

## VISIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR FOOD SERVICE EN EL DEPARTAMENTO SUCRE-COLOMBIA<sup>1</sup>

## VISION TOWARDS THE SUSTAINABILITY OF THE VALUE CHAIN OF THE FOOD SERVICE SECTOR IN THE SUCRE-COLOMBIA DEPARTMENT

Marilú Tibisay Acurero Luzardo<sup>2</sup>

María Elena Pérez Prieto<sup>3</sup>

Lucimio Jiménez Paternina<sup>4</sup>

Gertrudis Ziritt Trejo<sup>5</sup>

### Resumen

El objetivo de la investigación es diagnosticar los subsistemas que conforman la cadena de valor del sector Food Service en el departamento Sucre-Colombia, como fase previa a un estudio para formular estrategias de sostenibilidad del sector. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño transeccional, contemporáneo, univariable, no experimental y de campo. El estudio se sustenta en una ontología realista, una epistemología positivista y un enfoque cuantitativo. La población fue de 253 empresas, extrayendo una muestra representativa de 206. La técnica de recolección de la data fue una encuesta, aplicada a través de un cuestionario con cuarenta ítems. Los hallazgos evidencian que cuatro de los subsistemas tienen un grado alto de generación de valor (proceso de planificación estratégica, talento humano, compras y producción de alimentos) y dos (equipamiento y servicios-ventas de alimentos) se ubican en un grado medio en la escala, aspectos influyentes para que el sector se halle en un alto grado de generación de valor de sus subsistemas en la cadena de actividades productivas que realizan. Se concluye que el del Food Service se encuentra en fase de crecimiento, contribuye a la generación de empleo y la dinamización de la economía de la región; además se constató que son varios los municipios donde se está implementado esta nueva forma de negocio.

**Palabras clave:** subsistema en la cadena de valor, cadena de valor, desarrollo sostenible, Food Service.

Recepción: junio de 2021 / Evaluación: julio de 2021 / Aprobado: agosto 2021

<sup>1</sup> Investigación producto de un macroproyecto de investigación institucional

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

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

<sup>4</sup> Magister en Gestión de Organizaciones. Especialista en Finanzas. Especialista en Revisoría Fiscal. Contador Público. Docente Investigador de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Categorizada Asociado Minciencias. Email: [lucimio.jimenez@cecar.edu.co](mailto:lucimio.jimenez@cecar.edu.co). Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-028X>.

<sup>5</sup> Dra. en Ciencias para el Desarrollo Estratégico (UBV) con Postdoctorado en Estado, Políticas Públicas y Paz Social, (URBE). Venezuela. Docente - Investigadora Clasificada por COLCIENCIAS 2019 en nivel SENIOR. Miembro del grupo de Investigación: Innovar del Caribe, adscrito a la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia. Email: [gertrudisziritt@gmail.com](mailto:gertrudisziritt@gmail.com); [gziritt@uninorte.edu.co](mailto:gziritt@uninorte.edu.co). Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5240-4080>

### Abstract

The objective of the research is to diagnose the subsystems that make up the value chain of the Food Service sector in the department of Sucre in Colombia, as a preliminary phase to a study formulate sustainability strategies for the sector. The research is descriptive, with a transectional, contemporary, univariate, non-experimental and field design. The study is based on a realistic ontology, a positivist epistemology and a quantitative approach. The population was 253 companies, extracting a representative sample of 206. The data collection technique was a survey, applied through a questionnaire with forty items. The findings show that four of the subsystems have a high degree of value generation (strategic planning process, human talent, purchases and food production) and two (equipment and services-food sales) are located in a medium degree in the scale, influential aspects so that the sector is in a high degree of value generation of its subsystems in the chain of productive activities that they carry out. It is concluded that the Food Service is in a growth phase, contributes to the generation of employment and the revitalization of the economy of the region; furthermore, it was found that there are several municipalities where this new form of business is being implemented.

**Keywords:** subsystem in the value chain, value chain, sustainable development, Food Service.

### Introducción

Para el desarrollo sostenible de los países de América Latina es importante la participación del sector privado, quienes contribuyen a la generación de empleos y el crecimiento económico de las regiones. La evolución económica y cultural de los países evidencian negocios que hacen la diferencia en la industria alimentaria; puesto que este es un sector amplio, de auge continuo y contribuyente al desarrollo económico de los países debido al aprovechamiento y gran demanda que este sector posee. Las tendencias alimentarias presentan cambios generalizados en las preferencias por los tipos de alimentos, estas pueden ser más una moda pasajera, algunas son duraderas y en ocasiones un icono permanente en la cultura gastronómica. Los países industrializados se han caracterizado por ser pioneros en ofrecer productos y servicios variados y novedosos, para satisfacer las necesidades y expectativas de la población demandante.

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

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

Así pues, los beneficiados con el sistema de Food Service, son las empresas y personas que tienen relación directa o indirecta con el manejo de alimentos, como por ejemplo restaurantes, hoteles, clubes sociales y deportivos, complejos turísticos y servicios de comidas rápidas. Todos ellos requieren presentaciones de productos adecuadas para el manejo industrial de los alimentos, insumos diseñados con especificaciones industriales y unos niveles de precios que les permitan obtener la máxima rentabilidad de su operación; condiciones ofrecidas por el sistema Food Service, que precisamente fue desarrollado por la industria mundial de alimentos para atender a los operadores gastronómicos.

Dado esa situación se creó la organización International Food Standard (IFS, 2020), que constituye la primera compañía en Colombia que tiene como misión expandir los avances tecnológicos y los beneficios del sistema Food Service. Desde que comenzó su operación, la IFS ha tenido como tarea y objetivo introducir en la cultura de los potenciales usuarios los nuevos conceptos, las tecnologías de manejo y la ampliación de oferta que han contribuido al desarrollo de la industria gastronómica a nivel mundial. IFS será el intermediario entre la industria mundial de alimentos, incluyendo Colombia y los operadores de alimentos.

Ahora bien, los grandes cambios en el sector gastronómico lo han tornado un área muy atractiva para incursionar en planes de negocio innovadores; tal es el caso del sector Food Service que tuvo su origen o fue diseñado para satisfacer las necesidades de cantidad y calidad, abasteciendo al mercado demandante con todos aquellos insumos que requirieran para desarrollar su actividad comercial (Álvarez, 2016 y Raddar, 2016). Esta nueva alternativa llegó a Colombia con el propósito de suplir el vacío que la industria de fabricación de alimentos tenía con respecto a la atención, manejo, transformación y distribución de productos alimenticios. Esta innovación, que trae consigo este sector, ha venido creciendo a pasos agigantados y con ello la competencia y la exigencia en el sector gastronómico colombiano, en departamentos como Atlántico, Cundinamarca, Antioquia, Santander, Valle del Cauca y César; ha sido implementada por las grandes industrias y gremios del sector alimentario; sin embargo, en departamentos como Sucre la ejecución de este sistema está en proceso de penetración en el mercado de manera incipiente; puesto que se utilizan prácticas muy tradicionales, con ausencia de personal capacitado, pocas tecnologías e insuficiencia de información y de conocimiento para contar con cadenas de suministros propias del negocio que generen valor en los diferentes grupos de interés.

Al respecto, Sullivan & Atlas (1998), manifiestan que este sector Food Service debe ser visto como un todo integrado por un suprasistema y varios subsistemas, que tienen relaciones acordes con la importancia de la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos involucrados, donde interactúan cada uno de los subsistemas integrados según los objetivos de la organización y ecosistema. La relación del sistema y los subsistemas identifican áreas determinantes en la hora de generar competitividad y crear valor, jugando un rol determinante en la sostenibilidad de las organizaciones, por tal motivo es fundamental la cadena de valor (Porret, 2010; Mora, Vera y Melgarejo, 2015 y Porter, 2007).

Dada la importancia del sector Food Service en el departamento de Sucre, se plantea como objetivo de investigación diagnosticar los subsistemas que conforman la cadena de valor del sector Food Service en el departamento de Sucre según el modelo de Sullivan & Atlas (1998). La expectativa de esta investigación es que sea beneficiosa al sector gastronómico del Food Service; buscado generar iniciativas, estrategias de competitividad y generación de valor para los usuarios con la mejora de procesos y actividades en las áreas administrativas y de producción que conforman este sector y en la contribución al desarrollo sostenible del país.

### Fundamentación teórica

A continuación, se exponen las bases teóricas de la investigación:

#### Cadena de valor y sostenibilidad

El término cadena de valor es uno de los criterios más usados en el mundo empresarial, para exponer la forma de analizar y mejorar las actividades operacionales de una empresa con el fin de generar mayor competitividad. Su popularidad comienza en 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter. Plantea este autor, que la cadena de valor es una “herramienta de análisis empresarial que identifica y descompone el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general, convirtiéndose así en una poderosa acción estratégica de la empresa” (Porter, 1985. pp.2-5).

Adicionalmente, esta investigación se soporta en otras definiciones bastante similares pero descritas de manera diferente; por tal razón, se tiene que la cadena de valor según Donovan (2006) es la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena. Por lo tanto, ante estas definiciones, se infiere que la cadena de valor proporciona un patrón o guía que permite significar de forma ordenada las actividades de cualquier organización con la finalidad de lograr con el menor costo posible una ventaja competitiva y que sea elemento fundamental para lograr la sostenibilidad de los sectores productivos. El reto, por tanto, como lo plantean Pulido y Sánchez (2016) es concebir una estructura analítica que permita evaluar el rendimiento de cada agente implicado en la cadena en la generación de valor orientada al cliente final.

Plantean Reina, Sepulveda y González (2017), para que un sector sea sostenible es necesario el emprendimiento sostenible en toda su cadena de valor visto como un compromiso inquebrantable de la empresa para contribuir de manera ética al desarrollo económico, mejora en la calidad de vida de los empleados y de la comunidad en general, en consideraciones de las necesidades de las futuras generaciones.

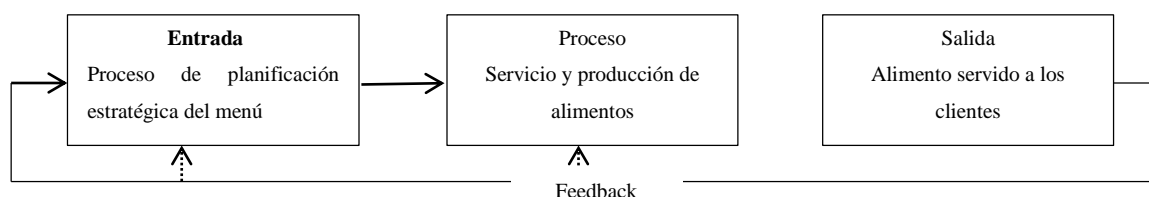
#### Food Service

Para Mujeril (2012), el food service es un mercado que involucra a toda la red de producción y distribución de alimentos, equipos y servicios, orientado a la atención de establecimientos que preparan y suministran alimentos utilizados en las comidas que los clientes requieren a través de un servicio ofrecido fuera del hogar. Mientras que, Morillo y Márquez (2014), lo define como un servicio a la medida de la gran operación gastronómica que se dedica a distribuir insumos y ofrecer asesorías gastronómicas con impacto comercial, y que a través de este servicio se puede incrementar el rendimiento y éxito del negocio de comida hasta en un 10%.

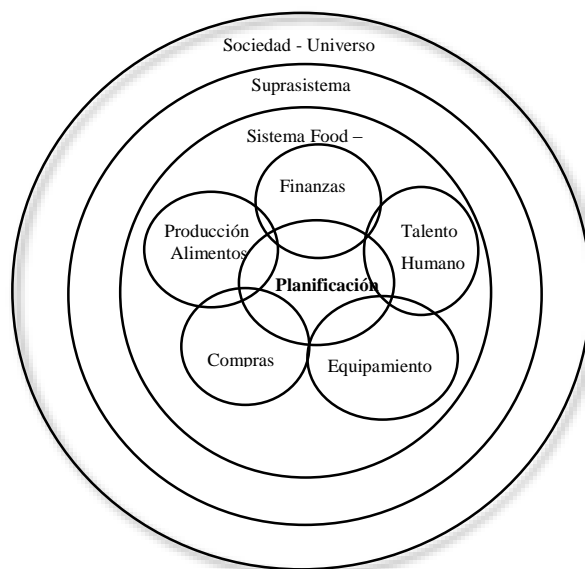
Lo expuesto, sustenta en el hecho de que su servicio es especializado y ha sido creado para hacer más rentables y eficientes a los negocios; en adición a lo anterior, el Food Service, potencialmente desarrollado en los Estados Unidos y Europa, es la búsqueda de nuevos mercados capaces de generar grupos de profesionales que realizan negociaciones con la industria de los proveedores de alimentos a hoteles, restaurantes y cafeterías industriales.

### Sistema de Food Service

De acuerdo a Sullivan & Atlas (1998), el sistema Food Service está compuesto de: suprasistema, sistema y subsistema, y éstos tienen relación acorde a la importancia que se coloca en la eficacia y eficiencia en la cual interactúan los subsistemas y éstos están integrados en el sistema con el fin de alcanzar los objetivos del sistema y el medio ambiente. El suprasistema es, entonces, el medio ambiente en el cual funcionan los sistemas. Esto es evidente porque las salidas de un sistema sirven como entradas para el suprasistema, como se muestra en las figuras 1 y 2.



**Figura 1.** Modelo de sistema Food Service (relaciones de entrada y salida)  
Fuente: Adaptación de los investigadores, tomado de Sullivan & Atlas (1998)



**Figura 2.** Modelo del sistema Food Service  
Fuente: Adaptación del Grupo de investigación FACEA, con base a Sullivan & Atlas (1998)

A continuación, considerando el modelo, se exponen las áreas que sustentan la cadena de valor del sistema Food Service para las empresas del sector Food Service del departamento de Sucre:

### Planificación estratégica

Según Sallenave (2002) y David (2003), la planificación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Por estos motivos, en el proceso administrativo se tiene como etapa inicial la planificación, como fase que establece las bases para identificar y disminuir el riesgo y la incertidumbre en los diferentes procesos organizacionales. De allí que la formulación de estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo, mediano y corto plazo, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (David, 2003; Wheelen y Hunger, 2007)

La segunda la constituye la implementación de las estrategias, que implica convertir el plan formulado previamente en acción para lograr los resultados esperados. Esta fase tiene éxito si los objetivos son logrados. La implementación de las estrategias implica la asignación de los recursos y requerimientos para su desarrollo.

### **Talento Humano**

Al respecto Porret (2010), define la gestión del talento humano como una estrategia corporativa orientada a integrar las sensibilidades, tendencias y características humanas que posee cada integrante de la organización, mediante el fomento de la armonización de los diferentes grupos de personas, con la finalidad de lograr los propósitos de las empresas. Entre los aspectos que hay que considerar para garantizar la generación de valor, con relación al talento humano, se exponen:

1. Aspectos organizativos generales: como lo manifiesta, Riquelme (2018), el diseño de la estructura organizativa tiene una gran influencia en el logro de una ventaja competitiva debido a que permite integrar las actividades por áreas claramente diferenciadas mediante mecanismos que equilibren los beneficios de la separación o agrupación de las áreas operativas y establezcan los nexos verticales y horizontales, pero que sea capaz de dibujar las fronteras de cada unidad en sintonía con las fuentes de ventaja competitiva y de coordinación con la cadena de valor y los nexos con los proveedores hasta el cliente final.

2. Capacitación y promoción del personal: la capacitación está orientada a definir acciones que estén orientadas a desarrollo de la potencialidad de los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas del personal. Mientras, que la promoción es el traslado de un empleado de un puesto de trabajo a otro de un nivel más elevado en la organización.

3. Cultura organizacional: se manifiesta en el sentido de pertenencia que propicia en el personal (colaboradores), quienes, en una perspectiva sistémica, tienen conciencia de la responsabilidad individual que les confiere el cargo que desempeñan (López, 2013; Méndez, 2019).

4. Salud y seguridad industrial: área que persigue como propósito promover la salud de los trabajadores, trazándose como objetivo, prevenir enfermedades profesionales, los riesgos a la salud, evitar los accidentes de trabajo, de ergonomía, todas estas acciones orientadas a otorgar bienestar del trabajador, lo que incide en la competitividad y sostenibilidad empresarial (Martínez, Espitia & Valenzo, 2013).

### **Equipamiento**

Consiste en tener una infraestructura orientada hacia la satisfacción de los *stakeholder* como soporte del negocio en este mundo globalizado. El cliente no busca únicamente un producto o servicio que resuelva su necesidad, sino que ha adquirido el placer de sentirse satisfecho y atendido durante el transcurso que adquiera un producto o servicio, especialmente en el sector gastronómico por las diferentes experiencias que este puede brindar (David, 2003, Porter, 2010, Sullivan & Atlas, 1998).

### **Compras de alimentos**

La compra de alimentos se basa en el óptimo aprovisionamiento y manejo de inventario que garantice el menú previsto por el establecimiento. Su proceso es complejo, diverso y requiere de un alto grado de competencia por parte del comprador como encargado de seleccionar y comprar la materia prima en el momento correcto, en la cantidad adecuada y en el nivel de calidad especificado. Algunas de sus actividades son la recepción de insumos, almacenamiento, distribución para el proceso de producción, manejo de materiales, control de inventarios, manejo de devoluciones de insumos (Oddone & Padella, 2017; Frances, 2001; Sullivan & Atlas, 1998).

### **Producción de alimentos**

Es un proceso sistémico para procesar los alimentos y nacen las principales funciones para la elaboración del producto final; por tanto, se hace necesario un jefe de sector eficiente, que planea la producción de tal manera de no provocar costos excesivos que afecten a la empresa (Quintero y Sánchez, 2006). El menú planificado precede a cualquier decisión relacionada con el tipo de sistema de producción que se utilizará en una operación de servicio de alimentos. La decisión debe basarse en una evaluación objetiva de los requisitos del menú, teniendo en cuenta los demás subsistemas (compra de alimentos, equipo, distribución y servicio, personal y finanzas) necesarios para un servicio alimentario de calidad, requiriendo: (a) llevar a cabo una planificación adecuada y control del proceso de producción, (b) capacidad de producción, (c) aspectos generales de la calidad y (d) adecuado sistema de calidad (García, Torres, Olaya, Díaz, Vallejo & Castro, 2009).

### **Servicios (venta de alimentos)**

Stanton, Etzel y Walker (2004), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (p.7). Dentro de estas actividades se enmarcan; definiciones de objetivos, estrategias de penetración, desarrollo de planes de mercadeos, información de competidores, innovación de productos, variedad de productos y formas de distribución.

### **Aspectos metodológicos de la investigación**

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

1. Enfoque ontológico realista, representado por los subsistemas de la cadena de valor del sector food service en el departamento Sucre de Colombia, se manifiesta en la concepción de que la realidad es investigada independiente al sujeto cognoscente, con la finalidad de revelar un diagnóstico sobre esta tema que sirva de plataforma para orientar la gestión, de forma objetiva y científica, por lo tanto, esa realidad existente en el contexto del sector estudiado no fue modificada, ni transformada en el diagnóstico realizado.
2. Enfoque epistemológico empírico-inductivo, conocido también con los términos de positivismo, probabilista, cuantitativo, en correspondencia con la realidad investigada; por cuanto está basada en un proceso lógico del pensamiento, con una orientación concreta y objetiva de lo observado, con un lenguaje numérico – aritmético, fundamentado en el registro de los hechos, sin seleccionarlos ni hacer conjeturas a priori ni condicionamientos. En esta investigación los investigadores realizaron la descripción de la data obtenida a partir de un cuestionario, previamente validado y con criterios de confiabilidad, directamente aplicado a los administradores de las unidades de observación como son las empresas del sector food service.
3. Enfoque metodológico cuantitativo, como consecuencia derivada y articulada con la epistemología empirista – inductiva y la ontología realista que cimientan esta propuesta

investigativa, la metodología de esta investigación es cuantitativa, que es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

La investigación es descriptiva, con un diseño transeccional, contemporáneo, univariable, no experimental y de campo, puesto que se realizó en un momento único del presente para medir la variable a través de la recolección de la data mediante fuentes vivas y observándola en su contexto natural, sin introducir ningún tipo de alteración, utilizando tablas estadísticas para estudiar el comportamiento de una población en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2003; Bermúdez y Rodríguez, 2013).

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

Para la recolección de la información, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento previamente validado un cuestionario con 97 ítems para medir cada indicador de las dimensiones que conforman la variable (Ver Tabla1):

**Tabla 1**  
**Cuadro de variable, dimensiones e indicadores**  
**Variable: Subsistemas de la cadena de valor**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Proceso de planificación estratégica</b>	Formulación de estrategias	8
	Implementación de la estrategia	5
<b>Talento humano</b>	Aspectos organizativos generales	5
	Capacitación y promoción del personal	3
	Cultura organizacional	5
	Salud y seguridad industrial	4
<b>Equipamiento</b>	Ubicación de infraestructura	4
	Política ambiental de la empresa	5
	Estrategia para proteger el medio ambiente	2
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	1
	Administración de residuos	3
	Investigación y desarrollo	5
	Mantenimiento	4
<b>Compras</b>	Aprovisionamiento	4
	Manejo de inventarios	4
<b>Producción de Alimentos</b>	Planificación y proceso de producción	6
	Capacidad de producción	4
	Aspectos generales de la calidad	3
	Sistema de calidad	5
<b>Servicios (Ventas De Alimentos)</b>	Mercadeo y ventas	10
	Servicios	3
	Distribución	4



Al respecto, para cada indicador se establecen unas preguntas (pi), que expresan las opiniones de los encuestados sobre cada una de ellas, basadas en la escala de Likert, expresada en los siguientes niveles: 5: siempre; 4: la mayoría de las veces sí; 3: algunas veces sí, algunas veces no; 2: la mayoría de las veces no y 1: nunca. Para describir la percepción de los encuestados, las dimensiones de opinión se agruparon así: 5 y 4 expresan la mayoría de las veces si, 2 y 1 la mayoría de las veces no y 3 para algunas veces sí y algunas veces no. La población está compuesta por los establecimientos de comida (restaurantes, cafeterías, hoteles, entre otros) legalmente constituidos en los principales municipios del departamento de Sucre: Sincelejo, Corozal, Sampués, Tolú y Coveñas (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Población y muestra por municipios**

<b>Municipios</b>	<b>Población*</b>	<b>Muestra**</b>
<b>Sincelejo</b>	160	113
<b>Corozal</b>	16	16
<b>Sampués</b>	11	11
<b>Tolú</b>	29	29
<b>Coveñas</b>	37	37
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>206</b>

Fuente: \* Cámara de Comercio de Sincelejo (2018) – Sucre. \*\*Cálculos propios

La muestra fue probabilística, es decir, todos los elementos de la población tienen la igualdad de posibilidad de formar parte de la muestra y el margen de error es del 5%. En la Tabla 2, se visualiza la muestra representativa de la población calculada en base a la ecuación de Hernández, Fernández y Baptista (2003).

El instrumento para la recolección de la información se diseñó considerando las seis dimensiones con sus indicadores, los cuales fueron evaluados a través de 97 reactivos, aplicando una encuesta tipo Likert a los administradores de los restaurantes seleccionados en la muestra, con una escala del 1 al 5: 1 nunca, 2 la mayoría de las veces no, 3 algunas veces no algunas veces si, 4 la mayoría de veces sí, y el 5 siempre. Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico Spss. Y, a través de la estadística descriptiva se fijaron las frecuencias relativas para cada indicador.

### **Diagnosis de los subsistemas que conforman la cadena de valor en el sector food service en el departamento de Sucre - Colombia**

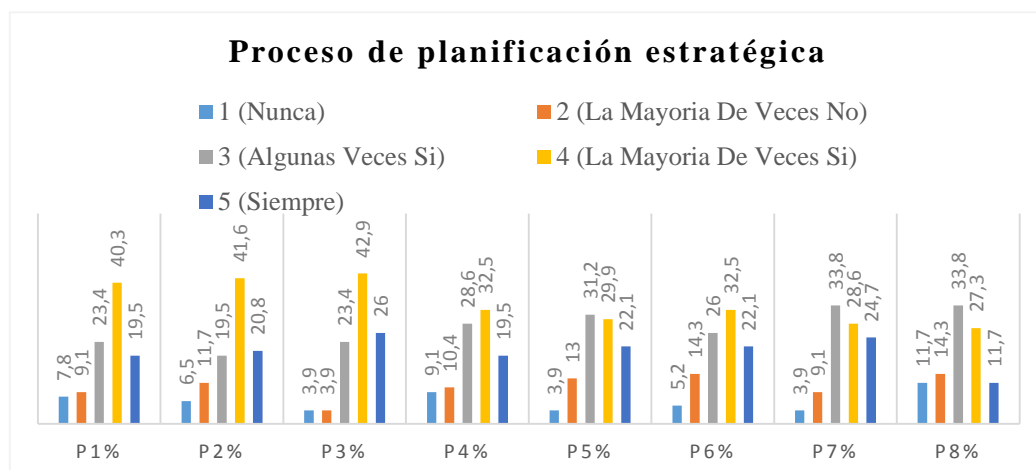
En este apartado, se contempla un diagnóstico de cada uno de los componentes identificados de la cadena de valor del sector Food Service, el cual se presenta de forma fragmentada por los indicadores de cada dimensión por medio de sus criterios de evaluación; seguidamente, se presenta una descripción agrupada por cada dimensión y por último se evidencia el grado de generación de valor de cada subsistema, con el fin de develar la situación existente.

#### **Dimensión. Proceso de planificación estratégica**

##### **Indicador. Formulación de estrategias**

La información obtenida en procesos de planeación estratégica, de acuerdo al Gráfico 1, revela que el 16,9% de los establecimientos encuestados en el departamento Sucre no implementa una planeación estratégica que les permita llevar a cabo procedimientos para alcanzar sus metas y

objetivos. Asimismo, el 23,4% de los restaurantes manifiesta que algunas veces la aplican, mientras que el 59,9% la mayoría de las veces la utiliza para afrontar los diferentes desafíos y cambios que se puedan presentar en el mercado.



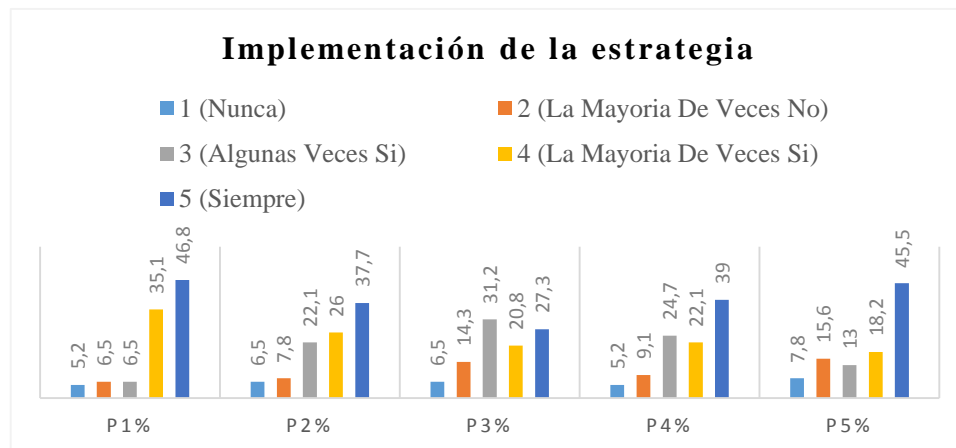
**Gráfico 1.** Formulación de estrategias

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

Se debe agregar, en cuando a la definición de un tiempo para el alcance de los objetivos estratégicos por parte de las personas responsables de cada una de las áreas funcionales de la empresa (p5), que el 52% de la población encuestada la mayoría de las veces y siempre las personas responsables de las diferentes áreas operativas estipulan tiempos para los objetivos instaurados, mientras que el 31,2% en la mayoría de las veces lo hacen, pero el 16,9% no lo aplica.

### **Indicador. Implementación de la estrategia.**

Para medir al indicador se elaboraron cinco ítemes y las frecuencias se muestran en el Gráfico 2:



**Gráfico 2.** Implementación de la estrategia

Los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia, como lo revela el Gráfico 2, indica que el 11,7 % de los encuestados expresa entre nunca y la mayoría de las veces no, el personal de la empresa se involucra activamente en el logro de los objetivos estratégicos de la organización (p1). Por el contrario, el 81,9 % se ubica en la escala positiva, lo que indica la participación de su personal en el desarrollo de los objetivos planeados estratégicamente. En cuanto, a si el personal de la empresa es consciente de los cambios que demanda la implementación de la estrategia (p2), el 14,3% revela que nunca y el 63,7 casi siempre y siempre, lo cual es necesario para el alcance de los objetivos demandados.

Otro hallazg, es que el 20,8% se ubica en la escala negativa de las preguntas, con relación a la asignación de recursos (presupuestos) para la implementación de las estrategias y, el 48,10% si lo elabora (p3). Aunado a esto, el 14,3% no implementan estrategias planificadas, en contraposición el 61,1%, si lo realiza (p4). Simultáneamente, también revela que en un 63,7% de los establecimientos existe un área o persona responsable de los procesos de planificación y control (p5), infiriéndose que si existen personas líderes y que toman las riendas de los diferentes establecimientos; mientras que, en una minoría, representada en un 23,4%, nunca y la mayoría de las veces no cuentan con esta área.

En la Tabla 3, se muestra los hallazgos de la planificación estratégica, a través de un análisis global agrupado de los indicadores de esta dimensión. En síntesis se concluye, que los establecimientos de Food Service del departamento Sucre, en un 44%, cumplen de manera satisfactoria con la mayoría de los criterios establecidos en cada uno de los indicadores, por lo que se deriva que estos establecimientos, establecen la planificación estratégica como una herramienta que les permita prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan a futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño (ver Gráfico 3).

**Tabla 3**  
**Dimensión. Proceso de planificación estratégica (agrupado)**

	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	17		
<b>Medio</b>	39		
<b>Alto</b>	44	<b>3,63</b>	<b>0,92</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>		

Así mismo, el 39% se ubica en un grado medio y un 17% en un grado bajo, indicando que solo implementan la planificación estratégica de forma elemental sin profundizar en los aspectos de competitividad que conlleva la planificación como una herramienta de competitividad y generación de valor, y cómo esta se podría convertir en un instrumento para potenciar el ámbito competitivo y mantener la sostenibilidad de sus organizaciones en un entorno totalmente cambiante.

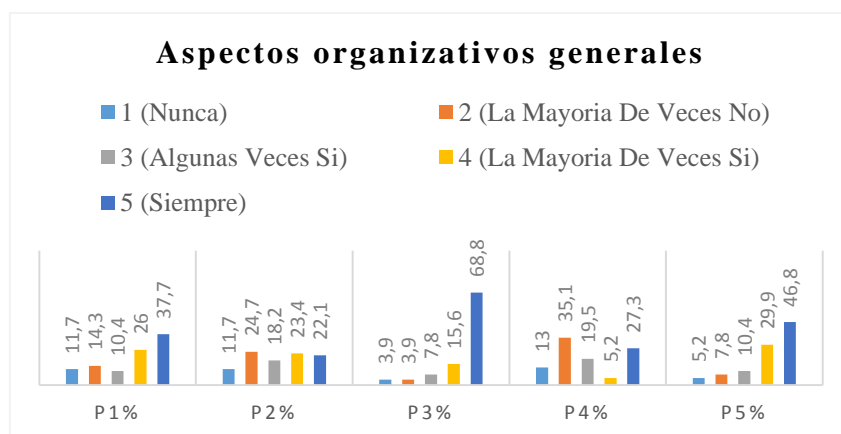
Estos resultados, permiten discernir sobre los planteamientos de Potter (1985), Donavan (2006) y Riquelme (2018), quienes manifiestan la importancia del proceso de planificación estratégica como eslabón importante para el logro de la ventaja competitiva y la eficiencia en el desarrollo de todas las actividades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

### Dimensión. Talento humano

#### Indicador. Aspectos organizativos generales

En el Gráfico 4, muestra que el 84% de las organizaciones su personal posee pleno conocimiento de cuáles son los órganos de dirección de la empresa (p3); igual se evidencia que un 76% lleva un registro de ausentismo laboral por diferentes causas (p5). Adicionalmente, se encontró que un 63% de los establecimientos disponen de una estructura funcional donde se definen las líneas de autoridad y de responsabilidad presentes en la organización (p1).

No obstante, para las interrogantes p2 y p4, se observa que las empresas la mayoría de las veces no cumplen con los criterios de elaboración de manuales de funciones y procedimientos, además, no tienen en cuenta los requisitos legales para la contratación y vinculación laboral de sus trabajadores; en su orden representan un 36% y 48% de la población encuestada, considerándose estos como los puntos críticos del indicador estudiado.

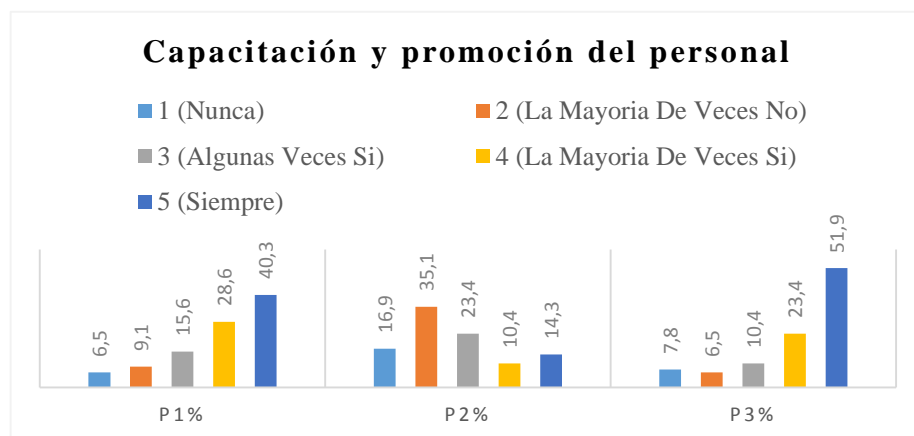


**Gráfico 3. Aspectos generales**

#### Indicador. Capacitación y promoción del personal

En el Gráfico 5, se evidencia que un conjunto significativo de las empresas encuestadas, representadas por un 75,3% (p3), manifiesta que la mayoría de las veces desarrollan programas de inducción para sus nuevos trabajadores y alrededor de un 69% (p1) casi siempre, de lo que se deduce que con la implementación de estas estrategias los empleados pueden presentar resultados positivos en términos de productividad y calidad; sin embargo, cerca de un 52% (p2) de los restaurantes expresa que no considera el nivel de formación y de capacitación para las promociones

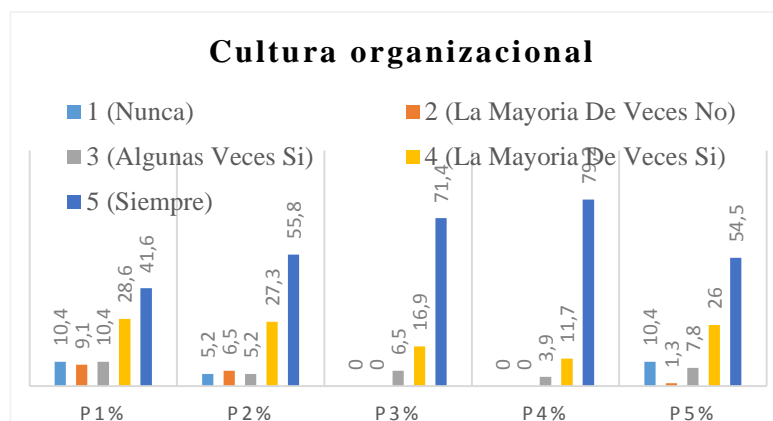
y ascensos a nuevos cargos, factor que puede causar desmotivación y bajo rendimiento en el personal.



**Gráfico 4.** Capacitación y promoción del personal (Indicador 2)

### Indicador. Cultura organizacional

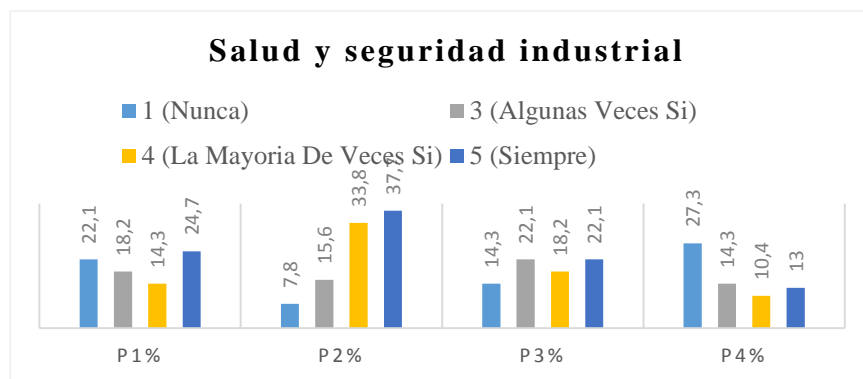
Otro de los indicadores estudiados es la cultura organizacional. De la información recolectada se obtuvo porcentajes significativos de aproximadamente el 70%, 83%, 88%, 91% y 81% para cada una de las preguntas planteadas (p1 a p5) respectivamente, de lo cual, se deduce que las empresas del sector Food Service la mayoría de las veces responden con los criterios expuestos, tales como: implementación de un sistema de comunicación formal adecuado, motivación a los colaboradores para que se identifiquen y adhieran al cumplimiento de políticas y logros de objetivos, trabajo en equipo, mejora continua del clima laboral, misión y visión establecida (ver Gráfico 6).



**Gráfico 5.** Cultura organizacional (Indicador 3)

### Indicador. Salud y seguridad industrial

El último indicador, es diagnosticado mediante cuatro interrogantes (ver Gráfico 7). Los resultados revelaron que el 71,5% de la población encuestada se preocupan porque la planta, los procesos y los equipos estén diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajo (p2).



**Gráfico 6.** Salud y seguridad industrial (Indicador 4)

Ante esos resultados, se devela, a través de un análisis global agrupado de los ítems, que el indicador talento humano, arrojó que solo un 44% de las empresas de Food Service del departamento Sucre cumple satisfactoriamente con la mayoría de los criterios anteriormente establecidos para asegurar una buena gestión del talento humano en sus diferentes ámbitos (laboral, emocional, económico y social) y obtener personal altamente comprometido, relaciones interpersonales efectivas, mayor productividad, mejor calidad, alta competitividad y aumento significativo en el valor agregado de la empresa. Asimismo, se determina que un 42% posee un grado medio y una minoría del 14%, se encuentra en un grado bajo de gestión del personal.

**Tabla 4**  
**Talento humano (agrupado)**

	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	14		
<b>Medio</b>	42	<b>3,68</b>	<b>0,883</b>
<b>Alto</b>	44		
<b>Total</b>	<b>100</b>		

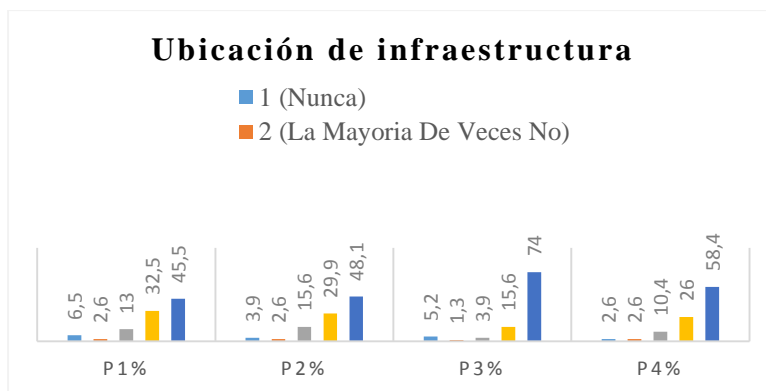
Los resultados obtenidos para este subsistema, lleva a ser referencia a las posturas teóricas de autores como Porter (1985, 2007), Porret (2010) y Méndez (2019), quienes plantean que el talento humano representa el soporte fundamental para la generación de valor en todas las actividades primarias como de apoyo, por lo tanto las organizaciones que no consideren como prioridad todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés internos está en la línea de fracasar.

### **Dimensión: Equipamiento.**

#### **Indicador. Ubicación de infraestructura**

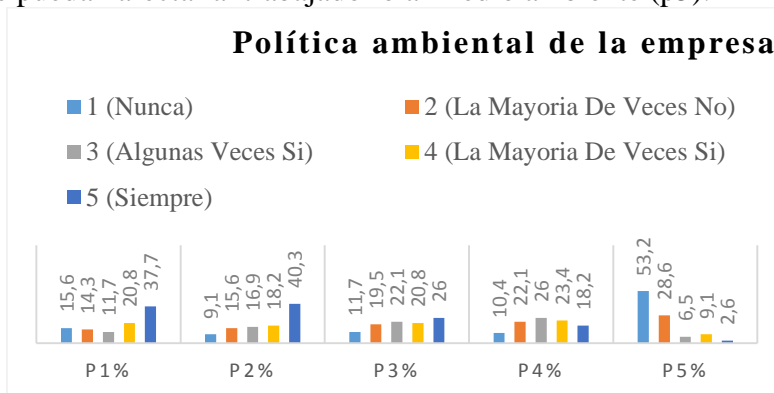
Los resultados para este indicador revelan que el 78% de los establecimientos de Food Service consideran que las zonas de sus negocios son ideales para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y la distribución de productos terminados, correspondientes al criterio (p1). Asimismo, el 78% afirma que la infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales (calidad del producto) y futuras (p2). Más aun, el 89,6% indica

que el acceso a los productos de la empresa es cómodo para la comunidad y compradores (p3). Lo anterior, demuestra que un promedio del 76% de los establecimientos de Food Service en el departamento Sucre cuenta con una infraestructura que permite el abastecimiento y la distribución de productos en relación a su ubicación (ver Gráfico 8).



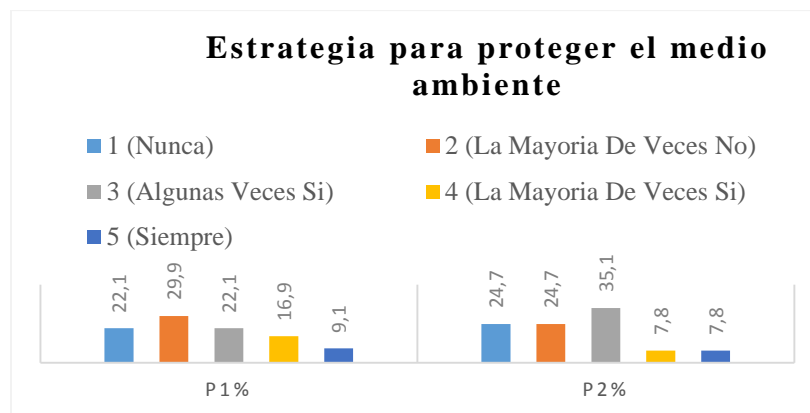
**Gráfico 8.** Ubicación de infraestructura (Indicador 1)

En cuanto a políticas ambientales, el Gráfico 9 devela que el 30% de los establecimientos de Food Service no toman en cuenta en el diseño de las instalaciones de la empresa (planta y oficinas), las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores (p1), mientras que el 58,8% si lo consideraron. Además, un 58,8% tiene conocimientos sobre las normas que las regulan (p2). Y, por otro lado, un 83% de las empresas nunca y la mayoría de las veces no utilizan insumos contaminantes que puedan afectar al trabajador o al medio ambiente (p5).



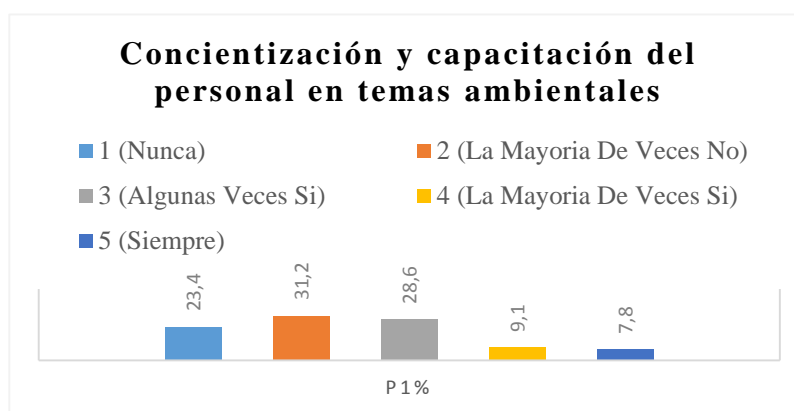
**Gráfico 9.** Política ambiental de la empresa (Indicador 2)

Al tomar en consideración los resultados del Gráfico 10, que representa al indicador 3, se tiene que un 53% de la población encuestada nunca y la mayoría de las veces no considera las regulaciones ambientales al desarrollar nuevos productos o cuando efectúa rediseños en su infraestructura física (p1), frente a un 26% de los establecimientos, los cuales manifiestan que siempre y la mayoría de las veces si lo hacen. En cuanto a si las empresas realizan actividades conjuntamente con su comunidad aledaña, las cuales apuntan a la conservación y protección de su medio ambiente (p2), un 40,3% manifestó que nunca y la mayoría de las veces no las realizan, frente a un 35,1%, que alguna de las veces si lo hacen y un 15% expresó que siempre y la mayoría de las veces sí implementan este tipo de iniciativas (Gráfico 10).



**Gráfica 10.** Estrategia para proteger el medio ambiente (Indicador 3)

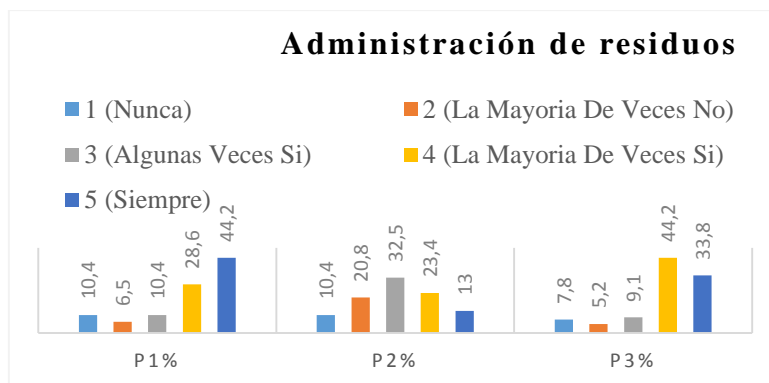
Otra temática abordada es la concientización y capacidad del personal en temas ambientales, tal y como lo indica el indicador 4 y es evidenciado en el Gráfico 11. Este indicador da a conocer que, en materia ambiental, un 54,6% que no concientizan y capacitan al personal en temas ambientales, mientras que un 28,6 % manifestaron que alguna de las veces si lo hacen. Por otro lado, solo el 16,9% indicó que si realizan las diferentes capacitaciones sobre la importancia de la temática ambiental y su impacto.



**Gráfica 11.** Concientización y capacitación del personal en temas ambientales (Indicador 4)

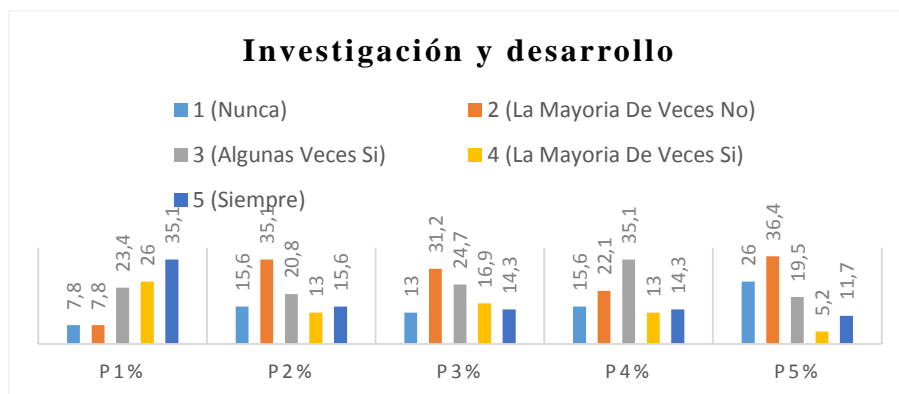
En los resultados revelados por el Gráfico 12, el cual hace referencia al indicador de administración de residuos, revela que en una gran mayoría, representada por el 72,8% de las empresas se sitúan en la escala positiva, puesto que desarrollan programas para racionalizar el consumo de recursos naturales (energía, agua) y materias primas contaminadas mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de tecnología amigables con el medio ambiente (p<sub>1</sub>).





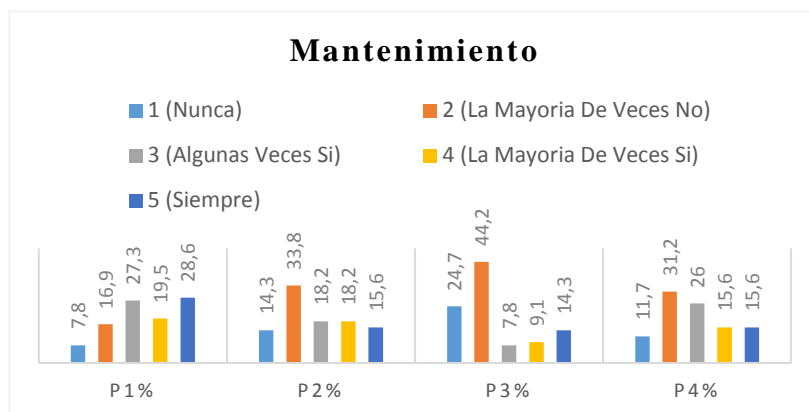
**Gráfico 72.** Administración de residuos (Indicador 5)

En los resultados mostrados en el Gráfico 13, el cual hace referencia al indicador de investigación y desarrollo, revelan que en una mayoría representada por un 61,1% de las empresas que conforman el sector gastronómico de Food Service, siempre y la mayoría de las veces incorporan innovación de sus diferentes procesos (p1), mientras que un 23,4% algunas veces sí, algunas veces no incorporan, frente a un 15,6% que nunca y la mayoría de las veces no lo hace. Caso diferente sucede con el desarrollo de manera formal referente a la investigación de nuevas materias primas y procesos de producción (p2), en donde un 50,1% de las empresas nunca y la mayoría de las veces no realizan este tipo de investigación, mientras que un 28,6% siempre y la mayoría de las veces si desarrolla estos procesos.



**Gráfico 13.** Investigación y desarrollo (Indicador 6)

El indicador de equipamiento, indicado a través del Gráfico 14, demuestra que un 48,1% de las empresas desarrollan un programa de mantenimiento preventivo para toda su infraestructura física -planta, equipos y maquinaria- (p1); mientras que, en menor medida, un 24,7% de las empresas manifestaron que nunca y la mayoría de las veces no realizan un mantenimiento preventivo a su estructura física, junto con un 27,3% que expresaron aplicarlo algunas veces sí y no. Por otro lado, el 68,9% de estas empresas nunca y en su mayoría de veces posee seguros que le permitan afrontar los problemas de lucro cesante por la ocurrencia de siniestros como catástrofes naturales e incendios (p3).

**Gráfico 14.** Mantenimiento (Indicador 7)

Los resultados permiten hacer referencia a lo expresado por Impulsa (2016), Romero, Loaiza y Galvéz (2018) y Romero (2019), quienes expresan la importancia del equipamiento laboral como eje fundamental para impulsar la calidad del personal. De allí, que las empresas deben establecer estrategias innovadoras que conlleven a lograr la excelencia en el comportamiento de este subsistema.

Finalmente, se concluye que la dimensión equipamiento con un estudio global agrupado de los ítems que la conforman, arrojó que solo un 21% de las empresas de Food Service del departamento Sucre cumple satisfactoriamente con la mayoría de los criterios establecidos para cada indicador para asegurar una buena gestión de su infraestructura física (planta, equipos y maquinaria) y una buena gestión medio ambiental, con el fin de mejorar la productividad, la calidad y la competitividad y obtener así un aumento significativo en el valor agregado de la empresa (ver Tabla 5). Asimismo, el 45% de la población se encuentra en un grado medio de gestión de infraestructura y gestión medioambiental, y un 34%, se encuentra en un grado bajo, es decir, estos establecimientos de comida cumplen solo con los criterios elementales que se requieren para el funcionamiento de la empresa en relación a su infraestructura física y de responsabilidad con el medio ambiente.

**Tabla 5**  
**Equipamiento (Agrupado)**

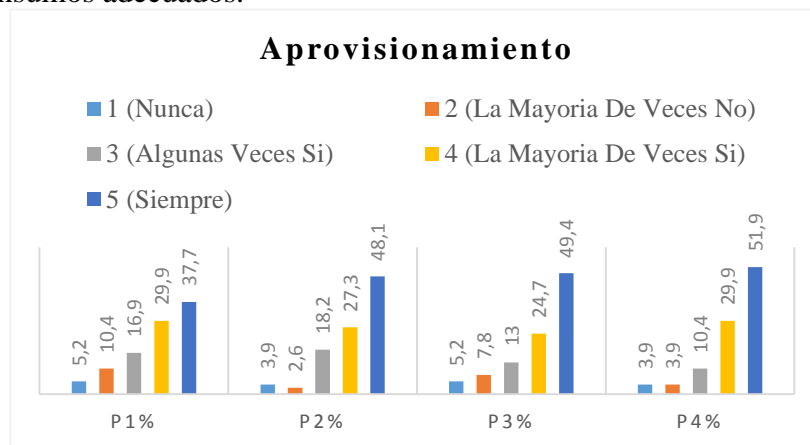
	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	34		
<b>Medio</b>	45	<b>3,22</b>	<b>0,86</b>
<b>Alto</b>	21		
<b>Total</b>	<b>100</b>		

### Dimensión. Compras de alimentos.

#### Indicador. Aprovisionamiento

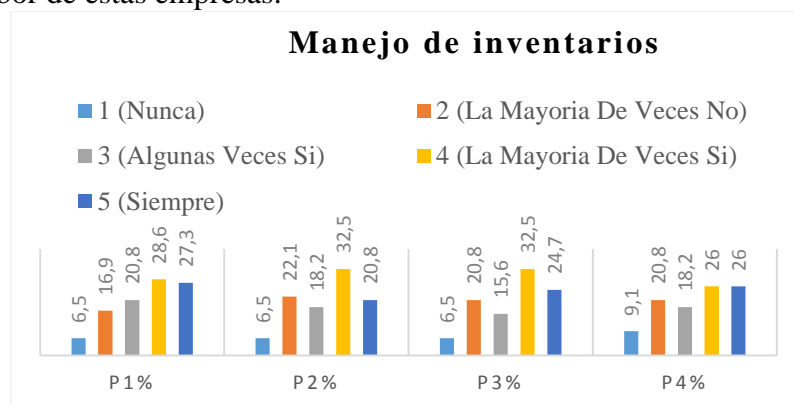
Los hallazgos encontrados en el estudio, como se muestra en el Gráfico 15, revelan que alrededor del 67%, 75%, 74% y 81%, representan las opiniones de la población encuestada para los criterios p1 a p4 respectivamente, de lo cual se estima que la mayoría de la veces las empresas de Food Service obedecen a los criterios evaluados en el indicador 1 tales como: planificación en las compras de materias primas, materiales y repuestos, sistema de abastecimiento flexible y eficiente, establecimientos normas de calidad, servicio, precio y condiciones de pago para la selección de los proveedores; por otro lado, una minoría del 15,6%, 6,5%, 13,3%, 7,8% respectivamente,

manifiestan que casi nunca se sujetan a los parámetros analizados anteriormente, lo que puede generar malos resultados en las empresas del sector al no contar con procesos de planificación y selección de insumos adecuados.



**Gráfico 15.** Aprovisionamiento (Indicador 1)

También se puede observar que para el indicador 2, un poco más del 50% de la población en estudio expresó que casi siempre obedecen a los criterios expuestos (p1 a p4); por tanto, se deduce que estas empresas manejan niveles óptimos de inventarios y tienen un sistema eficiente de almacenamiento y administración de estos, garantizando adecuados niveles de rotación, uso y control de los mismos (Gráfico 16). No obstante, el 20,8%, 18,2%, 15,6% y 18,2% para cada uno de los interrogantes planteados respectivamente; manifiestan tener una posición indecisa, puesto que algunas veces si se sujetan a los parámetros establecidos en el indicador 2 y otras veces no. Estos resultados reflejan una situación compleja al no existir certeza real de los hábitos de compra utilizados para la labor de estas empresas.



**Gráfico 16.** Manejo de inventarios (Indicador 2)

En la Tabla 6, se observa una síntesis de los datos obtenidos a través de la data agrupada de la dimensión compras, de lo cual se evidencia que un 48% de las empresas de Food Service del departamento de Sucre se localizan en un grado alto, es decir, la mayoría de las veces implementan los criterios expuestos en cada uno de los indicadores, de esta manera, se infiere que estos establecimientos realizan selección de proveedores, planean adecuadamente la compra de insumos y verifican y controlan la adquisición y calidad de los mismos. Sin embargo, un 31%, se encuentra

en un grado medio y un 21% presenta un grado bajo, lo que significa que estas empresas deben mejorar su desempeño para garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla 6**  
**Compras (Agrupado)**

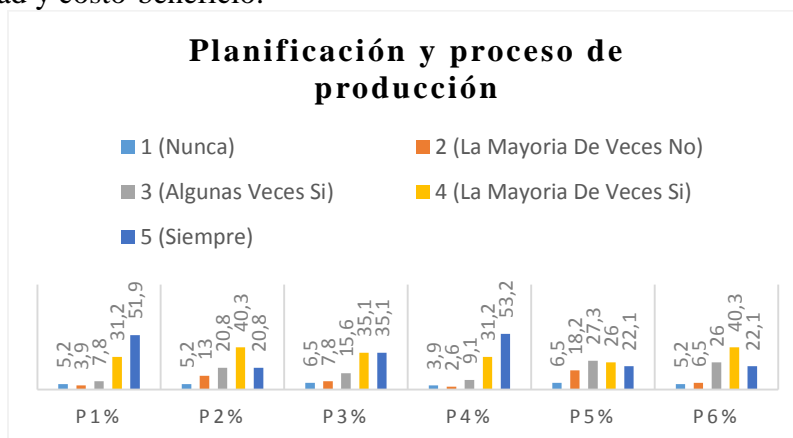
	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	21		
<b>Medio</b>	31	<b>3,75</b>	<b>0,932</b>
<b>Alto</b>	48		
<b>Total</b>	<b>100</b>		

### Dimensión. Producción de alimentos.

#### Indicador. Planificación y proceso de producción

Para este indicador, se observa porcentajes significativos del 80,1%, 70,2% y 84,4% de la población encuestada cumple la mayoría de las veces; esta situación deja a la vista que estas empresas se preocupan por ser eficientes, elaborar productos de calidad y mantener costos competitivos; asimismo, manifiestan planear su producción considerando las necesidades de la demanda y teniendo en cuenta los pronósticos de ventas (p1, p3, p4, Gráfico 17).

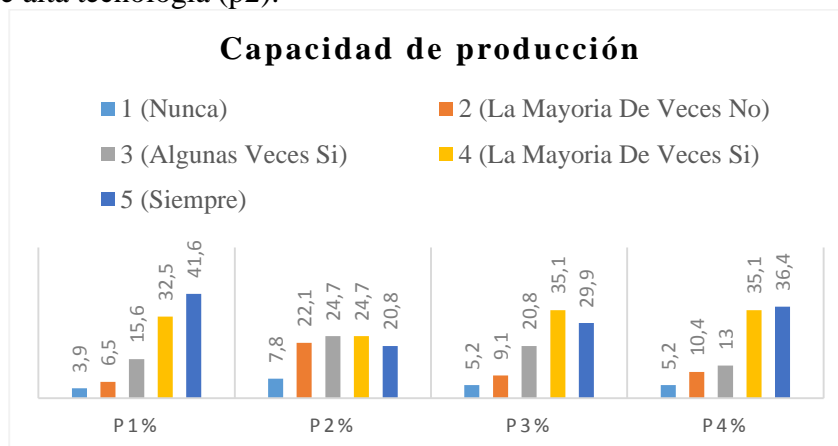
No obstante, para las p2 y p6; un 61% y 62% desarrollan procesos de producción flexibles y determinan el nivel de producción adecuado; sin embargo, solo un 40% de las empresas de Food Service del departamento de Sucre la mayoría de las veces no manejan esos procesos. En el ítem p4, se identificó uno de los puntos críticos, mostrando opiniones de la población en estudio parcialmente divididas; donde un poco más de la mitad manifestaron que casi nunca apoyan sus procesos productivos en tecnologías, lo que trae como consecuencia productos poco competitivos en cuanto a calidad y costo-beneficio.



**Gráfico 17.** Planificación y proceso de producción (Indicador 1)

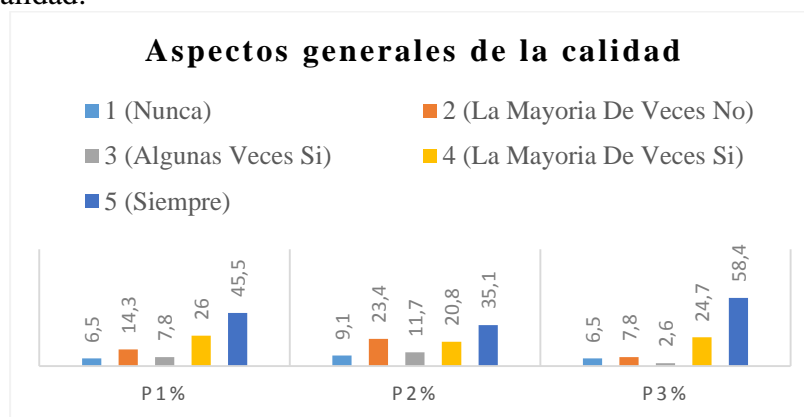
Al proseguir con la diagnosis, se plasman los resultados del indicador 2, mostrando una carga porcentual importante del 74,1%, 65% y 71,5% correspondientes a p1, p3 y p4 respectivamente. Esto indica que la mayoría de las veces las empresas se alinean con los siguientes criterios: toma de decisiones basadas en el proceso de producción, definición de los planes de contingencia y de la capacidad instalada de la empresa, siendo estos aspectos cruciales para cumplir con los requerimientos demandados por los clientes (Gráfico 18). Al otro lado de la balanza, se encuentra un punto donde las apreciaciones de los encuestados estuvieron divididas, de tal manera que solo

un 45,5% de ellos manifestaron que casi siempre efectúan planes de adquisición de equipos y maquinarias de alta tecnología (p2).



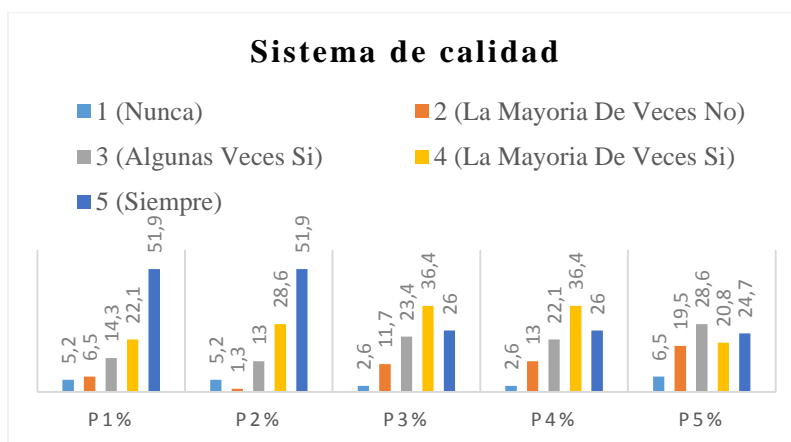
**Gráfica 18.** Capacidad de producción (Indicador 2)

Otra de las temáticas abordadas es lo referente a la producción de alimentos, hace referencia a los aspectos generales de la calidad (indicador 3. Gráfico 19). Los datos graficados dejan ver que para las consideraciones expresadas en los numerales p1 y p3, el 71,5% y 83,1% de los encuestados indicaron que la mayoría de las veces si responden con los criterios planteados, tales como: programas de calidad impulsados por la gerencia, capacitación adecuada del talento humano y garantías de calidad del producto; dando como resultado mejoramiento continuo, el cual se verá reflejado en mayor crecimiento empresarial y más sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, en el item2 un poco más de la mitad de las empresas manifestaron que la mayoría de las veces respetan las normas de calidad.



**Gráfico 19.** Aspectos generales de la calidad (Indicador 3)

El último indicador evaluado con relación a la dimensión producción de alimentos habla de los sistemas de calidad. Para las p1, p2, p3, p4 y p5, en su orden, los valores proporcionales más relevantes están alrededor de 74%, 80%, 62%, 62% y 45%; los dos primeros ítems muestran que un conjunto significativo de la población encuestada expresa que la mayoría de las veces o siempre estas empresas ofertan productos que cumplen con las normas técnicas de calidad, además de poseer sistemas de control eficientes que satisfacen las necesidades de los clientes (Gráfico 20).



**Gráfica 20.** Sistema de calidad (Indicador 4)

En conclusión, como se evidencia en la Tabla 7, se tiene un análisis agrupado de los datos obtenidos en todo el estudio con relación a la dimensión de producción de alimentos y sus indicadores; observándose que un 51% de las empresas de sector Food Service del departamento de Sucre muestran un grado alto, es decir, este grupo de empresas casi siempre pone en práctica la mayoría de los criterios planteados en cada uno de los indicadores: emplear procesos de producción flexibles, eficientes y apoyados en tecnologías para elaborar productos con calidad y costos competitivos y realizar planificación de la ventas considerando pronósticos de ventas y necesidades de la demanda; adicionalmente, estos establecimientos se preocupan por impulsar programas de calidad, capacitar al personal e implementar normas de calidad para todos los productos de la empresa.

**Tabla 7**  
**Producción de Alimentos (Agrupado)**

	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	10		
<b>Básico</b>	39	3,8102	0,8717
<b>Alto</b>	51		
<b>Total</b>	100		

Por otro lado, se evidencia que un 39% de la población encuestada cumple solo con los requerimientos básicos y el 10% se sitúa en el grado bajo de la escala; por tal motivo, se deduce lo argumentado por Restrepo, Loaiza y Galvéz (2016) quienes exponen que aquellas empresas que únicamente obedecen algunas de las apreciaciones fundamentales mencionadas anteriormente; pueden estar en un escenario que puede obstaculizar su óptimo funcionamiento, puesto que se generan problemas en los sistemas de producción (entradas, transformación y salida), limitando su competitividad.

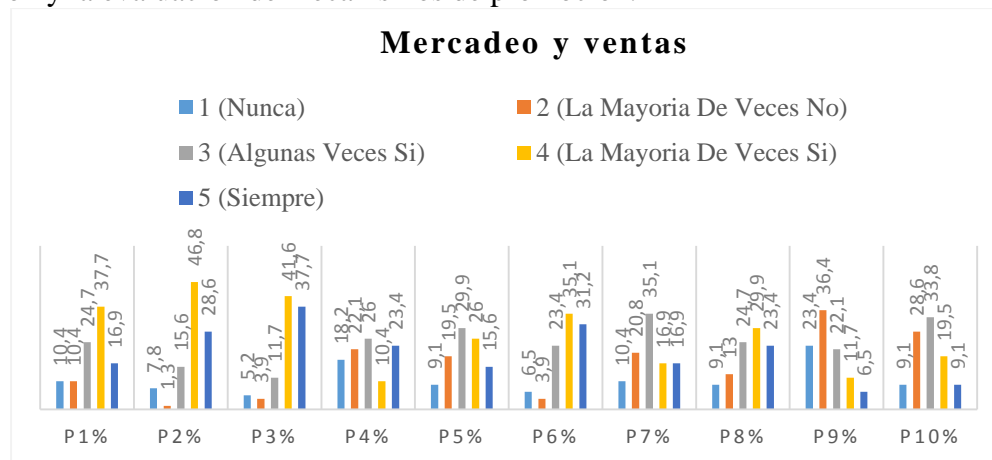
### **Dimensión. Servicios (venta de alimentos).**

#### **Indicador. Mercadeo y ventas**

Como lo evidencia el indicador de mercadeo y ventas de la variable servicios en el Gráfico 21, demuestra que un 69% de establecimientos que comprenden el sector Food Service en el departamento de Sucre, siempre y la mayoría de las veces desarrolla un proceso de planificación que genera un plan de mercadeo detallado y definido (p1), define un mercado objetivo, estrategias

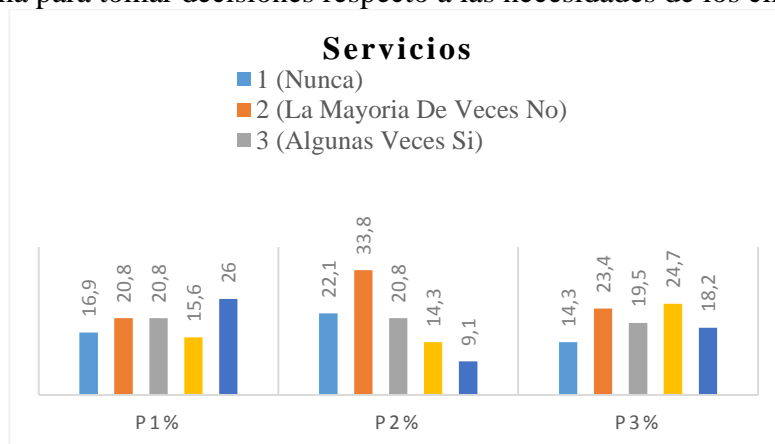
de penetración, posicionamiento y comercialización (p2), y conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad (p3). A su vez, un promedio de 17,3% de las empresas manifestó que algunas veces sí y otras no desarrollan tales actividades referentes a mercadeo y ventas.

Al mismo tiempo, un 48,7% nunca y la mayoría de las veces no dispone de un sistema de información y análisis que le permita obtener datos actualizados sobre las necesidades y expectativas de sus clientes (p9), y evaluar periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias (p10). Esto, se contrapone con un 23,4% de establecimientos que siempre y la mayoría de las veces sí disponen de este tipo de sistemas de información y la evaluación de mecanismos de promoción.



**Gráfico 21.** Mercadeo y ventas (Indicador 1)

El indicador de servicios representado en el Gráfico 22 indica que de las empresas estudiadas, un 55% de estas nunca y la mayoría de las veces no poseen un sistema de investigación que les permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, documentarlo y desarrollar acciones con base en su análisis (p2). A su vez, un 42,2% de estos establecimientos disponen de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos (p3), y un equivalente del 41%, permite que su fuerza de ventas sea autónoma para tomar decisiones respecto a las necesidades de los clientes (p1).

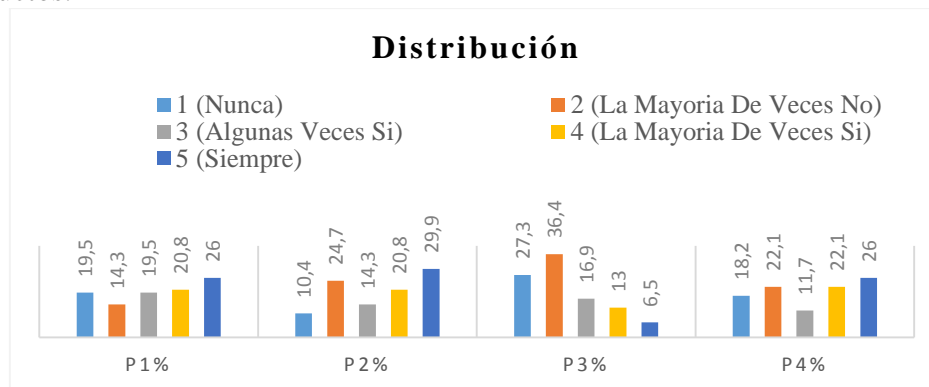


**Gráfico 22.** Servicios (Indicador 2)

En materia de distribución este indicador evidencia que un 50,8% siempre y la mayoría de las veces las empresas han desarrollado un sistema eficiente de distribución que le permite llevar

los productos a sus clientes, en el lugar y tiempo que estos lo requieran (p2). Como contraparte, un 35,1% de los establecimientos nunca y la mayoría de las veces no cuenta con un sistema eficiente para hacer llegar los productos ofertados a sus clientes (Ver Gráfico 23).

Por otro lado, se evidenció en relación a la contratación de la fuerza de ventas a través de vinculación laboral (p3), que un 63,7% de las empresas expresaron que nunca y la mayoría de las veces no se está desarrollando esta contratación como medio para fortalecer las ventas. De la misma manera, un 40,3% de estas empresas nunca y la mayoría de las veces no disponen de medios de transporte para la distribución de sus productos (p4), en relación con un porcentaje del 48,7% que respondieron siempre y la mayoría de las veces disponer de medios de transporte para la distribución de sus productos.



**Gráfico 23.** Distribución (Indicador 3)

En conclusión, el estudio de la dimensión servicios con un análisis global agrupado de los indicadores de esta dimensión, como se demuestra en la Tabla 8, muestra que solo un 18% (nivel alto) de los establecimientos de Food Service del departamento de Sucre cumple de manera satisfactoria con la mayoría de los criterios establecidos en el global de los indicadores, es decir, desarrollan un proceso de planificación que genera un plan de mercadeo detallado y definido, poseen un sistema de investigación que les permite conocer el nivel de satisfacción del cliente e implementan un sistema eficiente de distribución, entre otros aspectos clave. Por otro lado, se observa que un 55% de los establecimientos de Food Service refieren un grado medio y un 27% se encuentra en el grado bajo.

Ante esta situación se debe atender los planteamientos de Mora Vera y Melgarejo (2015), quienes enfatizan que las organizaciones deben profundizar en los aspectos que generen más competitividad, y, les lleve el cumplimiento de la satisfacción de los clientes a través de un servicio de mejor calidad, De esa manera, se podría convertir este subsistema en una proceso significativo para potenciar la competitividad y sostenibilidad y, ubicarse en una posición de vanguardia frente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

**Tabla 8**  
**Servicios (Ventas de alimentos) (Agrupado)**

	Porcentaje	Media	Desviación
<b>Bajo</b>	27		
<b>Básico</b>	55	<b>3,17</b>	<b>0,842</b>
<b>Alto</b>	18		
<b>Total</b>	100		



### Grado de generación de valor de los subsistemas de las empresas del sector Food Service en el departamento de Sucre según el modelo de Sullivan & Atlas (1998)

Finalmente, el resultado conclusivo de los subsistemas en la cadena de valor del sector Food Service en el departamento de Sucre según el modelo de Sullivan & Atlas (1998), se muestra la Tabla 9, en la cual se evidencia que cuatro de los subsistemas tienen un grado alto de generación de valor (proceso de planificación estratégica, talento humano, compras y producción de alimentos) y dos (equipamiento y servicios-ventas de alimentos) se ubican en un grado medio en la escala, aspectos influyentes para que el sector se halle en un alto grado de generación de valor de sus subsistemas en la cadena de actividades productivas que realizan.

El procedimiento utilizado para obtener el resultado fue: (a) se determinó la escala de medición (1 a 33 equivalente al grado bajo de generación de valor, 34 a 67 grado medio y del 68 a 100 grado alto); (b) se determinó el grado de generación de valor de cada dimensión mediante la siguiente expresión matemática (se toma de ejemplo la primera dimensión:  $44 \times 3 + 39 \times 2 + 17 \times 1 = 75$ ).

**Tabla 9**  
**Grado de generación de valor de los subsistemas en las empresas del sector Food Service en el departamento de Sucre-Colombia**

Dimensiones	Grado			Total	Grado
	Alto (3)	Básico (2)	Bajo (1)		
<b>Proceso de planificación estratégica</b>	44	39	17	75	Alto
<b>Talento humano</b>	44	42	14	76	Alto
<b>Equipamiento</b>	21	45	34	62	Medio
<b>Compras</b>	48	31	21	75	Alto
<b>Producción de alimentos</b>	51	39	10	80	Alto
<b>Servicios (Ventas De Alimentos)</b>	18	55	27	51	Medio
	226	251	123	434/6: 72	<b>Alto</b>

### Conclusiones

Los hallazgos evidenciados sobre la base de la data procesada de los informantes clave de la población de estudio en relación con los subsistemas generadores de valor en las empresas del sector Food Service en el departamento de Sucre-Colombia, demuestran que la mayoría de los establecimientos se encuentran en un grado alto de valoración de sus actividades, puesto que, cumplen con la mayoría de los criterios evaluados en cada una de las dimensiones (planificación, talento humano, compras y producción de alimentos). No obstante, el subsistema de servicio (venta de alimentos) es el que requiere mayor atención por parte de la gerencia de estas unidades productivas al obtener el menor grado dentro de la escala de valoración.

Al tomar en consideración los aportes teóricos de Sullivan (1998) y Porter (2007), se puede inferir que este conjunto de empresas, generan mayor valor a su producto o servicio terminado, a través de la realización de actividades empresariales que giran en torno a cada uno de los parámetros valorados, esto aumenta la capacidad y la utilidad del bien o servicio adquirido por el cliente.

Se concluye, que la industria del Food Service en el departamento de Sucre se encuentra en fase de crecimiento; no obstante, el aporte que este sector hace en la generación de empleo y la economía de la región no es nada despreciable; puesto que son varios los municipios que están implementado esta nueva forma de negocio, debido al evidente aumento del mercado de comidas fuera de casa, a causa de la escasez de tiempo y los nuevos estilos de vida del consumidor.

En términos generales y en relación con la visión hacia la sostenibilidad de este sector Food Service, quedó en evidencia la existencia de diversos componentes que pueden generar beneficios económicos, sociales y ambientales, para mejorar la competitividad del sector a través del uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, operacionales, administrativos y de mercadeo, entre otros. El análisis conducido, sirve como fundamento para establecer propuestas de valor que los restaurantes y demás establecimientos pueden aprovechar para generar estrategias que se ajusten al segmento de clientes atendidos, y que les permitan conocer y satisfacer las necesidades y preferencias de consumo de los mismos, lo cual es un factor clave para la sostenibilidad de los negocios, de la región y del país.

### Referencias bibliográficas

- Álvarez, L. (2016). Food Service, servicio a la medida. Londres, Inglaterra: Alimentación. Recuperado de: <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/75920-food-service-servicio-la-medida>
- Bermúdez & Rodríguez (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ed. Eco Ediciones. 1a edición. Bogotá, Colombia.
- Cámara de Comercio Sincelejo (2018). Informe Económico 2017. Recuperado de: <http://ccsincelejo.org/wp-content/uploads/2018/02/Informe-Econ%C3%B3mico-Sucre-2017.pdf>.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Donovan, J (2006). Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas de valor. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/repdoc/a2319e/a2319e.pdf>
- Frances, A (2001). *La Cadena De Valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf)
- García, R. Torres, R. Olaya E. Díaz, H. Vallejo, B. & Castro H. (2009). *Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia*. Bogotá, Colombia: Scielo. Recuperado de: [www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a11.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a11.pdf)
- Hernández, Fernández & Baptista (2003). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill. 5a Edición. México.
- Impulsa (2016). Importancia del Departamento de Recursos Humanos. Recuperado de: <http://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- International Food Standard (IFS, 2020). International Featured Standards – IFS. Recuperado de: <https://www.ifs-certification.com/index.php/es/ifs>
- Martínez, J. Espitia, I. Valenzo, M. (2013). Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios*. Volumen (1,2), p.3-5.
- Mora, E.; Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010)

- Morillo M. y Márquez, A. (2014). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*, Vol. 20, núm. 38, enero-junio, 2014, pp. 53-70. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela
- Mujeril, A. (2012). Comercialización especializada en food service para fabricantes. Gestionrestaurantes.com. Recuperado de: <http://www.gestionrestaurantes.com/comercializacion-especializada-en-foodservice-para-fabricantes/>
- Oddone, N. & Padilla, R. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Porter, M. (1985). The Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Recuperado de: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- Porter, M. (1999). La ventaja Competitiva. Recuperado de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Editorial Plaza y Janés.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial. 4 Edición. Madrid. (pp. 423-433). Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=hF85GRhUnf4C&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n&hl=en&sa=X&ei=X48KUbHQOqvNigKIhIH4Cw&ved=0CFAQ6AEwBw>
- Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Revista Innovar*, 26(59), 155-176. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54369.
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Raddar. (2016). La gastronomía como sector innovador. Recuperado de: <http://blogs.portafolio.co/raddar/2016/03/09/la-gastronomia-como-sector-innovador/>
- Reina Gutiérrez, W., Sepúlveda Rivillas, C. I., & González Uribe, G. J. (2017). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 26(1), 163-180. <https://doi.org/10.18359/rfce.3144>
- Restrepo, J.; Loaiza, O. y Gálvez, E. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), vol. XXII, núm. 4, octubre-diciembre, 2016, pp. 24-40 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Riquelme, M. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodríguez, D., y Bolaño, D. (2018). *Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad en las microempresas colombianas*. Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12462/8/2019\\_estrategias\\_crecimiento\\_competitividad.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12462/8/2019_estrategias_crecimiento_competitividad.pdf)
- Romero, W. (2019). Cadenas de valor – Una aproximación conceptual y metodológica. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Sallenave, J. (2002). Gerencia y planificación estratégica. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma.

- Sullivan, C., & Atlas, C. (1998). Health care food service systems management. Gaithersburg. Maryland: Jones & Bartlett Learning. An Aspen publication. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=IU5ReOtnn3YC&printsec=frontcover&dq=%22Food+Service%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Food%20Service%22&f=false](https://books.google.com.co/books?id=IU5ReOtnn3YC&printsec=frontcover&dq=%22Food+Service%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Food%20Service%22&f=false) consultado 20/06/2016.
- Stanton W., Etzel M., y Walker B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México D.F, México: Ed. Mc Graw Hill, 13va. Edición.