPC, es la selección de los factores claves (también llamados críticos) de éxito, los cuales son atributos que distinguen a una empresa sobre otra. En este sentido corresponden a un número finito de características, procesos o condiciones de carácter interno y externo que son fundamentales para que una organización lleve a cabo su misión (Plasencia, Marrero, Nicado, & Aguilera, 2017).

De acuerdo a Vásquez (2019), la correcta determinación de estos factores incidirá en el éxito o fracaso del proceso de evaluación, así como en la obtención de resultados; ya

que, de ello depende el diseño de las estrategias y la generación de una ventaja competitiva que permita alcanzar un éxito sostenido (Santamaría, 2017).

2.3 Metodología

La metodología que se fundamentó el presente estudio para la elaboración de la matriz de perfil competitivo MPC, fue de tipo cuantitativo, ya que se procedió a la ponderación y valoración de diversos aspectos observables, además, tuvo un enfoque cualitativo, debido a que con los resultados obtenidos se efectuó los respectivos análisis e interpretaciones de datos. La modalidad de investigación utilizada fue de campo, utilizando la técnica de la observación, la cual contribuyó a valorar los factores claves de éxito.

La empresa escogida para medir su posición estratégica frente a sus competidores es JLS RoofTop Gastro-Bar, que se encuentra ubicada en la Ciudad de Machala. Para la seleccionar a los competidores directos, se consideró como criterios a la actividad económica específica; es decir, bar-restaurante, además el horario de atención (ver anexo A).

- Wapo's Lounge Bar
- Moloko
- Pangoo

Los factores clave de éxito, que comprenden puntos vitales de la organización para el direccionamiento de la empresa (Peña, 2015), fueron determinados en función de los datos del caso práctico (ver anexo B), los cuales son:

1. Preparación de la comida
2. Variedad de productos
3. Calidad del servicio
4. Infraestructura
5. Ambiente (aire libre)

6. Horario de funcionamiento
7. Personal calificado
8. Atención al cliente
9. Precios
10. Ubicación estratégica

En base a estos criterios se procedió a realizar la matriz de perfil competitivo.

2.4 Aplicación de la matriz del perfil competitivo (MPC) en la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar

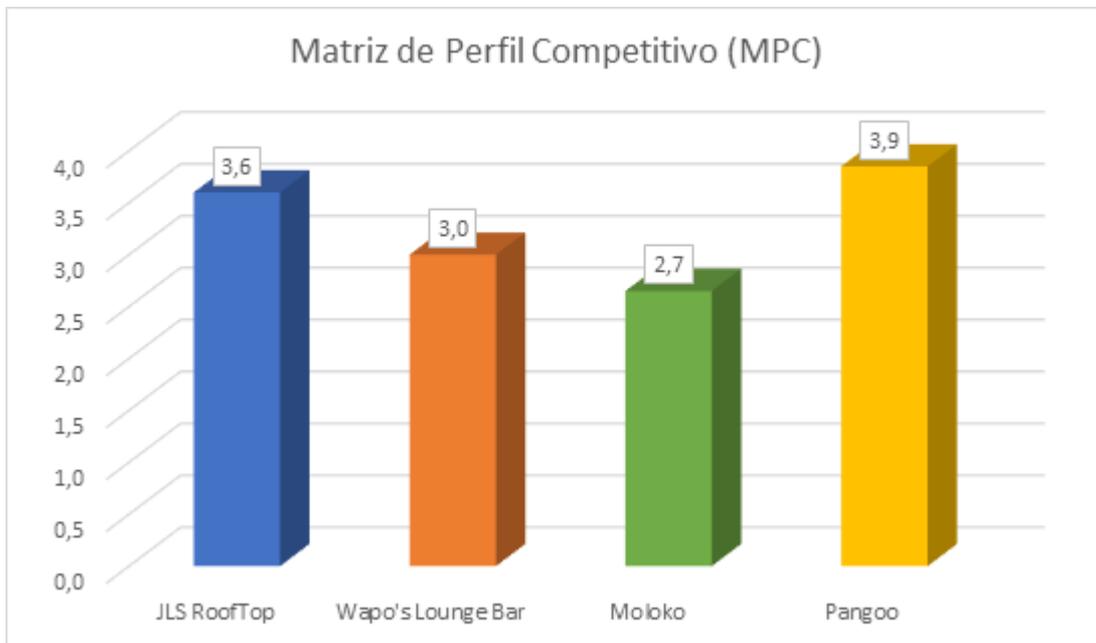
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito	Ponderación	JLS RoofTop		Wapo's Lounge Bar		Moloko		Pangoo	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1. Preparación de la comida	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Variedad de productos	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
3. Calidad del servicio	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
4. Infraestructura	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
5. Ambiente (aire libre)	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	4	0,6
6. Horario de funcionamiento	0,20	3	0,6	3	0,6	1	0,2	4	0,8
7. Personal calificado	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
8. Atención al cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
9. Precios	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
10. Ubicación estratégica	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Total	1,00		3,6		3,0		2,7		3,9

Fuente: Elaboración propia

2.5 Discusión de resultados de la matriz del perfil competitivo

Figura 1. Resultados de la Matriz de perfil competitivo



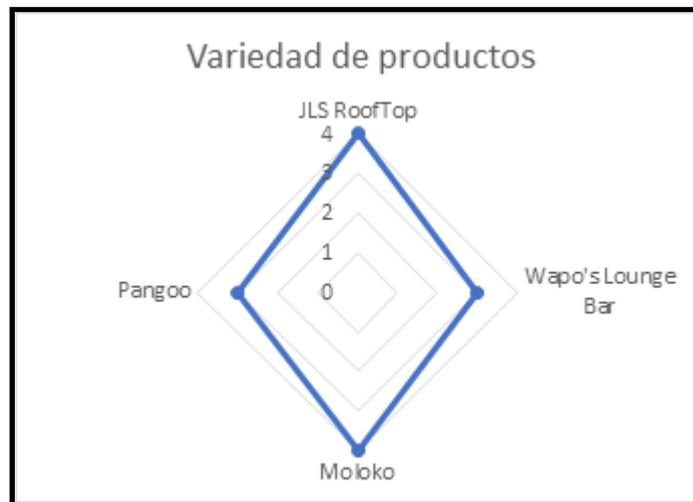
Fuente: Investigación de campo (MPC)

De acuerdo a los resultados de la tabla 2 y la figura 1, la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar tiene una posición estratégica de segundo lugar con una puntuación de 3.6 en comparación a la empresa Pangoo que tuvo una valoración de 3.9; lo que indica que es necesario formular una estrategia que mejore la situación competitiva considerando los factores claves que han tenido una menor valoración y que ha colocado a la empresa Pangoo por encima de JLS RoofTop.

En base a los datos que proporcionó el caso práctico, y conforme a los factores claves de mayor relevancia que se indican en el mismo se procede a realizar el análisis de los siguientes atributos distintivos:

- Variedad de productos
- Ambiente (aire libre)
- Horario de funcionamiento
- Personal calificado

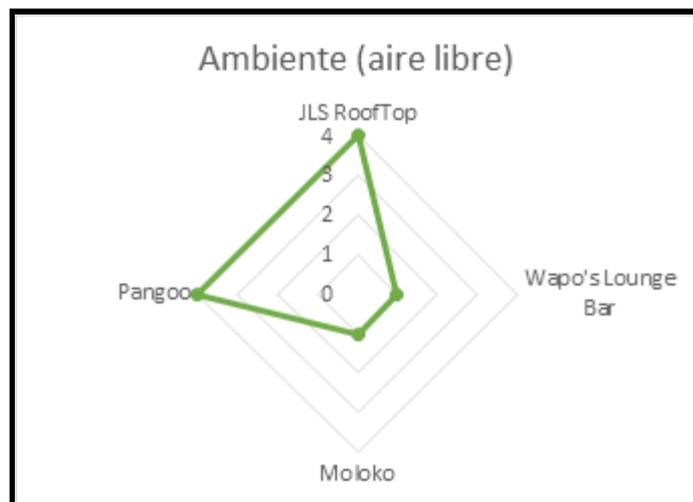
Figura 2. FCE: Variedad de productos



Fuente: Investigación de campo (MPC)

Conforme a lo indicado en la figura 2, el factor clave de éxito relacionado con la variada de productos, es decir, los menús y preparación de los platos, la empresa JLS RoofTop presenta una alta valoración junto con Moloko, y por encima de Pango, el directo competidor, en este sentido la empresa debe mantener los procesos de elaboración de la comida, sin dejar a un lado la innovación gastronómica para no caer en esta posición.

Figura 3. FCE: Ambiente (aire libre)

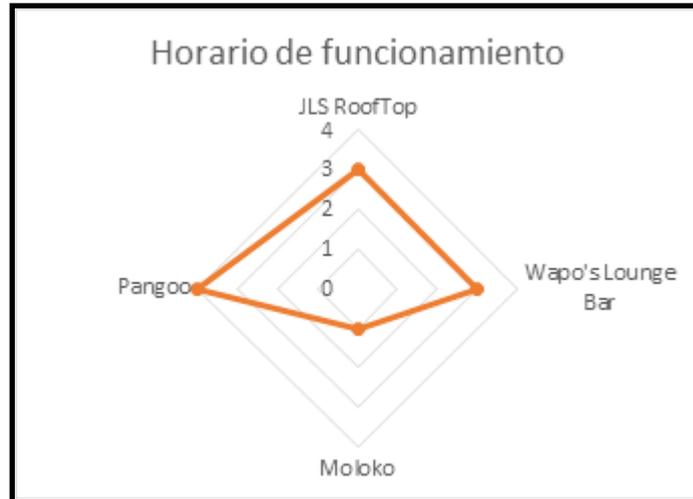


Fuente: Investigación de campo (MPC)

En la figura 3, respecto del ambiente, que corresponde a la infraestructura localizada al aire libre, se pudo determinar que este tipo de entornos en bares-restaurantes se aplica

en las empresas JLS RoofTop y Pangoo, siendo una gran fortaleza en este sector empresarial, en contraste a las empresas Moloko y Wapo's que trabajan en ambientes cerrados, lo que se consideraría poco innovador para estas organizaciones.

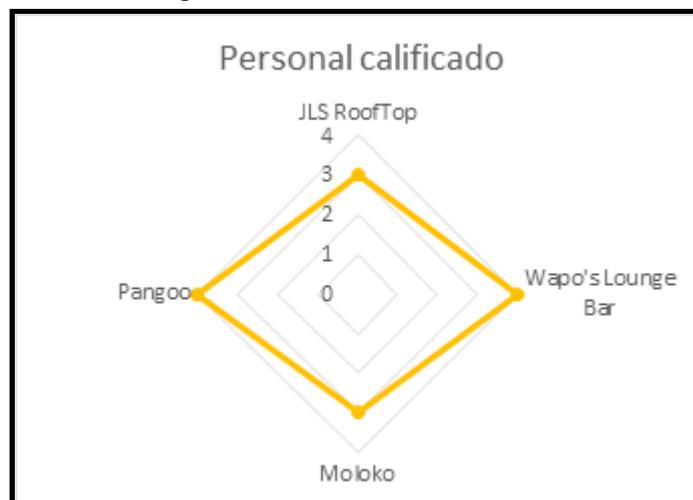
Figura 4. FCE: Horario de funcionamiento



Fuente: Investigación de campo (MPC)

El factor clave de éxito vinculado al horario de funcionamiento reveló que entre todas las empresas analizadas Pangoo es la única que tiene un horario extendido hasta las 03:00 de la mañana, lo que significa una gran fortaleza en comparación con JLS RoofTop. Este aspecto es importante de considerar en el desarrollo de una estrategia para mejorar la posición competitiva. (ver figura 4)

Figura 5. FCE: Personal calificado



Fuente: Investigación de campo (MPC)

El último factor relevante para el caso práctico, está relacionado con el personal calificado, en especial en el área del bar. Los resultados que se indican en la figura 5, indican que Pago y Wapo's tienen una mayor fuerza en este aspecto, mientras que en JLS RoofTop es una fortaleza menor. Por tanto, este es otro factor a considerar en el plan estratégico de la empresa.

Como se puede apreciar, la realización de la Matriz de Perfil Competitivo es de gran importancia para recabar información que ayude a direccionar la estrategia competitiva de la empresa, siendo esto una función relevante en la administración, en concordancia a lo expresado por Saltos, Carvajal y Ganán, (2018), donde la estrategia es la que permite establecer acciones para la diferenciación respecto a las empresas competidoras haciendo que los clientes sean fieles con la organización.

Realizar un análisis mediante la MPC significa tener una comprensión del sector que se desenvuelve la empresa, conocer las áreas vulnerables e identificar las acciones que la competencia ha realizado y que podrían significar un riesgo (Labra, Rivera, & Reyes, 2017). En este sentido, los datos de la MPC deben ser aprovechados para mejorar las capacidades y recursos de empresa para ser competitivos (Millán & Gómez, 2018)

Por tanto, según el planteamiento del caso práctico y los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo se debe seguir con una estrategia que:

- Amplíe el horario de atención hasta las 03:00, y así poder continuar ofreciendo un espacio lleno de armonía y tranquilidad.
- Se cuente con personal calificado específicamente el chef y bartender dando una variedad de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

3. CONCLUSIONES

En función a los objetivos planteados, el resultado de la investigación demostró:

- Que para una correcta elaboración de la matriz del perfil competitivo es necesario definir y seleccionar correctamente los factores críticos de éxito, ya que éstos se constituyen en atributos distintivos que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de una empresa respecto a sus competidores.
- Con la realización de la matriz del perfil competitivo en la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar, se pudo determinar que sus principales fortalezas corresponden a: Preparación de la comida, variedad de productos, calidad del servicio, infraestructura, ambiente (aire libre), atención al cliente, precios y ubicación estratégica. Mientras que en una menor valoración están el horario de funcionamiento y el personal calificado, situación que la ubica en segunda posición de competitividad respecto a la empresa Pangoo.
- La estrategia que le conviene aplicar a la empresa JLS RoofTop Gastro-Bar, debe estar orientada a ampliar el horario de atención hasta las 03:00 apresurando trámite para obtener el permiso de turismo. Así como, contar con personal calificado específicamente el chef y bartender.

BIBLIOGRAFÍA

- Botero, E., & Dávila, Y. (2016). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca. *Sinapsis*, 151-162.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- González, C., & Sánchez, I. (2017). Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-19.
- Labra, O., Rivera, G., & Reyes, J. (2017). Análisis foda sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Visión de Futuro*, 78-99.
- Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 1-20.
- Otero, S., & Taddei, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 236-241.
- Peña, A. (2015). Factores de éxito en las aglomeraciones de calzado. *Dimensión Empresarial*, 255-273. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i2.535>
- Plasencia, J., Marrero, F., Nicado, M., & Aguilera, Y. (2017). Procedimiento para la priorización de factores críticos de éxito. *DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín*, 26-34.
- Saltos, J., Carvajal, R., & Ganán, B. (2018). Factores determinantes de la competitividad: un análisis multivariante de la industria ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 1-15.
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 105-118.

- Tatay, J., & Hernández, F. (2016). Análisis y estrategia administrativa a considerar en la factibilidad económica para la aplicación de aditivos en la dieta de las vacas lecheras. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 399-408.
- Vásquez, I. (2019). Factores críticos de éxito en el comercio digital de las pymes exportadoras costarricenses. *TEC Empresarial*, 19-34.

ANEXOS

Anexo A. Datos informativos de RoofTop y los competidores

<p>SOUL ROOFTOP Parrilla Av. 25 de Junio Agradable · Informal · Grupos</p>	<p>Horario: lunes Cerrado martes Cerrado miércoles 17:00–0:00 jueves 17:00–0:00 viernes 17:00–2:00 sábado 17:00–2:00 domingo 17:00–0:00</p>	
<p>Wapo's Lounge Bar Parrilla E583 Km 1 1/2 Karaoke · Solo dinero en efectivo</p>	<p>Horario: lunes 16:00–0:00 martes 16:00–0:00 miércoles 16:00–0:00 jueves 16:00–0:00 viernes 16:00–2:00 sábado 16:00–2:00 domingo Cerrado</p>	
<p>Moloko Restaurante La Piazza, C.C Comidas durante la madrugada</p>	<p>Horario: lunes Cerrado martes Cerrado miércoles 17:00–22:00 jueves 17:00–22:00 viernes 17:00–0:00 sábado 17:00–0:00 domingo 12:00–20:00</p>	
<p>Pangoo Pub restaurante Marcel Laniado, Machala Agradable · Informal · Grupos</p>	<p>Horario: lunes Cerrado martes 17:00–0:00 miércoles 17:00–0:00 jueves 17:00–0:00 viernes 17:00–3:00 sábado 17:00–3:00 domingo Cerrado</p>	

Anexo B. Caso Práctico

GERENCIA ESTRATEGICA

Reactivo práctico 10446

Contexto o situación del problema

La empresa JLS RoofTop Gastro-Bar es una empresa ubicada en la Ciudad de Machala cuyos dueños son jóvenes emprendedores, que se destacan mucho en el ámbito empresarial y gracias a su experiencia en los negocios y a su visión de éxito y emprendimiento decidieron optar por algo novedoso y poco tradicional, para la sociedad debido a que en el medio no hay este tipo de negocios, y gracias a su esfuerzo y dedicación pudieron lograr hacer de este negocio emprendedor algo novedoso con lo que la ciudadanía Machaleña ha tenido gran concurrencia y acogida ya identificado como un lugar de gran ambiente, completamente al aire libre, cuyo horario de funcionamiento es a partir de las 17:00 hasta las 00:00 de lunes a jueves y los viernes desde las 17:00 hasta las 02:00, encontrándose en este momento agilizando los procesos para obtener el permiso de turismo y poder obtener la apertura del negocio hasta las 03:00, y así poder seguir brindando un espacio lleno de armonía y tranquilidad.

Con alto personal calificado para cada uno de sus puestos, chef y bartender llegan desde la ciudad de Guayaquil dando una variedad de productos para satisfacer las necesidades del cliente.

Pregunta a resolver: Se pide elaborar una matriz MPC