



CC BY-NC-SA 4.0  
Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

ISSN Electrónico: 2500-9338  
Volumen 25-N°1  
Año 2025  
Págs. 141–107

## Factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de cadenas comerciales de comida de Manta - Ecuador

Anny Jeaneth Ponce Vergara <sup>1</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8849-6657>

Víctor Javier Solís Cedeño <sup>2</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7695-0617>

Johnny Edison Ponce Andrade <sup>3</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4661-5938>

Fecha de Recepción: 20 de Septiembre, 2024

Fecha de Aprobación: 15 de Diciembre, 2024

Fecha de Publicación: 19 de Febrero, 2025

### Abstract:

La tendencia de consumo de alimentos en establecimientos de comida va en crecimiento, esto ha hecho de la ciudad de Manta – Ecuador, un lugar atractivo para invertir en este tipo de negocios, sobre todo marcas potenciales nacionales e internacionales. El presente estudio propone como objetivo identificar los factores críticos de éxito y como estos inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de Manta – Ecuador. El diseño de la investigación es no experimental de tipo correlacional y de campo, tiene un enfoque cuali-cuantitativo, aplicando el método inductivo. La recolección de datos se realizó por fuentes primarias procesados en el software estadístico SPSS/27, confirmando la confiabilidad del instrumento con un Alfa de Cronbach de 0.931 y la comprobación de la hipótesis general con una significación bilateral de 0.00 lo que establece un coeficiente de Rho de Spearman <0.05, y un coeficiente de 0,666 interpretado como “buen nivel de correlación”.

**Palabras Claves.** Factores críticos de éxito, Competitividad, Gestión administrativa, Gestión operativa, Gestión estratégica.

---

<sup>1</sup> Egresada de Magister en Administración de Empresas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Contacto: [anny.ponce@pg.ulead.edu.ec](mailto:anny.ponce@pg.ulead.edu.ec)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM, Perú. Docente de la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Contacto: [victor.solis@uleam.edu.ec](mailto:victor.solis@uleam.edu.ec)

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM, Perú. Docente de la Facultad de Ciencias administrativas, contables y comercio en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Contacto: [johnny.ponce@uleam.edu.ec](mailto:johnny.ponce@uleam.edu.ec)

## **Critical success factors that affect the competitiveness of commercial food chains in Manta - Ecuador**

### **Abstract:**

The trend of food consumption in food establishments is growing, this has made the city of Manta – Ecuador, an attractive place to invest in this type of business, especially potential national and international brands. The objective of this study is to identify the critical success factors and how these affect the competitiveness of the commercial food chains of Manta – Ecuador. The research design is not experimental, correlational and field-based, it has a qualitative-quantitative approach, applying the inductive method. Data collection was carried out through primary sources processed in the SPSS/27 statistical software, confirming the reliability of the instrument with a Cronbach's Alpha of 0.931 and the verification of the general hypothesis with a bilateral significance of 0.00, which established a Rho coefficient. Spearman  $<0.05$ , and a coefficient of 0.666 interpreted as “good level of classification”.

**Keywords.** Critical success factors, Competitiveness, Administrative management, Operational management, Strategic management.

## **Fatores críticos de sucesso que afetam a competitividade das cadeias alimentares comerciais em Manta - Equador**

### **Abstrato:**

A tendência de consumo de alimentos em estabelecimentos alimentícios é crescente, isso tem feito da cidade de Manta – Equador, um local atrativo para investir neste tipo de negócio, principalmente em potenciais marcas nacionais e internacionais. O objetivo deste estudo é identificar os fatores críticos de sucesso e como estes afetam a competitividade das cadeias alimentares comerciais de Manta – Equador. O desenho da pesquisa é não experimental do tipo correlacional e de campo, possui abordagem quali-quantitativa, aplicando o método indutivo. A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias processadas no software estatístico SPSS/27, confirmando a confiabilidade do instrumento com Alfa de Cronbach de 0,931 e a verificação da hipótese geral com significância bilateral de 0,00, que estabelece um coeficiente Rho.  $<0,05$  e coeficiente de 0,666 interpretado como “bom nível de correlação”.

**Palavras-chave.** Fatores críticos de sucesso, Competitividade, Gestão administrativa, Gestão operacional, Gestão estratégica.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En el presente artículo se investigó el sector de servicios alimenticio en la ciudad de Manta – Ecuador, este pertenece al segmento turístico, que es la tercera actividad de mayor aporte al desarrollo económico, y es una de las principales ideas de negocio en emprendimientos de la ciudad. Sin embargo, de ser un rubro de gran aporte al dinamismo local, no se han publicado estudios que evidencien porque logran las marcas locales de comida expandirse y por qué otras no, implementando modelos de expansión, como puntos de ventas o franquicias.

Aguirre, et al. (2006) mencionan en su estudio que, el 90% de este tipo de negocios son las que se mantienen en el mercado, haciendo énfasis en la problemática de las nuevas marcas que en Estados Unidos fracasa en el 35% dentro del primer año, mientras que los emprendimientos de Perú necesitan potenciar su expansión a través de modelos de negocios exitosos. Titusunta (2014) en su estudio para la propuesta de expansión de negocios en la ciudad de Quito – Ecuador, indica que un modelo de expansión permitirá a la marca lograr ser líder del mercado apoyado de una gestión eficiente, analizando cuidadosamente sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas; se basa en la aplicación de la planificación estratégica como factor principal para el éxito del proyecto.

A nivel de Manta – Ecuador, existen algunas marcas que han logrado expandirse de manera local como lo son C-ñor Marisco, Dulce & Cremoso, La esquina del Guso, La esquina de Ales, sin embargo, sólo las dos últimas han logrado posicionarse fuera de la ciudad e inclusive fuera de la provincia, con más de 10 locales; mientras que en Manta – Ecuador existen 495 locales de comida, es decir, que menos del 1% se ha propuesto y/o ha podido crecer en una geografía tan dinámica en consumo gastronómico y turístico como lo es Manta - Ecuador, siendo este un antecedente problémico de la presente investigación, lo cual

motiva a profundizar en el tema, y comprender los factores de los casos de éxitos para que sirva de base para aquellos emprendimientos locales potenciales que aspiran crecer.

En base a esto, se buscó investigar ¿cuáles son los factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida en la ciudad de Manta - Ecuador? ¿cómo la gestión administrativa, estratégica, operativa y de los recursos que inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida en la ciudad de Manta - Ecuador?. La finalidad de realizar esta investigación, nace con el interés de entender ¿Por qué los emprendimientos locales de comida no logran crecer a niveles altos como sí lo han podido hacer marcas nacionales o internacionales? ¿Cuáles son esas características o factores que debe cumplir un emprendedor de local de comida para lograr crecer?.

## 2. MARCO TEORICO

---

Las variables principales de la investigación son: factores críticos de éxito como variable independiente, y competitividad como variable dependiente. Se ha determinado la gestión administrativa, estratégica, operativa y de recursos, como las principales dimensiones de los factores críticos de éxito. Para la variable de competitividad, se definieron la satisfacción del cliente, la productividad y el crecimiento económico como sus dimensiones principales de estudio.

### 2.1. Factores críticos de éxito

De acuerdo con las teorías de Cillero (2016), un factor de éxito es algo que debe o no ocurrir para conseguir un objetivo, este se convierte en crítico si es absolutamente indispensable para lograr cumplir los objetivos de la organización. Gil & Ibarra (2014) sugieren que son variables que deben considerarse en la gestión empresarial, ya que estos permiten obtener información fundamental para lograr objetivos y metas que una empresa se propone, coincidiendo con las

teorías de Leidecker & Bruno (1984) quien piensa que estos permiten un impacto importante en el éxito de un negocio que compite en un mercado específico. Los FCE (Factores Críticos de Éxito) garantizan un funcionamiento competitivo y exitoso (Rockart, 1979), determinando de forma más acertada, las prioridades de la empresa con perspectiva estratégica (Ronald, 1961).

- **Gestión administrativa**

La gestión administrativa, según lo considera Pérez (1990), es el conjunto de acciones por las cuales el alto directivo desarrolla las funciones principales de planear, dirigir, organizar y controlar. La importancia de la gestión administrativa en el contexto del desarrollo empresarial está en el conocimiento de la administración de negocios, ejecutando las funciones principales del administrador de planificar, dirigir, controlar y evaluar de forma permanente, esto también debe aplicarse con armonía en la conducta del administrador y sus trabajadores, que solo se puede lograr con el dominio de habilidades del liderazgo, todo esto conduce al éxito en el desempeño productivo y el crecimiento económico y financiero del negocio (Ramírez et. al., 2017).

- **Gestión estratégica**

Gallardo (2021) considera que la gestión estratégica es un factor clave de para el éxito organizacional, y expresa que “la gestión estratégica surge como un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios financieros y no financieros, así consecuentemente, aseguren sus ventajas competitivas” (p. 2). De acuerdo a lo que establece Coronel (2018), esta gestión es competencia del administrador o también denominado como la alta dirección de la organización, que se centra en la planificación,

de análisis interno y externo, de toma de decisiones y de acciones, cuya finalidad es establecer el modelo de negocio que en un plazo definido que permita sostener y consolidar la ventaja competitiva y/o comparativa.

- **Gestión operativa**

Vilcarromero (2013, como lo citan Arteaga & Moncayo, 2022) define la gestión operativa como:

“El diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto”. (p. 36)

- **Recursos**

Según Chiavenato & Sapiro (2017):

“Los recursos son los insumos de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se puede alcanzar en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización” (p. 111).

García & Sorhegui (2019) enfatizan en la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), contextualizando que la esencia de esta es identificar el potencial de recursos disponibles que tiene la empresa, determinar sus capacidades a través de como las habilidades de sus miembros pueden integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos, lo cual modifica sus capacidades iniciales para producir productos y procesos nuevos.

## 2.2. Competitividad

Ferraz et al. (1996, como se cita en Medeiros et al., 2019) consideran la competitividad “como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible” (p. 8). Se presentan más conceptos como los de Medeiros et al. (2019), que esta capacidad está interrelacionada con algunos factores desde el personal capacitado, procesos internos, recursos, oferta, etc. Se enfatiza la importancia de la competitividad, ya que permite obtener resultados positivos relacionado con el crecimiento económico en el largo plazo.

Izquierdo et al. (2023) afirman que:

“El negocio que no se centre únicamente en los beneficios a corto plazo y tenga en cuenta los principios de sostenibilidad es un negocio sostenible. Por el contrario, la ventaja competitiva sostenible es la base de rendimiento de este (...) Los denotan seis factores, a saber, el sistema de gestión integrado, el desarrollo de los empleados, los informes de RSE, la estructura organizativa para el desarrollo de la innovación, la planificación de la sucesión y la continuidad del conocimiento” (p. 283).

- **Satisfacción del cliente**

Kotler Armstrong (2003, como se cita en Zárraga et al., 2018), definen la satisfacción del cliente “como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus

expectativas” (p. 49). Compartiendo con el aporte teórico de Lizano & Villegas (2019), la satisfacción del cliente es un indicador de calidad del servicio, y la definen “como una medida o parámetro de la forma en que los productos y servicios proporcionados por una organización cumplen o superan las expectativas del usuario” (p. 7). Este indicador se conforma del porcentaje o número de clientes que, de acuerdo con la experiencia del servicio recibido, están conformes a sus expectativas o cumplen sus necesidades.

- **Productividad**

La productividad nace como la necesidad de las empresas por ser más competitivos y eficientes, y actualmente es uno de los principales objetivos organizacionales. Para explicar este término se tomó la siguiente definición científica:

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)” (Carro & González, 2013, p. 1).

- **Crecimiento económico**

El crecimiento económico, con enfoque clásico de Ricardo, este siempre es a largo plazo, sus resultados son de la acumulación de capital, que por el alto nivel de productividad genera como consecuencia una mayor tasa de rendimiento o generalmente conocido como ganancia, de acuerdo con las teorías de Perdices (2006, citado por Márquez et al., 2020), reafirma los conceptos de Colom, quien considera que el crecimiento económico, a más de la acumulación de capital, implica otros efectos como la expansión física,

aumento de otros parámetros económicos, así como mayor disponibilidad de estos.

construyen y validan instrumentos de medición (Hernández et. al., 2014). El trabajo de recolección de información debe ser tomado desde el lugar de los hechos, para lograr obtener datos de fuentes primarias de las realidades del entorno.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El estudio tiene un diseño no experimental para la recolección de datos y el alcance de sus objetivos, con un enfoque cuali-cuantitativo (mixto), cuantitativo por abarcar dimensiones de carácter numérico procesados con análisis estadístico y cualitativo por considerar complementos no estadísticos. Se aplica método deductivo “que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador somete a prueba” (Hernández et. al., 2014, p. 6), también se aplica método inductivo ya que la investigación pretende analizar y observar el comportamiento de los datos de toda la muestra, y así poder determinar un patrón de estos para el desarrollo de teorías, en concordancia con las teorías de Hernández et al. (2014) que atribuye al razonamiento que parte de los casos particulares para obtener conclusiones generales.

#### **3.2. Tipologías de investigación utilizadas**

Investigación correlacional: El presente trabajo de investigación según su finalidad es de tipo correlacional, apegados a los conceptos de Hernández et al. (2014) esta tiene la finalidad de definir el grado de asociación o relación que hay entre las variables estudiadas.

Investigación de campo: También es una investigación de campo, la información se recolecta de la unidad de análisis directamente donde se

#### **3.3. Técnica de recolección de datos**

Para la recolección de datos de fuentes primarias, se aplica la herramienta de encuestas conformado por 37 ítems bajo la escala de Likert con la valoración: 1 equivalente a nunca, 2 casi nunca, 3 ocasionalmente, 4 casi siempre y 5 siempre. Se realiza la encuesta a una muestra de 66 propietarios y/o directivos de marcas establecidas como cadenas de restaurantes y localizados en la ciudad de Manta – Ecuador. El instrumento está validado por expertos en la materia, y se comprobó su confiabilidad en el software estadístico SPSS/27 a través de la prueba de “Alfa de Cronbach”.

Para complementar los resultados de la investigación, con la técnica de observación se utiliza la matriz VRIO como herramienta de análisis de la información, la misma que se realiza para evaluar los recursos y capacidades del negocio en cuatro categorías, permitiendo determinar el nivel de ventaja competitiva sostenible, temporal o parcial (Heredia & Souto, 2020). Las entrevistas y matrices serán aplicadas a una muestra intencional de las 5 marcas con mayor representatividad en la ciudad de Manta – Ecuador.

#### **3.4. Población y unidad de análisis**

La población objeto del presente estudio comprende las marcas de restaurantes localizadas en la ciudad de Manta – Ecuador, establecidas como cadenas comerciales de comida o generalmente conocidas

como cadenas de restaurantes, comprendiéndose aquellas marcas que tenga más de un local operativo, pudiendo ser local, nacional o internacional. El Ministerio de Turismo de Ecuador publicó el catastro de establecimientos turísticos del año 2024, en el cual constan el listado de la actividad de alimentos y bebidas, con diversas categorías de las cuales se seleccionaron “restaurantes” y “cafeterías”, dando una población de 79 marcas de establecimientos de comida, expandidas con 1054 locales a nivel nacional y 133 establecidas en Manta – Ecuador.

### Cálculo de la muestra

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + (N)(e)^2}$$

Dónde:

N = Población o universo (79)

n = Tamaño de la muestra (?)

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de aceptación (0.5)

Q = Probabilidad de rechazo (0.5)

e = Margen de error de muestreo (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (79)}{1.96^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) + (79) \cdot (0.05)^2}$$

$$n = \frac{75.87}{1.16} = 66$$

Se aplica muestreo estratificado no probabilístico por cuota, teniendo un 70% de restaurantes (46), 19% cafeterías (13) y 11% con ambos servicios (7) en la ciudad de Manta – Ecuador. La selección de los individuos se realiza por muestra subjetiva, estableciendo el criterio de escoger en orden las marcas con mayor número de establecimientos en Manta – Ecuador, y en segundo orden con mayor número de establecimientos a nivel nacional.

## 4. RESULTADOS

El instrumento de recolección de datos (encuesta) fue aprobada por dos expertos en el tema investigado y validado por el sistema estadístico SPSS/27 a través del coeficiente Alfa de Cronbach para determinar el grado de fiabilidad de las preguntas de la encuesta.

En la tabla 1 se muestran los resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado de 0,931, este valor representa una “muy buena” confiabilidad basados en el baremo de medición para correlaciones que se presenta en la tabla 2.

**Tabla 1.**

*Prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach al instrumento de recolección de datos*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.931	37

**Fuente:** Elaboración propia obtenido del programa estadístico SPSS/27.

Es importante considerar el baremo de medición presentado en la tabla 2 para interpretar los resultados de las pruebas de confiabilidad y correlaciones, aplicadas tanto a la validación del instrumento como a las pruebas de hipótesis. Este baremo de medición precisa los rangos que denominan el nivel de correlación, en una escala de mínimo a muy buena.

**Tabla 2.**

*Baremo de medición para interpretación de resultados de coeficiencias y correlaciones.*

Escala	Nivel de correlación
0 - 0,2	Mínima
0,2 - 0,4	Baja
0,4 - 0,6	Moderada
0,6 - 0,8	Buena
0,8 - 1,0	Muy Buena

**Fuente:** Elaboración propia obtenida del programa estadístico SPSS/27.

#### 4.1. Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó el coeficiente “Rho de Spearman”, este permite determinar las correlaciones entre las variables estudiadas, los resultados de significancia menores a 0.05 determina que existe correlación, y el coeficiente determina el nivel de intensidad de la correlación interpretado con la escala del baremo de medición. Los datos se procesaron en el software estadístico SPSS/27 para obtener los resultados del coeficiente Rho de Spearman para todas las hipótesis.

##### 4.1.1. Hipótesis General (X):

**X.** Los factores críticos de éxito inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.

**H0.** Los factores críticos de éxito NO inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.

**H1.** Los factores críticos de éxito SI inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.

**Tabla 3.**

*Comprobación de hipótesis general (X)*

Rho de Spearman		Y COMPETITIVIDAD
X FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Coefficiente de correlación	,666**
	Sig. (bilateral)	0.0001
	N	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia obtenido del programa estadístico SPSS/27.

La tabla 3 muestra que la comprobación de la hipótesis X a través de Rho de Spearman obtuvo una significancia bilateral de 0.0001 siendo menor a 0.05 como lo establece el coeficiente, anulando la hipótesis H0 y afirmando la hipótesis H1, mientras que el coeficiente de correlación es de 0.666, que de acuerdo con el baremo de medición de la tabla 2, el nivel de correlación es “buena” entre la variable Factores Críticos de Éxito (X) con la variable Competitividad (Y).

##### 4.1.2. Hipótesis Específicas:

La tabla 4 resume los resultados de comprobación de las hipótesis específicas, a través de la cual se pretende determinar cuál o cuáles son los factores que tienen mayor incidencia sobre la variable competitividad. Se muestra como resultado que, todas las dimensiones propuestas de las hipótesis X1, X2, X3, X4, Y1, Y2, y Y3 presentan correlación con la variable Y (Competitividad) al obtener una significancia menor a 0.05. Sin embargo, en términos de coeficiente de correlación se obtuvo que, con relación a la variable Y (Competitividad): la gestión estratégica y la gestión operativa tienen un nivel correlación bajo; la gestión administrativa y la



gestión de recursos tienen un nivel de correlación moderada; la satisfacción del cliente y la productividad tienen un nivel de correlación buena; y, el crecimiento económico tiene un nivel de correlación muy buena.


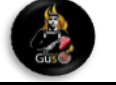



**Tabla 4.**  
*Resumen de comprobación de las hipótesis específicas X1, X2, X3, X4, Y1, Y2, Y3.*

Hipótesis específica		Rho de Spearman		
			Y COMPETITIVIDAD	
(X1)	X1. La gestion administrativa incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	X1 GESTION ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	,597**
	H0. La gestion administrativa NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.000
	H1. La gestion administrativa SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(X2)	X2. La gestion estratégica incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	X2 GESTION ESTRATEGICA	Coeficiente de correlación	,398**
	H0. La gestion estratégica NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.001
	H1. La gestion estratégica SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(X3)	X3. La gestion operativa incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	X3 GESTION OPERATIVA	Coeficiente de correlación	,398**
	H0. La gestion operativa NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.001
	H1. La gestion operativa SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(X4)	X4. La gestion de recursos incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	X4 GESTION RECURSOS	Coeficiente de correlación	,574**
	H0. La gestion de recursos NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.000
	H1. La gestion de recursos SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(Y1)	Y1. La satisfacción del cliente incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	Y1 SATISFACCION DEL CLIENTE	Coeficiente de correlación	,773**
	H0. La satisfacción del cliente NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.000
	H1. La satisfacción del cliente SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(Y2)	Y2. La productividad incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	Y2 PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	,743**
	H0. La productividad NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.000
	H1. La productividad SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66
(Y3)	Y3. La productividad incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.	Y3 CRECIMIENTO ECONOMICO	Coeficiente de correlación	,856**
	H0. El crecimiento económico NO incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		Sig. (bilateral)	0.000
	H1. El crecimiento económico SI incide en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta - Ecuador.		N	66

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.**  
 Matriz VRIO de las 5 principales cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta – Ecuador.

CADENAS COMERCIALES DE COMIDA con mayor número de locales								
Ranking		Nombre Comercial	Factor Crítico de Éxito	Característica			Organización alineada con recursos	Nivel de Ventaja Competitiva
Manta	Ecuador			Valioso	Raro	Difícil de Imitar		
1	2	 LA ESQUINA DE ALES	Puntos de venta cercanos	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Procesos estandarizados	✓	✗	✗	✓	Igualdad Competitiva ●
			Eficiencia en el servicio / Atención rápida	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Promociones fijas y precios bajos	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Bajos costos operacionales	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
2	20	 LA ESQUINA DE GUSO	Puntos de venta cercanos	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Procesos estandarizados	✓	✗	✗	✓	Igualdad Competitiva ●
			Amplios locales	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Promociones fijas	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
3	1	 KFC	Puntos de ventas en centros comerciales	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Procesos estandarizados con sistemas de control	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Menú variado	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Producto estrella (Pollo Krispy)	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Equipamiento tecnológico / Eficacia productiva	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Innovación y mejora continua	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Marca y estatus	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
Planes operativos y estrategicos	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●			
4	26	 DULCE Y CREMOSO	Puntos de ventas en centros comerciales	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Procesos estandarizados con sistemas de control	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Menú variado y de calidad	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Equipamiento tecnológico / Eficacia productiva	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Calidad del servicio	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Marca y estatus	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
5	3	 PIZZA HUT	Puntos de ventas en centros comerciales	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Procesos estandarizados con sistemas de control	✓	✗	✓	✓	Igualdad Competitiva ●
			Menú variado y de calidad	✓	✗	✓	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Equipamiento tecnológico / Eficacia productiva	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Calidad del servicio	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●
			Marca y estatus	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible ●
			Planes operativos y estrategicos	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal ●

mercado. Así también, el análisis de los casos estudiados individualmente a través de la matriz VRIO, confirma lo descrito inicialmente sobre las hipótesis, y aún más relevancia la de mantener controlada la ventaja competitiva.

#### 4.2. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de los factores críticos de éxito con relación al nivel de competitividad de las cadenas comerciales de comida de la ciudad de Manta – Ecuador, se realizó utilizando la herramienta VRIO, considerando una muestra intensional de las cinco marcas con mayor representatividad en la ciudad, es decir, con mayor número de locales operativos establecidos en la ciudad de Manta – Ecuador, de los cuales: principalmente “La esquina de Ales” con 12 locales, “La esquina de Guso” con 7 locales, “KFC” con 4 locales, “Dulce y Cremoso” con 4 locales, y “Pizza Hut” con 3 locales. La tabla 5 muestra cada una de las 5 marcas de la muestra, y los factores críticos de éxito que pondera individualmente para cada una, a través de la técnica de observación se pudo determinar la categoría de acuerdo con los criterios de calificación. A través de esta matriz se pudo identificar que en este mercado existen dos segmentos según el target de estatus, donde La esquina de Ales y La esquina de Guso se enfocan en un target medio al estar ubicadas en los barrios de la ciudad, mientras que KFC, Dulce y Cremoso, y Pizza Hut se enfocan en target medio alto al estar ubicadas en centros comerciales.

### 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En cuanto a los resultados estadísticos de la comprobación de hipótesis, ha demostrado la importancia de los modelos de expansión para lograr el crecimiento económico deseado a través de una eficiente administración de los factores críticos de éxito que permiten una competitividad sostenida en el

Inicialmente, en los resultados de las hipótesis, los factores de gestión operativa y gestión estratégica mostraban un bajo nivel de correlación entre las variables, mientras que el análisis VRIO pudo complementar que este factor no es aplicado por todos los competidores, sino más bien, es aplicado por aquellos que se enfocan en un target medio alto que representan el 3% de la población estudiada, permitiendo comprender la causa de este resultado estadístico.

De acuerdo a los resultados del estudio, ese 3% son quienes han logrado crecer con más de 25 locales a nivel del país, evidenciando que para lograr una mayor competitividad es necesario emplear dichos factores, que al ser indispensables para su crecimiento organizado se vuelven factores críticos de éxito, lo que coincide con los conceptos de Cillero (2016), Gil & Ibarra (2014), Leidecker (1984) acerca de los factores críticos de éxito, y por otro lado los conceptos de Medeiros et al. (2019) y Ferraz et al. (1996, como se cita en Medeiros et. al., 2019) acerca de la competitividad, y Izquierdo et al. (2023) con respecto a la ventaja competitiva sostenible.

La investigación, logró cumplir con su objetivo principal identificar cuáles son los factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de las cadenas comerciales de comida de Manta – Ecuador, luego de procesar las encuestas y comprobar las hipótesis que indicaban los factores que tenían relación con la competitividad, además de justificar los resultados de forma teórica y científica.

Referente a la comprobación de las hipótesis específicas X1, X2, X3, X4, Y1, Y2, Y3 permitió cumplir con los objetivos específicos de cómo inciden cada uno de los factores críticos de éxito en la

competitividad de las cadenas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador. Dando como resultado que para estos modelos de crecimiento generalmente predominan indicadores de satisfacción del cliente entre los que están la calidad de atención, fidelización del cliente, la percepción de la marca, la experiencia, etc., y también la eficacia productiva que permita eficiencia en el servicio. En este punto también se puede concluir, por los resultados del análisis de competitividad en la matriz VRIO, que existen determinados grupos de factores críticos de éxito que funcionan diferente para cada segmento según el target al que se enfoca el negocio.

Partiendo de lo anterior, y como conclusión general del trabajo de investigación, se puede resaltar que:

1. Generalmente, para lograr la competitividad de estos modelos de crecimiento (cadenas comerciales de comida) los principales factores críticos de éxito son: estandarización de procesos, eficiente gestión administrativa (personal preparado), crecimiento de sucursales (propias o en franquicia).
2. Para los negocios enfocados en targets medio, los factores críticos de éxito son tener promociones fijas y/o con precios más bajos, menú no muy variado, y aplicar una estrategia de diferenciación.
3. Para los negocios enfocados en targets medio altos, los factores críticos de éxito son estar ubicados en centros comerciales o zonas céntricas, las marcas deben haber logrado un estatus medio alto (tienen mucho tiempo y presencia en el mercado o son internacionales), sus procesos a más de estar estrictamente estandarizados cuentan con sistemas de control, menú muy variado y de calidad (cuidan de mantener buenos sabores y presentación, así como la inocuidad en la elaboración), buscan eficacia productiva con equipamiento tecnológico especializado, y trabajan bajo planes operativos y estratégicos.

En la investigación, la principal limitación se presenta en la revisión literaria sobre estudios similares a la temática, no existen definiciones o conceptos

publicadas científicamente sobre los términos cadenas comerciales de comida, este está generalizada como cadenas de restaurantes, mientras que en la actualidad existen diversas categorías. Y más allá de conceptos, son los escasos estudios sobre la temática del sector del servicio de comida, siendo esta actividad una de las principales en el sector de turismo, y a la vez siendo una de las principales para la ciudad de Manta – Ecuador.

Actualmente se muestra un auge de crecimiento de marcas establecidas en la ciudad de Manta – Ecuador con tendencia a un target medio alto, sin embargo, no son marcas locales, o en su defecto son emprendedores locales que no logran expandirse exitosamente. Es por esto que se presenta la importancia o la necesidad de fomentar la creación de teorías que le den bases estructuradas y científicas a los emprendedores de estos negocios para generar startups con visión al crecimiento inclusive internacional, logrando darle realce a la gastronomía y representatividad del país.

Los emprendedores de este tipo de negocios, deben considerar poner en práctica los resultados que se presentan en esta investigación, principalmente con la propuesta de ser visionarios para lograr un crecimiento económico.

El gobierno podría apoyar a los emprendedores con capacitación y guías estratégicas, que los motive a crecer y destacar las fortalezas locales, esto no solo beneficia al emprendedor, sino también al mismo gobierno, ya que a mayor ventas más tributos y el crecimiento de negocio genera más empleos.

## 5. REFERENCIAS

---

- Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J., & Villanueva, F. (2006). Factores de éxito en las franquicias: un estudio exploratorio. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Arteaga Loor, V. d., & Moncayo Carreño, O. F. (Enero - Junio de 2022). Gestión operativa; clima laboral de los usuarios internos. *Revista de Ciencias Sociales y Económica*, 6(1), 35-43. doi: <https://doi.org/10.18779/csye.v6i1.551>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benambur Porras, E. (2013). Modelo de análisis financiero comparativo entre establecimiento de farmacias bajo el concepto de franquicias versus puntos de ventas propios, para la expansión del negocio en una distribuidora farmacéutica. 4.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2013). Productividad y competitividad. *Alfa & Omega*, 1, 40.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación*. (3era ed.). México D.F., México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cillero, M. (2016). manuel.cillero.es. Obtenido de <https://manuel.cillero.es/doc/metodologia/metrica-3/tecnicas/factores-criticos-de-exito/>
- Coronel, I. R. (2018). Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral. (1era ed.). Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-221.pdf>
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *Desafíos competitivos para la industria*. Río de Janeiro, Brazil: Campus.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión Estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. doi: <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- García Leonard, Y., & Sorhegui Rodríguez, R. A. (2019). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista científica Ecociencia*, 7, 1-15. doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.7.304>
- Gil Osorio, I. M., & Ibarra Lopesierra, S. (Julio - Diciembre de 2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126.
- Guerra Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (6ta ed.). Cizur Menor: Thomson-Reuters Civitas. Obtenido de [https://www.guerrasynavas.com/deta6\\_presentacion.htm](https://www.guerrasynavas.com/deta6_presentacion.htm)
- Heredia Sánchez, A., & Souto Anido, L. (Mayo-Octubre de 2020). Una aproximación teórica y metodológica a lienzo CANVAS y las herramientas para su evaluación. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 7(2), 108-126. Obtenido de <http://www.rcei.uh.cu/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (abril - junio de 2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Revista Avances*, 25(2), 271-291.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Madrid, España: Pearson.
- Leidecker, J., & Bruno, A. (02 de 1984). Identificar y utilizar factores críticos de éxito. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32. doi: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Lizano Flores, E., & Villegas Huamani, A. R. (2019). La satisfacción del cliente como indicador de calidad. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/628122>
- Márquez Ortiz, L. E., Cuétara Sánchez, L. M., Cartay Angulo, R. C., & Labarca Ferrer, N. J. (Enero - Marzo de 2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 233-253. doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31322>
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (Diciembre de 2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7-27.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). turismo.gob.ec. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>
- Perdices, L. (2006). *Escuelas de pensamiento económico*. Madrid, España: Editorial del Economista.
- Pérez Rosales, M. (1990). *Diccionario de Administración* (4ta ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Moran, E. V. (Enero - Marzo de 2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, 15(1), 8. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Rockart, J. F. (Marzo de 1979). Los directores ejecutivos definen sus propias necesidades de datos. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-92.
- Ronald, D. R. (1961). Crisis de información gerencial. *Harvard Business Review*, 39, 111-121.
- Titusunta López, D. O. (2014). Propuesta de expansión para Piko Fino S.A. en la ciudad de Quito.
- Vilcarromero Ruíz, R. (2013). *La Gestión en la Producción* (1era ed.). Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>
- Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (Enero - Abril de 2018). La

satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática., 7(18), 46-65. Obtenido de <https://recai.uaemex.mx/article/view/9268/8377>