Diseño de un plan estratégico de gestión organizacional para el fortalecimiento competitivo del restaurante *Paladares a la Parrilla* en el sector gastronómico de Popayán

Iván Gallego Zuñiga
Natalia Calbo Guevara

Asesora: Mg. Victoria Eugenia Pino Terán

Corporación Universitaria Comfacauca – Unicomfacauca
Programa de Administración de empresas
Popayán Cauca
09 de marzo de 2026

Agradecimientos

La finalización de esta investigación representa el resultado de un proceso académico riguroso que amplió nuestras competencias profesionales y consolidó nuestra visión sobre la gestión organizacional desde la perspectiva regional. Damos gracias a Dios por la sabiduría, la disciplina y la perseverancia necesarias para hacer este trabajo con responsabilidad y compromiso.

Queremos reconocer especialmente a la Corporación Universitaria Comfacauca-Unicomfacauca, por ofrecer una formación académica rigurosa, orientada hacia el pensamiento crítico y hacia la aplicación estratégica del conocimiento en el contexto empresarial Caucano. La estructura curricular y la atención institucional sirvieron como base para la ejecución integral de la investigación.

De manera especial, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra asesora, Mg. Victoria Eugenia Pino Terán, por su permanente acompañamiento, por la exigencia académica y por sus efectiva sugerencias metodológicas y conceptuales. Su participación fue determinante para fortalecer la coherencia teórica, la estructura analítica y la calidad científica del actual trabajo de investigación.

Gracias al restaurante Paladares a la Parrilla y su equipo de trabajo, por la apertura y disposición de participar en el proceso investigador. La confianza que depositaron en nosotros permitió el acceso a información clave para la construcción del diagnóstico organizacional y la elaboración de estrategias pertinentes y contextualizadas.

Así mismo nuestro agradecimiento a nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente durante el proceso académico. Su apoyo emocional fue fundamental para poder culminar esta etapa con resultados satisfactorios.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que de manera directa o indirecta aportaron en la investigación. Este trabajo no solo es un producto académico, sino también un aporte al fortalecimiento competitivo de las microempresas gastronómicas del Cauca y al desarrollo estratégico del sector empresarial en compresión del contexto regional.

Iván Gallego Zúñiga

Natalia Calbo Guevara

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiarnos con sabiduría y fortaleza cada uno de los momentos de este proceso académico y gracias al cual logramos culminar con satisfacción y aprendizaje esta meta profesional.

A nuestras familias, que han sido el eje central de nuestra transformación personal y académica. Su ayuda incondicional, su paciencia y su confianza permanente fueron el aliciente que nos permitió perseverar ante cada desafío, constituyendo así el soporte emocional sin el cual no hubiese sido posible culminar esta investigación.

A quienes creen en el conocimiento como una forma de transformar las cosas, a los emprendedores y microempresarios del Cauca, que día a día construyen desarrollo desde sus organizaciones. Que este trabajo sea un aporte para la construcción de procesos y proyectos empresariales sostenibles.

Iván Gallego Zúñiga

Natalia Calbo Guevara

Hoja de aprobación

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR(A) DE EMPRESAS

Este trabajo fue aprobado por el jurado designado por la
Corporación Universitaria Comfacauca – Unicomfacauca

Jurado 1
Nombre:
Título académico:
Firma:

Jurado 2
Nombre:
Título académico:
Firma:

Asesora
Mg. Victoria Eugenia Pino Terán
Firma:

Popayán, Cauca
2026

Resumen

Esta investigación diseña un plan estratégico de gestión organizacional orientado al fortalecimiento competitivo y sostenible de un restaurante del sector gastronómico en la ciudad de Popayán, en un contexto caracterizado por alta rivalidad sectorial, informalidad estructural y creciente exigencia del mercado. El estudio parte de la identificación de debilidades asociadas a la ausencia de formalización administrativa, baja digitalización, limitada innovación y escasa medición del desempeño, factores que inciden en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad organizacional. Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo y aplicado, mediante un estudio de caso apoyado en entrevista semiestructurada, guía de observación estructurada y matriz de análisis documental, lo que permitió construir un diagnóstico interno y externo apoyado en herramientas como MEFI, PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas. Los resultados evidenciaron estabilidad financiera y eficiencia operativa empírica, pero una posición estratégica interna media-baja derivada de la informalidad organizacional y la falta de indicadores. En respuesta, se formularon estrategias organizacionales, de talento humano, procesos, digitalización y sostenibilidad, articuladas mediante matriz DOFA, plan de acción e indicadores bajo la perspectiva del Balanced Scorecard. Se concluye que la formalización progresiva, la medición estratégica y la integración de sostenibilidad constituyen ejes fundamentales para consolidar ventajas competitivas en microempresas gastronómicas, aportando un modelo replicable para organizaciones similares en contextos regionales.

Palabras clave: planeación estratégica; competitividad; microempresa; balanced scorecard; sector gastronómico

Abstract

This research designs a strategic organizational management plan aimed at strengthening the competitiveness and sustainability of a restaurant in the gastronomic sector in the city of Popayán, in a context characterized by high sectoral rivalry, structural informality, and growing market demands. The study begins by identifying weaknesses associated with the absence of administrative formalization, low digitization, limited innovation, and poor performance measurement, factors that affect operational efficiency and organizational sustainability. Methodologically, it was developed using a qualitative approach of a descriptive and applied nature, through a case study supported by semi-structured interviews, a structured observation guide, and a document analysis matrix, which allowed for the construction of an internal and external diagnosis supported by tools such as MEFI, PESTEL, and the five forces model. The results showed financial stability and empirical operational efficiency, but a medium-low internal strategic position derived from organizational informality and the lack of indicators. In response, organizational, human talent, process, digitization, and sustainability strategies were formulated, articulated through a SWOT matrix, action plan, and indicators under the Balanced Scorecard perspective. It is concluded that progressive formalization, strategic measurement, and sustainability integration are fundamental axes for consolidating competitive advantages in micro-gastronomic enterprises, providing a replicable model for similar organizations in regional contexts.

Keywords: strategic planning; competitiveness; microenterprise; balanced scorecard; food service industry

Contenido

Introducción ..... ……13

Capítulo 1 – Descripción General del Proyecto..... 16

1.1.Planteamiento del problema……16

1.2.Justificación……19

1.3.Objetivos……22

1.3.1. Objetivo genera……22

1.3.2. Objetivos específico……22

Capítulo 2 – Marco de Referencia..... 23

2.1. Antecedentes……23

2.1.1. Antecedentes Internacionales……23

2.1.2. Antecedentes Nacionales……26

2.1.3. Antecedentes regionales y locales……29

2.2. Marco teórico……32

2.2.1. Gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas……..33

2.2.2. Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva……43

2.2.3. Innovación, talento humano y sostenibilidad competitiva……..52

2.2.4. Fundamentos éticos y marco legal en la gestión empresarial gastronómica….61

2.3. Marco conceptual……68

2.3.1. Gestión del cambio organizacional……68

2.3.2. Liderazgo empresarial……69

2.3.3. Competitividad sostenible……..70

2.3.4. Innovación tecnológica en MiPymes……71

2.4. Marco contextual……..72

2.4.1. Contexto global……..72

2.4.2. Contexto nacional……73

2.4.3. Contexto regional……..74

2.4.4. Contexto local……..75

2.5.1. Marco normativo internacional……77

2.5.2. Marco normativo nacional……78

2.5.3. Normativa sectorial……80

Capítulo 3- Marco metodológico..... ..82

3.1. Tipo de investigación……82

3.2. Enfoque de la investigación……84

3.3. Población y muestra……86

3.3.1. Población……86

3.3.2. Unidad de análisis……87

3.3.3. Muestra……..88

3.3.4. Tipo de muestreo……89

3.4. Procesos……91

3.4.1. Fases de la investigación……91

3.4.2. Matriz de categorías……93

3.5. Descripción de los instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis……..96

3.5.1 Instrumentos de recolección de la información……97

3.4.2 Técnicas de análisis de la información……..99

3.5. Componente ético……102

Capítulo 4- Análisis de resultados..... 104

4.1. Análisis de resultados objetivo uno. Diagnosticar la situación interna y externa para identificar los factores que influyen en el desempeño organizacional y competitivo. 104

4.1.1 Diagnóstico Interno. Configuración Organizacional, Dinámica Operativa y Capacidades Institucionales……104

4.1.2 Configuración del Entorno Competitivo y Estructural del Restaurante Paladares a la Parrilla……111

4.2. Análisis de resultados objetivo dos. Analizar la información del diagnóstico para determinar las causas y efectos de las debilidades que afectan la gestión y la toma de decisiones. 119

4.2.1. Arquitectura de las Debilidades Organizacionales y su Incidencia en la Gestión……....119

4.2.2. Dinámicas Causales y Efectos Sistémicos en la Gestión Organizacional……..123

4.2.3. Configuración Sistémica de Debilidades y su Incidencia en la Competitividad……129

4.3. Análisis de resultados objetivo tres. Proponer estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad en el sector gastronómico local…...131

4.3.1 Estrategias Organizacionales para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible……132

4.3.2. Integración Estratégica de Factores Internos y Externos para la Consolidación Competitiva……137

4.3.3 Plan de Acción Estratégico. Implementación Operativa para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible…….143

4.3.4 Sistema Integrado de Indicadores Estratégicos (Balanced Scorecard)……146

Capítulo 5- Discusiones..... 151

5.1. Entre la Gestión Empírica y la Estrategia Formal. Contrastación Teórica del Diagnóstico Organizacional……..151

5.2. Entre la Gestión Empírica y la Competitividad Sostenible. Contrastes Teóricos y Evidencia Empírica en Microempresas Gastronómicas……154

5.3. Estrategia, competitividad y transformación organizacional. Contraste teórico de las propuestas estratégicas……158

Conclusiones..... 162

Referencias bibliográficas..... 165

Índice de Tablas

Tabla 1.
Matriz analítica de categorías……..94

Tabla 2.
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)……107

Tabla 3.
Matriz PESTEL Ponderada del Restaurante Paladares a la Parrilla……113

Tabla 4.
Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter del Restaurante Paladares a la Parrilla……117

Tabla 5.
Matriz de Problemas……...128

Tabla 6.
Estrategias Organizacionales para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible……..135

Tabla 7.
Matriz DOFA: factores internos y externos……..137

Tabla 8.
Estrategias para potenciar fortalezas aprovechando oportunidades……..139

Tabla 9.
Estrategias para corregir debilidades usando oportunidades del entorno……140

Tabla 10.
Estrategias para usar fortalezas como defensa frente a amenazas……141

Tabla 11.
Estrategias para reducir debilidades y minimizar amenazas simultáneamente……142

Tabla 12.
Matriz del plan de acción estratégico……...143

Tabla 13.
Matriz de Sistema Integrado de Indicadores Estratégicos……146

Índice de Figuras

Figura 1.
Estructura organizacional y formalización administrativa……36
Figura 2.
Procesos internos y eficiencia operativa en microempresas gastronómicas……39
Figura 3.
Cultura organizacional y dinámica decisional en microempresas gastronómicas……...42
Figura 4.
Diagnostico estratégico interno y externo en microempresas gastronómicas……46
Figura 5.
Formulación estratégica y direccionamiento organizacional en microempresas gastronómicas..49
Figura 6.
Control estratégico y medición del desempeño en microempresas gastronómicas……52
Figura 7.
Innovación organizacional y gastronómica en microempresas restauranteras……...55
Figura 8.
Gestión estratégica del talento humano en microempresas gastronómicas……58
Figura 9.
Sostenibilidad empresarial integral en microempresas gastronómicas……61
Figura 10.
Ética empresarial y responsabilidad social en microempresas gastronómicas……..63
Figura 11.
Cumplimiento normativo y formalización legal en microempresas gastronómicas……65
Figura 12.
Protección de datos, derechos laborales y seguridad en el trabajo en microempresas……68
Figura 13.
Fases de la investigación……93
Figura 14.
Diagrama sistémico de configuración interna……110
Figura 15.
Mapa estratégico PESTEL. Clasificación semaforizada según el nivel de impacto estratégico..116
Figura 16.
Diamante de Porter……118
Figura 17.
Diagrama de Ishikawa. Causas estructurales del bajo desempeño en la gestión organizacional……126
Figura 18.
Configuración Sistémica de Debilidades y su Incidencia en la Competitividad……129
Figura 19.
Estrategias organizacionales para el fortalecimiento competitivo y sostenible……132
Figura 20.
Mapa Estratégico Balanced Scorecard para el fortalecimiento competitivo del restaurante……148

Índice de Anexos

Instrumento 1.

Entrevista semiestructurada……174

Instrumento 2.

Guía de observación estructurada……176

Instrumento 3.

Matriz de análisis documental……..179

Validación de instrumentos

Formato de validación por juez experto……..182

Introducción

Durante las últimas décadas, el sector gastronómico colombiano ha tenido un crecimiento sostenido a partir del turismo cultural, de la economía creativa y de la importancia de las experiencias culinarias como factor determinante del territorio. En las ciudades intermedias, la gastronomía supone no sólo una actividad comercial y de producción, sino un factor prioritario en la estrategia de desarrollo local. Cabe resaltar que, los restaurantes independientes asumen un rol determinante en la reactivación económica y la generación de empleo. Si bien la gastronomía ha crecido, la competencia entre los establecimientos de este sector es una realidad y, por lo tanto, la manera de gestionar los recursos requiere niveles de organización, de creatividad y de capacidad estratégica que permitan mantener ventajas competitivas en escenarios cada vez más dinámicos.

Por lo tanto, el entorno gastronómico que hoy en día se encuentra en auge plantea consumidores informados, una alta sensibilidad por la calidad del servicio y una creciente sensibilidad hacia la digitalización y la sostenibilidad. Las pequeñas y microempresas del sector, dado que no todos cuentan con estructuras organizacionales formalizadas, deben adaptarse a tales transformaciones. Así, mientras el mercado avanza de manera sostenida hacia esquemas técnicos y orientados a resultados, muchas unidades productivas continúan funcionando bajo modelos empíricos, basados en la experiencia del propietario y en la práctica no sistematizada.

El sector gastronómico del municipio de Popayán ha desarrollado una elevada concentración de establecimientos, los cuales compiten por consolidarse en un mercado urbano con alta exigencia; lo que lleva a una presión constante sobre diversas variables tales como el precio, la calidad, los tiempos de prestación del servicio, la diferenciación estratégica, entre otras. En este contexto, la capacidad organizativa de lo interno organizacional se vuelve un elemento determinante para la sostenibilidad empresarial. De ahí que no sea suficiente ofrecer un producto atractivo, sino que se debe articular estructura, procesos y talento humano en una lógica de desarrollo estratégico coherente.

Sin embargo, en varias microempresas gastronómicas existen debilidades estructurales relacionadas con la inexistencia de manuales de funciones, baja formalización contractual, escasa planificación estratégica y baja integración tecnológica. Esto no puede afectar en términos de la operación diaria, pero sí puede condicionar la capacidad de crecimiento, adaptación y consolidación competitiva a mediano plazo. De esta manera se produce una discrepancia entre la dinámica de un mercado con una cierta estructura y con la que presentan la mayoría de los negocios independientes, discrepancia que exige análisis académico y propuestas de intervención que se basen en ello.

En el marco planteado, el problema que motiva esta investigación es la necesidad de potenciar la gestión de una organización de un establecimiento independiente que, aun ofreciendo estabilidad operativa y reconocimiento local, pone de manifiesto limitaciones estructurales que condicionan su proyección estratégica. La coexistencia de fortalezas operativas y debilidades administrativas genera una tensión organizacional: mientras la experiencia acumulada apoya la realidad operativa cotidiana, la carencia de sistematización formal limita la escalabilidad y la sostenibilidad competitiva de la empresa. Por lo tanto, la necesidad de diseñar un plan estratégico que articule de forma coherente diagnóstico, análisis y proyección organizacional es evidente.

De forma implícita, la relevancia de este estudio se basa, por una parte, en su acoplamiento a nivel teórico y, por otra parte, en su adecuación a nivel práctico. Desde la perspectiva de la disciplina, la investigación es relevante para comprender cómo alguna de las herramientas clásicas de planeación estratégica puede ser aplicada dentro de microempresas gastronómicas en contextos locales. Desde ámbito aplicado, es relevante para ofrecer una hoja de ruta estructurada para pasar de la gestión empírica a la gestión sistemática, fortaleciendo capacidades internas, y, por otro lado, afrontando las vulnerabilidades externas. Asimismo, el potencial aplicable trasciende la microempresa objeto de estudio, ya que puede transformarse en referente para otras microempresas del sector local.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un plan estratégico de gestión organizacional encaminado a la competitividad y sostenibilidad en el tiempo del restaurante Paladares la Parrilla. Para ello, se planteó un proceso investigativo que parte del diagnóstico de la situación interna y externa, pasa por el análisis causal de las debilidades estructurales, y concluye con la formulación de estrategias articuladas mediante herramientas de gestión estratégica. Así, el trabajo de investigación busca unir teoría y práctica, a través de la lógica sistémica, para dar lugar a una propuesta viable y contextualizada.

El análisis se fundamenta conceptualmente en la planeación estratégica como marco de referencia de la manera de realizar el direccionamiento organizacional, el enfoque de ventaja competitiva para explicar la dinámica sectorial y el Balanced Scorecard como temática de conexión entre estrategia y operación. También, se incorporan modelos de análisis del entorno tales como PESTEL o las Cinco Fuerzas de Porter que permiten realizar una revisión de la estructura competitiva del sector gastronómico. Estas visiones no se ponen de manera independiente, sino articuladas en un esquema integral que conecta diagnóstico, formulación estratégica e medición del desempeño.

Respecto al alcance de la investigación, el trabajo desarrollado se enmarcaría dentro de un enfoque aplicado de diseño descriptivo y analítico orientado a la solución de una problemática organizacional puntual. La unidad de análisis es el restaurante Paladares a la Parrilla, situado en la ciudad de Popayán, Cauca. La delimitación del tiempo está circunscrita al periodo de análisis correspondiente a año evaluado, con información operativa, administrativa y financiera existente. Por ello, los hallazgos deben ser entendidos en ese momento específico, sin la intención de generalizabilidad universal, aunque con capacidad de transferencia conceptual.

Por último, el documento se articula en seis capítulos establecidos progresivamente. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación formal del estudio, mientras que el segundo capítulo desarrolla el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación. El tercer capítulo expone el diseño metodológico y los instrumentos de recolección de información, el cuarto capítulo articula el análisis de resultados, diagnóstico, análisis causal y formulación estratégica, el quinto capítulo presenta la discusión, y por último se presentan las conclusiones y proyecciones futuras, cerrando así el aporte académico y aplicado del trabajo de investigación.

Capítulo 1 – Descripción General del Proyecto

En el presente capítulo ofrece la descripción general del proyecto, en la que se aborda la problemática, la justificación y los objetivos orientadores de la investigación. Primeramente, se caracteriza el contexto del sector gastronómico, exponiendo el caso del restaurante Paladares a la Parrilla como microempresa ilustrativa de los problemas de competitividad y de sostenibilidad en Popayán. A continuación, se argumenta la pertinencia académica, económica, social del estudio, articulándola con las políticas y las tendencias sectoriales vigentes. Finalmente, se establecen el objetivo general y específicos que guiarán el diseño del plan estratégico de gestión organizacional 2025, base para tomar decisiones metodológicas de implementación posteriores.

1.1. Planteamiento del problema

El sector gastronómico colombiano se ha considerado uno de los sectores económicos más dinámicos de la última década, al contribuir en gran medida al empleo, a la diversificación turística y a la competitividad regional. A juicio del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) puede afirmarse que las micro, pequeñas y medianas empresas -MiPymes- elevan el 95,3 % del tejido empresarial en el país, representando el 80 % del empleo formal en Colombia. Este liderazgo pone de manifiesto la importancia que tienen las microempresas como motor económico y social pero también, revela su fragilidad frente a contextos cambiantes, sobre todo para las microempresas que trabajan en sectores intensivos en servicios como es el caso de la gastronomía.

En lo que se refiere al turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2024) plantea la gastronomía como uno de los ejes estratégicos para el posicionamiento internacional de Colombia en el Plan Sectorial de Turismo 2022–2026.Este documento pone de manifiesto que la consolidación de ciudades con una identidad culinaria propia ayuda a desarrollar el territorio y al surgimiento de valor añadido en los destinos. De ahí que la ciudad de Popayán sea un referente nacional al ser reconocida por la UNESCO (2005) como Ciudad Creativa de la Gastronomía, categoría que la alinea dentro de una red internacional de territorios donde la cultura alimentaria es un factor de motor de desarrollo sostenible (UNESCO, 2005).

Pero tal reconocimiento, que potencia su atractivo turístico y cultural, tampoco garantiza por sí mismo la competitividad de los restaurantes. Diferentes trabajos de investigación de las MiPymes del sector gastronómico evidencian déficits de gestión administrativa, de innovación tecnológica y de planificación estratégica (Hernández, 2017; Gabino, 2025), que limitan su capacidad de respuesta ante los cambios del mercado (digitalización, incremento de la competencia y nuevas tendencias de consumo saludable y sostenible).De hecho, el Observatorio

de Turismo Gastronómico de Colombia (2024) señala que más del 60 % de los restaurantes independientes carecen de un plan de negocio formal, lo que repercute en su espantosa baja productividad y en su corta vida.

La situación en el departamento del Cauca es particularmente significativa: el 98,4 % de las unidades productivas son de pequeñas empresas y la mayoría de ellas no tienen una estructura de dirección consolidada (Cámara de Comercio del Cauca, 2024). Los restaurantes del país en este escenario local cumplen dos funciones, la económica y la cultural, dado que preservan las tradiciones culinarias de la región y generan empleo directo en los sectores de preparación de comida, servicio de atención al cliente, logística. Sin embargo, el estancamiento en la innovación, la informalidad del proceso y sobre todo la falta de un mapa de cómo implementar una gestión estratégica han limitado la capacidad de las microempresas para competir o enfrentarse a cadenas de comida rápida o a franquicias de organizaciones con modelos administrativos mucho más consolidados (Colombia Productiva, 2024).

La microempresa que describe la situación del restaurante Paladares a la parrilla es el restaurante Paladares a la parrilla microempresa familiar que tiene robustez de tiempo en la ciudad de Popayán y también ofrece una propuesta de valor propia en la que resalta el valor de la propuesta de valor con comida familiar a la parrilla que se presenta en un ambiente cálido y familiar. Si bien la cocina tradicional a la parrilla hace que Paladares sea bastante conocido, también enfrenta algunos problemas estructurales que amenazan su sostenibilidad: falta de planeación estratégica, falta de mapeo y estandarización de los procesos, escasa capacitación del personal, escasa visibilidad en el canal digital y decisiones empíricas. Estas debilidades derivan en una gestión de operación reactiva y fragmentada, que restringen la innovación y su capacidad para diferenciarse frente a competidores más disciplinados.

Lo expuesto se asocia a lo analizado por Gabino (2025), quien argumenta que la competitividad de las Pymes de Colombia depende de su capacidad para: (1) planear estratégicamente; (2) integrar procesos; y (3) gestionar la innovación, así como Hernández-Fuentes (2017), quien señala que la gestión de la innovación y la gestión estratégica son factores determinantes para la sostenibilidad de las microempresas de servicios, dado que se pueden anticipar los cambios en el entorno, así como beneficiarse de las oportunidades originadas a partir de la globalización y del turismo, y también en el caso de Paladares a la Parrilla, donde nos encontramos ante la problemática de la brecha entre la dinámica de gestión y la estructura interna.

A ello hay que sumar que, los factores macroeconómicos del contexto actual han tenido impacto en el sector, y prueba de esto son los incrementos de los costos de los insumos como

consecuencia de la inflación y de la devaluación del peso (DANE, 2025). A esta cuestión se suma el importante aumento de los consumidores que valoran criterios de elección de los locales a partir de la sostenibilidad, la trazabilidad y la experiencia digital (MinCIT, 2024). La incorporación del consumo digital gracias a las plataformas de domicilios y redes sociales requiere de competencias gerenciales y tecnológicas que muchas microempresas todavía no tienen dominadas (Colombia Productiva, 2024).

Por lo tanto, el diseño de un plan estratégico de gestión organizacional para Paladares a la Parrilla se configura también como una necesidad prioritaria. Un plan que debe complementarse con un diagnóstico de contexto (análisis PESTEL y Porter) y con los recursos internos (matrices EFI y VRIO), que permita identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas sobre las que se puede fundamentar la toma de decisiones. De acuerdo con el pensamiento de Kaplan y Norton (1996), el diseño estratégico es el proceso por el que una organización interpreta su visión y sus objetivos en iniciativas y mediciones, permitiendo relacionar la planificación con el propio desempeño. Al igual que Kaplan y Norton, también teoriza Porter (1985) afirmando que la ventaja competitiva, sostenible en el tiempo, se obtiene mediante la diferenciación o el liderazgo en costos, requerimientos que van más allá de la mera formulación, necesitan planeación formal, recursos alineados y control del resultado.

Los requerimientos del diseño del plan estratégico van más allá de la mera formulación, es estructurar acciones, asignar recursos, identificar cronogramas y definir las medidas de seguimiento. Todo ello se traduce en la necesidad de elaborar una nueva misión y visión para Paladares a la Parrilla, de implícitas mejoras en la estructura organizacional, de la capacitación del talento humano, de la adopción de las herramientas tecnológicas de la gestión, así como de la elaboración de las estrategias de marketing digital para posicionarse en el mercado gastronómico local. Aparte de ello, produciéndose el plan de marketing se deben complementar principios de sostenibilidad ambiental -de producción y consumo responsables- siguiendo las tendencias del consumo consciente y las políticas de producción y consumo sostenible fijadas por el Ministerio de Ambiente (2023).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2023) establece que las microempresas que implementan metodologías de planeación estratégica aumentan su productividad en un veinticinco por ciento y mejoran- en un mediano plazo- su sostenibilidad financiera. Este hecho pone de manifiesto la importancia de elaborar una hoja de ruta estratégica que conduzca a Paladares a la Parrilla a un modelo de gestión más eficaz, más competitivo y más resiliente. Al igual que lo recoge BBVA Research (2024), los principales retos para las MiPymes colombianas

están relacionados con su baja digitalización, escasa innovación y ausencia de planeación gerencial, elementos que recortan la capacidad de inserción en mercados más amplios.

En consecuencia, el problema fundamental se organiza en torno a la falta de un modelo estratégico integral que permita a Paladares a la Parrilla robustecer la estructura de la organización, optimizar procesos y establecer una ventaja competitiva sostenible en el sector de la gastronomía en Popayán. De esta manera, la investigación tiene como propósito diagnosticar la situación interna y externa de la empresa, detectar los factores críticos de éxito y elaborara un plan estratégico de gestión organizacional que articule los componentes de planificación, organización, dirección y control demandados para su desarrollo.

Como consecuencia de lo anterior, el presente estudio tiene un interés práctico en cuanto ofrece un instrumento aplicable para la empresa que ha sido objeto de este análisis, como también teórico y social ya que propone un modelo replicable para otras microempresas del sector gastronómico de ámbito regional. En caso que el plan sea implementado correctamente, podría ayudar a los restaurantes de Popayán, en su competitividad, robustecer el empleo formal y ayudar en la consolidación de Popayán como un destino gastronómico sostenible.

En este sentido, la investigación pretende responder a la siguiente pregunta central:

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico de gestión organizacional puede fortalecer la competitividad y sostenibilidad del restaurante *Paladares a la Parrilla* en el contexto gastronómico de la ciudad de Popayán?

1.2. Justificación

El diseño de un plan estratégico de gestión organizacional para el restaurante Paladares a la Parrilla en Popayán obedece a la necesidad de fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las microempresas que conforman el sector gastronómico local. La gastronomía puede considerarse una forma de expresión cultural, al mismo tiempo que es una de las vías principales para propiciar el desarrollo económico y turístico en las regiones. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2024), la actividad gastronómica de nuestro país se ha convertido en uno de los pilares del turismo interno, entre cuyos efectos está la generación de empleo, la promoción de la identidad de la región y la inversión en infraestructura y servicios asociados.

Este hecho puede ser particularmente relevante en Popayán, que desde 2005 fue declarada Ciudad Creativa de la Gastronomía por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2005).Este reconocimiento fomenta e incentiva el turismo gastronómico y cultural, lo que implica, no obstante, que los restaurantes y demás empresas dedicadas a la gastronomía elaboren modelos de gestión innovadores, sostenibles y

de alta calidad en comparación con la oferta internacional. Sin embargo, en general, las microempresas del sector no cuentan con un planteamiento estratégico, no tienen control administrativo y carecen de herramientas tecnológicas suficientes que aseguren su supervivencia en el mercado.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 95,3 % del tejido empresarial nacional y generan aproximadamente el 80 % del empleo formal. La sostenibilidad de las mismas, sin embargo, está restringida por la baja capacidad de planificación estratégica, poca innovación y escasa capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes en el entorno. Estas debilidades son aún más evidentes en el departamento del Cauca donde el 98,4 % de las unidades productivas son microempresas, muchas de ellas de carácter familiar y con estructuras de gestión informal (Cámara de Comercio del Cauca, 2024).

En el caso de Popayán, el auge del turismo y de la gastronomía tipifican un escenario competitivo en el que la calidad del producto, del servicio y de la propuesta de valor son cualidades necesarias, pero no suficientes, para asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos. El reconocimiento y la construcción de estrategias organizacionales dirigidas a la planificación, la innovación, el marketing digital y la sostenibilidad medioambiental son reivindicaciones necesarias para las microempresas gastronómicas. Tal y como lo manifiesta Colombia Productiva (2024), la competitividad de las MiPymes en Colombia cada vez tiene más que ver con sus capacidades para construir prácticas de gestión estratégica y para integrar herramientas tecnológicas que aumenten la eficiencia y la visibilidad de sus empresas.

La consecución de los objetivos propuestos en esa investigación responderá a las causas que afectan a la gestión organizacional de las microempresas gastronómicas siguiendo una línea estructurada y una serie de pasos. De esta forma, el primer objetivo, relacionado a poder realizar un diagnóstico de las variables de la situación externa y de la situación interna, permite ofrecer una visión global acerca del entorno competitivo y de las características económico-culturales de Popayán y de los factores que inciden sobre el rendimiento del restaurante. Este diagnóstico se realiza según metodologías de análisis estratégico consagradas como son el FODA, el PESTEL y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1985) y nos permitirán conocer las circunstancias actuales de competitividad y sostenibilidad de la empresa.

A partir de dicho diagnóstico, el segundo objetivo se centra en analizar la información recogida para identificar las causas de las debilidades encontradas y las relaciones entre los procesos de administración, los procesos operativos y los procesos de talento humano. Dicha información nos facilitará identificar los factores críticos de éxito definidos como la capacidad

competitiva de la empresa, y el potencial de crecimiento de la empresa. Según Kaplan y Norton (1996), el análisis estratégico es la fase previa a transformar la visión en acciones concretas mediante indicadores que permiten medir el buen hacer organizacional.

Finalmente, el tercer objetivo busca proponer estrategias organizacionales que otorguen la posibilidad a la misma empresa para mejorar de mejor forma su propia gestión interna, fortalecer la cultura de la organización, perfeccionar la toma de decisiones y posicionarse de manera sostenible en el mercado gastronómico local. Dichas estrategias contarán con lineamientos en áreas como innovación, sostenibilidad, marketing digital, calidad del servicio y capacitación del personal. Tal como asegura el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), las microempresas que cuentan con planes estratégicos pudieran aumentar su productividad hasta en un 25 % y mejorar su estabilidad financiera en el mediano plazo.

Desde la perspectiva académica, la investigación aporta evidencias empíricas sobre la implementación de gerencia estratégica en microempresas del sector de servicios, un tópico poco estudiado en contextos regionales. También justifica el hecho de validar metodologías de planificación dirigidas a organizaciones familiares, caracterizadas por la primacía de la experiencia frente a la gestión formal. Según Hernández-Fuentes (2017) y Gabino (2025), el nivel de competitividad de las pequeñas empresas está condicionado en gran medida en tanto que la capacidad para integrar los procesos de innovación, cultura organizacional y liderazgo estratégico.

A nivel social, la investigación trae consigo impactos directos respecto a la consolidación de la red productiva de Popayán, dado que se construyen modelos de gestión que refuercen el trabajo formal, la sostenibilidad medioambiental y el patrimonio culinario. UNESCO (2021) señala que las ciudades creativas articulan la cultura con la economía local a través de políticas inclusivas que se constituyan en motores de innovación, educación y participación comunitaria. En este orden de ideas, el diseño de un plan estratégico de gestión organizacional será un aporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 y 12), enfocados en el trabajo decente y el consumo responsable.

Así las cosas, la justificación del estudio constituye la fundamentación pertinente de este gracias a tres dimensiones complementarias. La metodología pertinente en clave académica para generar conocimiento aplicable en la gestión estratégica en microempresas gastronómicas; la pertinencia económica que tiene para fortalecer la competitividad del sector y de la productividad empresarial, y su impacto desde lo social y cultural por su aportación al desarrollo sostenible de Popayán como ciudad creativa y destino por excelencia gastronómico de Colombia.

En este sentido, la investigación se orienta a motivar el tránsito de la gestión de las microempresas del sector gastronómico desde lo empírico hacia una gestión estratégica basada en el diagnóstico de la realidad, el análisis y la propuesta de soluciones integrales. En consecuencia, el estudio se convierte en referente para promover la sostenibilidad y competitividad de los pequeños negocios gastronómicos del suroccidente colombiano en el año 2025.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de gestión organizacional que contribuya al fortalecimiento competitivo y la sostenibilidad del restaurante Paladares a la Parrilla en el contexto gastronómico de la ciudad de Popayán, durante el año 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación interna y externa para identificar los factores que influyen en el desempeño organizacional y competitivo.
- Analizar la información del diagnóstico para determinar las causas y efectos de las debilidades que afectan la gestión y la toma de decisiones.
- Proponer estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad en el sector gastronómico local.

Capítulo 2 – Marco de Referencia

El Capítulo 2 Marco de Referencia constituye la base sobre la que se sustenta la investigación. En él se compilan los diferentes aportes conceptualizadores, antecedentes empíricos y marcos normativos que sustentan el diseño del Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 para el restaurante Paladares a la Parrilla. A través de la revisión de estudios previos, de teorías administrativas, de modelos de competitividad y de normas vigentes, el capítulo se constituye en un todo que describe la realidad del entorno gastronómico empresarial, generando así las condiciones necesarias para comprender cómo se relacionan la gestión organizacional, la innovación, la sostenibilidad y la competitividad dentro del contexto de Popayán.

2.1. Antecedentes

El apartado de antecedentes busca ubicar la investigación entre los estudios anteriores sobre gestión organizacional, planificación estratégica, innovación y sobre sostenibilidad para micro y pequeñas empresas de tipo internacional, nacional y regional. La revisión de la literatura permite ubicar las tendencias teóricas y empíricas que han orientado la competitividad empresarial de contexto en contexto, así como aquellos vacíos que dan explicativa la pertinente del presente trabajo.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El estudio de antecedentes internacionales nos ayuda a entender cómo la gestión organizacional, la innovación, la digitalización y la planeación estratégica han ayudado a fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas en diferentes contextos. Las investigaciones más recientes, es decir, aquellas hechas entre 2021 y 2025, muestran cómo es importante contextualizar los modelos de gestión empresarial, relacionados con los cambios en las economías y las tecnologías globales y, a su vez, también muestran cómo la sostenibilidad y la resiliencia son puntos determinantes para la supervivencia empresarial. De modo que los cinco estudios que se muestran a continuación entregan una mirada comparada que nos ayuda en el contexto gastronómico de Popayán.

En 2021, Cruz-May, Hernández-Posada y Álvarez-Arce llevaron a cabo en México la investigación titulada Prácticas de innovación implementadas por las MiPymes del sector restaurantero ante la COVID-19 en Tabasco, México, que fue publicada en la revista Población y Salud en Mesoamérica. Dicha investigación se concentró en analizar la respuesta de los restaurantes locales a la crisis sanitaria de alcance mundial. La situación problemática verificada fue la baja significativa de la demanda y la limitación de movilidad de las que estuvo signada el

funcionamiento del sector de la gastronomía. Intentó como fin lograr tales innovaciones organizacionales y de producto como la opción que tienen las MiPymes para seguir funcionando en el marco de la situación de emergencia sanitaria.

Los hallazgos mostraron la adopción de prácticas de innovación incremental como la digitalización de los procesos, la reestructuración de las cartas, el servicio a domicilio y la conexión con los consumidores mediante el uso de las redes sociales. Las autoras concluyeron que las "prácticas de innovación en los restaurantes en el estado de Tabasco terminaron siendo claves para mantener ventas y posicionamiento en la propia contingencia" (Cruz-May et al., 2021, p. 14). Para las autoras, la innovación necesita de un aprendizaje continuo y contextualizado. Este antecedente proporciona, por su parte, una referencia concreta acerca de la resiliencia de las empresas basado en la innovación leve, con pasada a la gestión de los restaurantes Paladares a la Parrilla.

A continuación, en el 2022 fue publicado por Paucara en la revista Ciencia Latina el trabajo de investigación titulado La planificación estratégica y su influencia con la competitividad de las pymes, en el contexto de una investigación desarrollada en Lima (Perú). La problemática fue la escasa formalización de la planeación de las pequeñas empresas y su influencia negativa en la competitividad. El objetivo principal fue analizar en qué medida existe una planificación, en la que se estructuren los planes, y en qué medida esto influya en el nivel de competitividad obtenido. Los resultados encontrados hacen ver que hubo una correlación positiva entre planificación estratégica, productividad y crecimiento de las empresas, concluyendo que tener una planificación sistemática permite elevar los niveles de flexibilidad y reducir el nivel de improvisación en la gestión de las decisiones.

Como explicaba el autor en su análisis, "la planificación estratégica determinante en la competitividad de las pymes a través del proporcionar dirección, una asignación más racional de los recursos, mecanismo de evaluación, producido como ventaja sostenible en entornos cambiantes" (Paucara, 2022, p. 12). Este trabajo evidencia que el diseño estratégico debe ser tenido en cuenta como una herramienta para orientar la gestión organizacional a resultados sostenibles, reforzando de esta forma la necesidad de incorporar en el caso de Popayán procesos de diagnóstico (FODA, PESTEL) y tableros de control para medir el grado de desempeño y consolidar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En el año 2023, el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), organismo dependiente del Ministerio para la Transformación Digital de España, hace público el Informe de digitalización de las pymes 2023: Análisis comparado. La investigación daba cuenta de la brecha digital existente entre las empresas grandes y las empresas pequeñas, sobre todo en sectores

de servicios. Su finalidad fue la de evaluar el grado de adopción tecnológica en las MiPymes, así como la de analizar la relación entre la adopción tecnológica y la competitividad. Los resultados evidencian que las empresas donde mayor es la integración digital -uso de la nube, comercio electrónico y herramientas de analítica- son las que lograron los mayores incrementos en productividad, rentabilidad y resiliencia ante las crisis económicas.

Del mismo modo, el informe sostiene que la madurez digital es una gestión integral que relaciona procesos, talento humano y ciberseguridad. Se hace hincapié en que "la digitalización de las pymes tiene que ser planteada como un proceso evolutivo, que transforma la estructura, los flujos de información y la relación con los clientes, generando valor sostenible" (ONTSI, 2023, p. 23). Para el contexto de las microempresas de la gastronomía, este antecedente sugiere la progresiva incorporación de herramientas de digitalización -reservas en línea, catálogos virtuales, pagos electrónicos- dentro de la estrategia de competitividad. Con ello, se va acorde con un plan de digitalización adaptado a la realidad económica de Paladares a la Parrilla.

En 2024, se dio a conocer en la Revista Iberoamericana de Contaduría y Administración el trabajo de investigación titulado Balanced Scorecard: Una propuesta para empresas de servicio. La problemática estudiada fue la desconexión que existe entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas, con recursos limitados. El objetivo fue adaptar el modelo de Balanced Scorecard (BSC) a la escala de las MiPymes, con la finalidad de mejorar la coherencia estratégica y el seguimiento de resultados. Los resultados obtenidos a través del estudio empírico indicaron que el BSC facilita la comunicación interna, la alineación de las actividades, así como la evaluación del desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Las autoras consideran que "el BSC posibilita analizar el trabajo a través de cuatro puntos de vista alineando las actividades con la estrategia y facilitando la comunicación de los objetivos" (Requejo, 2024, p. 4). Desde el punto de vista del estudio, el uso de los "indicadores clave de desempeño" (KPI) convierten la planeación/de planificación en un proceso dinámico de control y aprendizaje a través de resultados. Esta dificultad es un basta antecedente para el trabajo que se presenta, porque sirve como instrumento metodológico en la línea del seguimiento del plan estratégico de acción propuesto para el 2025, o de toda la acción de este en un entorno competitivo y en el sector gastronómico, es decir, las expectativas ligadas a la eficiencia interna y las expectativas de la satisfacción del cliente.

Por último, en el año 2025 la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) volvió a presentar un estudio, titulado Mejora de la competitividad del sector de la hostelería en la Comunidad de Madrid, que se orienta a identificar los factores que afectan a la recuperación y

sostenibilidad del sector de la hostelería en la Comunidad de Madrid después de la pandemia, tratando así la problemática de la pérdida de rentabilidad y la necesidad de cambiar de modelo. El propósito del trabajo, por tanto, es generar propuestas que sirvan para mejorar la competitividad de las empresas del sector hostelero a partir de la digitalización, la sostenibilidad, la profesionalización y la cooperación entre empresas. El estudio concluye que adoptar sistemas de estándares de servicio, así como una gestión adecuada de los recursos energéticos, así como la formación continua del personal supone un incremento de la productividad y de la satisfacción del cliente.

Según expone el informe, "caracterizar el sector e identificar propuestas de mejora permite priorizar inversiones y dar curso a políticas de fomento" (CEIM, 2025, p. 11) y pone de relieve la importancia de la cooperación público-privada y las certificaciones de calidad como elementos impulsadores de la competitividad territorial. Este antecedente está ligado al objetivo del presente estudio al mostrar una necesidad de articular alianzas locales y estrategias sostenibles en la práctica que permitan la consolidación de la gastronomía como motor del desarrollo económico regional.

En conjunto, las investigaciones internacionales revisadas revelan la convergencia de factores estratégicos determinantes para la sostenibilidad de las MiPymes. De 2021 a 2025, los estudios evidencian cómo la innovación actúa como motor de adaptación; la planificación estratégica, como guía de acción; la digitalización, como facilitadora de productividad; y la sostenibilidad, como horizonte ético y competitivo. La combinación de estas dimensiones ha permitido la resiliencia de las pequeñas empresas de México, Perú y España y la obtención de ventajas diferenciales en mercados sobresaturados. Estos hallazgos son la base conceptual que respalda el diseño del Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 de Paladares a la Parrilla, el cual tiene como finalidad la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad en un sector tan requerido como es el gastronómico de Popayán.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

El contexto colombiano hace evidente que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen más del 95 % de la estructura empresarial, constituyendo un factor fundamental para el desarrollo económico, la innovación y la creación de empleo. Pese a ello, la falta de planeación estratégica, la informalidad y la baja digitalización han limitado el espectro de la competitividad de las MiPymes (DANE, 2023). La literatura colombiana ha ido tomando cada vez más en consideración el dilema de las MiPymes, planteando diagnósticos, pero también propuestas que apuntan a orientar la gestión organizacional hacia modelos más sostenibles. En

esta línea, a continuación, se presentan cinco investigaciones significativas, que fueron realizadas entre 2021 y 2025, y que van a reforzar el marco conceptual del presente trabajo.

En 2021, Forero publicó el artículo Pymes: el motor oculto del desarrollo, el empleo y la innovación en Colombia, el cual fue difundido, vía medios académicos, por Al Poniente. El autor estudió el dilema estructural de las MiPymes en lo que respecta la baja productividad y la escasa inversión en innovación. El propósito de la obra fue visibilizar el papel de estas empresas en la reactivación de la economía en el corto plazo, tras la pandemia, observando las políticas públicas de apoyo de estas empresas. Los hallazgos indicaron que la gran mayoría de las PYMES colombo - colombianas presentan brechas en el acceso a crédito, capacitación, tecnologías de gestión a pesar de su importancia para la economía.

En este sentido, Forero (2021) concluyó que para fortalecer la competitividad empresarial se necesitan políticas de acompañamiento sostenidas en el tiempo y una mayor interrelación del sector público, privado y académico. Al respecto afirma que “las pymes son el motor oculto del desarrollo, pero requieren de una mirada de largo plazo que priorice la productividad, innovación y capacitación del talento humano” (párr. 3) haciendo que este antecedente contribuyera con una mirada de tipo macroeconómica del contexto colombiano y la justificación del por qué se hace necesario generar planes estratégicos orientados a la sostenibilidad de las organizaciones como el que se propone para Paladares a la Parrilla.

El estudio la gestión estratégica como instrumento para la competitividad de las MiPymes colombianas fue elaborado por los autores Gómez-Ramírez y Ordóñez (2022) y publicado en la revista denominada Revista de Administración y Negocios. Esta investigación se sustentó a partir de una problemática en la que la gestión empírica destaca por todo lo contrario a lo que se considera una buena gestión en seguidas MiPymes del tipo pequeño donde el sector productivo se refiere fundamentalmente al sector comercial y al sector de servicios, determinar con este trabajo la incidencia de la planeación estratégica en la duración sería el objetivo esencial. Se realizó un modelo correlacional en el que se observó a 150 empresas en tres ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. Los resultados arrojaron una correlación positiva y significativa entre la existencia de procesos estratégicos más o menos formales en las MiPymes y el desempeño financiero y organizacional.

Los autores concluyeron con una afirmación que la introducción de la planeación estratégica suficientemente como práctica institucional mejora la innovación y la toma de decisiones declarando también que “las MiPymes que definen objetivos, evalúan su entorno y aplican mecanismos de control logran una ventaja sostenida frente a las que operan empíricamente” (Gómez-Ramírez y Ordóñez, 2022, p. 57). Este antecedente proporciona

evidencias empíricas que avalan la hipótesis de que la estructuración de un plan estratégico aumenta la sostenibilidad y competitividad, la cual se constituye en la proposición central de la tesis en la que se encuentra abocado.

Durante el año 2023, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) puso en circulación el documento denominado Popayán volvió a ser el epicentro de la gastronomía de Colombia, en el marco del reconocimiento de la ciudad como parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO. Se abordó la investigación institucional que caracterizaba la problemática de la reactivación del sector gastronómico postpandemia y la necesidad de articular la idea de la sostenibilidad, la innovación y el turismo. La meta era la caracterización de la dinámica del sector gastronómico de la ciudad de Popayán y la propuesta de estrategias dirigidas a la mejora de su competitividad.

El documento mencionó que la gastronomía es un sector estratégico para el desarrollo local y que lo concerniente a microempresas tiene que ir de la mano de los procesos de profesionalización, innovación y gestión de la calidad. De acuerdo a lo que expone el propio MinCIT (2023), "la articulación entre la identidad cultural, la innovación culinaria y la sostenibilidad medioambiental hace que podamos posicionar a Popayán como un destino gastronómico de referencia a nivel nacional" (párr. 5). Este antecedente constituye una vía de enlace directa con el presente estudio, el cual plantea los Paladares a la Parrilla dentro de la relación económica y cultural de la ciudad y la necesidad de estrategias competitivas que correspondan al sector gastronómico.

En 2024, la entidad adscrita al MinCIT, Colombia Productiva, presenta el estudio titulado Cinco retos que deben superar las MiPymes en Colombia para ser más productivas y rentables, el cual establece que la problemática identificada es el escaso nivel de productividad y la baja tasa de transformación digital en las microempresas. El objetivo blandido fue estudiar y proponer estrategias de fortalecimiento a partir de la innovación, la sostenibilidad y los encadenamientos productivos. En ese informe se dan a conocer cinco retos fundamentales: acceso a financiamiento, adopción tecnológica, certificación de calidad, formación del talento humano y apertura a mercados internacionales.

El texto indica que la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas que introducen prácticas de sostenibilidad y de incorporar lo digital, pueden llegar a ser de un 25 por ciento, que la sostenibilidad como atributo empresarial es una ventaja competitiva ante unos consumidores más conscientes con los orígenes de los productos y remarca que "la productividad y competitividad se han de convertir en procesos permanentes de la empresa, a partir del talento, la innovación y la sostenibilidad" (Colombia Productiva, 2024, párrafo 8). Dicha

referencia representa un primer acervo para la definición de líneas concretas dentro del diseño de las estrategias sostenibles y tecnológicas de toda la propuesta de plan para 2025.

Para completar el ciclo, en el 2025, Noriega y Farfán sacan a la luz en la revista Impulso la investigación El desarrollo organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes): una revisión sistemática. La problemática investigada fue la escasa adaptación de las MiPymes latinoamericanas a los modelos modernos de gestión. Se pretendía examinar las tendencias recientes sobre el desarrollo organizacional y su relación con la competitividad. A partir de la revisión de 47 trabajos científicos, los autores concluyeron que aquellas empresas que se dedican al liderazgo participativo, que promueve la innovación y emplea estrategias de sostenibilidad, presentan mayores incrementos y permanencia.

Los autores afirmaban que "el desarrollo organizacional en las pequeñas empresas se refiere a la forma de gestionar estratégicamente el cambio, innovando y asegurando su sostenibilidad en el tiempo de una forma autónoma" (Noriega y Farfán, 2025, p. 210). Esta revisión complementaria del antecedente acercará, en parte, el enfoque teórico de la tesis a los estudios que vinculan la gestión organizacional, la innovación y la sostenibilidad; son los tres ejes que sustentan el diseño del plan estratégico para la empresa Paladares a la parrilla, al igual que refuerza la necesidad de utilizar una óptica integradora que combine la eficiencia operativa, el capital humano y la responsabilidad ambiental.

En adición, los antecedentes analizados a nivel nacional dan cuenta de la evolución, teórica y práctica, de la gestión organizacional en Colombia entre el año 2021 y el 2025. Presentan una tendencia clara hacia la convergencia de la innovación, la digitalización y la sostenibilidad como puntos de arranque de la competitividad. Los estudios demuestran que la planificación estratégica y la profesionalización del talento humano son determinantes para la supervivencia de las microempresas ante un entorno económico cada vez más exigente. En consecuencia, los aportes obtenidos refuerzan la pertinencia del plan estratégico propuesto para la organización Paladares a la parrilla, orientada al refuerzo de la competitividad del sector gastronómico de Popayán a través de una gestión moderna, participativa y sostenible.

2.1.3. Antecedentes regionales y locales

En el departamento del Cauca, la investigación emergente ha puesto de manifiesto el papel del sector de la gastronomía, la artesanía y el turismo como motor del desarrollo económico sostenible. La ciudad de Popayán, Ciudad Creativa de la Gastronomía, caracterizada como tal en el 2005 por la Unesco, sigue siendo objeto de investigación en el ámbito de la gestión organizacional, la innovación y la competitividad de sus microempresas. Ciertamente, entre el 2021 y el 2025, distintas investigaciones a escala regional han ido determinando no sólo

limitaciones estructurales como: la informalidad, la escasa planificación estratégica o la débil interconexión institucional, como también ventajas afines a los recursos humanos, la cultura identitaria y la sostenibilidad ambiental.

En el 2021 cuando López y Bastidas desarrollaron el trabajo: Gestión administrativa y competitividad de las microempresas gastronomía de Popayán, publicación de esta misma universidad del Cauca. La problemática que abordaron fue la falta de procesos formales de planificación y control de restaurantes familiares. El propósito de la investigación fue el de analizar la interdependencia existente entre la gestión administrativa y la competitividad de las microempresas gastronómicas del sector. Los hallazgos obtenidos demostraron que la gran mayoría de las microempresas que desarrollan su actividad de acuerdo a criterios empíricos carecen de manuales de funciones ni de indicadores de gestión (lo que desencadena una baja productividad y dificultades para hacer frente a lugares con una estructura mayor).

Se concluye en el trabajo que, al profesionalizar la gestión administrativa mediante técnicas como la planificación estratégica, la formación del personal o la estandarización de los procesos, es posible conseguir mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas gastrónomas. Los autores afirman que "la competitividad a escala local depende, en gran medida, de la capacidad de las microempresas para llevar a cabo prácticas modernas de gestión, aunque preservando su identidad cultural propia" (López y Bastidas, 2021, p. 18). Este antecedente resulta relevante para subrayar que hay que equilibrar tradición y gestión técnica, siendo el segundo, uno de los planos fundamentales para robustecer Paladares a la parrilla a la ciudad de Popayán.

El año 2022 fue el marco en el que Castillo, Muñoz y Quiguanás dirigieron la investigación denominada Innovación y sostenibilidad en microempresas turísticas y gastronómicas del norte del Cauca, proyecto de capacitado por la Universidad del Valle sede Santander de Quilichao. La problemática abordada se devino de la escasa incorporación de la innovación y la sostenibilidad en los modelos de negocio de la región. La finalidad del estudio fue examinar e investigar las prácticas innovadoras en el marco de 50 microempresas en el territorio del sector turismo y del sector de alimentos. Los resultados manifestaron que aquellas microempresas que sumaron a sus estrategias de sostenibilidad ambiental y al uso de tecnologías digitales generaron una fidelización superior de clientes y un posicionamiento como microempresas con un perfil diferenciado en el mercado regional.

Los autores concluyeron que la innovación sostenible incide en el desarrollo territorial. “Las microempresas que conectan la innovación tecnológica con un compromiso ambiental generan valor añadido y desarrollan la identidad regional del Cauca” (Castillo et al., 2022, p. 27).

Este trabajo aporta evidencias directas sobre la necesidad de implantar prácticas sostenibles como también prácticas de innovación ajustadas a las capacidades de las empresas locales, lo que refuerza la pertinencia de insertar esas dimensiones en el plan estratégico 2025 del restaurante objeto de estudio.

En el 2023, la Cámara de Comercio del Cauca hizo público el Estudio Económico del Departamento del Cauca 2023, que constituyó un documento técnico que fue trabajado sobre la evolución de los sectores económicos, poniendo énfasis en el turismo, la alimentación y los servicios. La problemática encontrada era la escasa diversificación empresarial y la baja productividad que mostraban las MiPymes. Era objetivo del informe caracterizar las condiciones económicas del departamento y poder hacer propuestas para mejorar la competitividad regional. Los resultados mostraban que, a pesar de que existen más del 60 % de microempresas registradas en la ciudad de Popayán dentro del Cauca, la mayor parte de estas no tiene procesos formales de planificación estratégica.

El informe indica que “la competitividad del sector gastronómico dependerá de su capacidad de trabajar en colaboración, innovar, enlazarse a cadenas de valor turístico” (Cámara de Comercio del Cauca, 2023, p. 42). Se llegó a la conclusión de que la profesionalización de la gestión y la cooperación entre empresarios son ejes centrales para mejorar la productividad. Este punto previo da cuenta de la necesidad de seguir un enfoque orientado a la asociación y a una estrategia que permita su inserción en redes gastronómicas locales y en programas de fortalecimiento empresarial.

En el año 2024, la investigación Sostenibilidad y cultura gastronómica en el contexto postpandemia: estudio de caso en Popayán fue realizada por Burbano y Cobo, siendo publicado por la revista Perspectivas Regionales. La problemática planteada fue la escasa capacidad que presentan los restaurantes para poder lograr alcanzar la sostenibilidad económica sin renunciar a la identidad culinaria. El objetivo fue el de poder analizar las estrategias de recuperación que utilizaron los restaurantes de comida tradicional después del final de la pandemia. Los resultados mostraron que los establecimientos que aplicaron buenas prácticas medioambientales, colaboraciones con productores locales y estrategias de marketing digital obtuvieron mayor estabilidad y mayor notoriedad.

Los autores concluyeron que la sostenibilidad cultural y ambiental debe integrarse dentro de los modelos de gestión gastronómica; 'los restaurantes que son capaces de conservar la identidad local y que a la vez innovan en sostenibilidad, se posicionan como ejemplos de calidad y responsabilidad' (Burbano y Cobo, 2024, p. 33). Este antecedente brinda una contribución

directa a la presente tesis al demostrar que las estrategias de sostenibilidad ayudan a fortalecer la marca del establecimiento y el sentimiento de pertenencia de la región.

Finalmente, en 2025, la Universidad del Cauca (Grupo de Estudios Empresariales y Territoriales) dio a conocer un informe titulado Competitividad y desarrollo organizacional de las MiPymes gastronómicas de Popayán: tendencias 2025. En este caso, el apartado introducía como problemática la escasa utilización de los modelos estratégicos para las empresas familiares del sector. Se planteó como objetivo principal determinar qué factores son críticos para el éxito y, en función de sus resultados, se elaboraron recomendaciones de política pública. El estudio evidenció que las empresas familiares que poseen liderazgo colaborativo, innovan el servicio y mantienen planificación formal, presentan rendimiento y sostenibilidad adecuados.

Como conclusión el informe indica que “las microempresas de la gastronomía que diseñan planes estratégicos integrales, con el foco puesto en la innovación y la sostenibilidad, logran robustecer su competitividad y pervivencia en el mercado” (Universidad del Cauca, 2025, p. 25), lo que nos remite a la importancia de este antecedente, como un insumo muy significativo para el plan estratégico planteado que avala empíricamente la importancia de la planificación estructurada como eje alrededor del cual se gire el desarrollo organizacional del contexto gastronómico local.

A este respecto, los antecedentes de la región confirman que las microempresas del Cauca y de Popayán se hallan en un proceso de transformación hacia la sostenibilidad, digitalización y profesionalización de la gestión. Las investigaciones revisadas hacen hincapié en la necesidad de consolidar estrategias de innovación y asociatividad de tal forma que se logre superar la informalidad y sacar provecho de la identidad cultural como recurso en el competitivo. Esta serie de aportaciones refuerzan la pertinencia del diseño del Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 para Paladares a la Parrilla, que se cimienta en la eficiencia, la sostenibilidad y en la diferenciación cultural, el cual sirve de soporte en su posicionamiento en el mercado gastronómico de Popayán.

2.2. Marco teórico.

El marco teórico es la base conceptual que brinda la guía para la exposición y el análisis de la gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas, articulando los aportes de la literatura clásica y contemporánea sobre estructura organizacional, planeación estratégica, innovación, talento humano, sostenibilidad y principios éticos y legales. Este marco teórico facilita la comprensión de la forma en que la conexión entre procesos internos, direccionamiento estratégico, cultura organizacional y cumplimiento normativo incide directamente en la manera en la que las microempresas gastronómicas construyen ventajas

competitivas sostenibles. De esta manera, el marco teórico permite apoyar científicamente el diseño del Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 orientado hacia el fortalecimiento competitivo del restaurante Paladares a la Parrilla.

2.2.1. Gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas

La categoría Gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas estudia los factores internos que determinan la constitución del funcionamiento empresarial y la capacidad de competir. Al respecto, incluye la estructura organizacional y la formalización de la gestión, la gestión de los procesos internos y de la eficiencia operativa, y la cultura organizacional que se sostiene como base de la dinámica de toma de decisiones. Por lo tanto, esta categoría estudia cómo la articulación coherente entre organización, procesos y cultura permite mejorar la coordinación interna, optimizar los recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, lo que le permite a las microempresas gastronómicas alcanzar sostenibilidad y competitividad en los entornos altamente dinámicos.

2.2.1.1. Estructura organizacional y formalización administrativa.

La estructura organizativa constituye un aspecto clave dentro de la gestión estratégica de las microempresas gastronómicas, ya que establece cómo se distribuyen funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos. Partiendo de esta premisa, la formalización administrativa permite ordenar los procesos internos y reducir la improvisación típica de los negocios familiares. Por ende, tener una estructura organizada permite coordinar mejor, por ejemplo, las áreas operativas de cocina, servicio, administración, etc. y mejorar la eficiencia en el servicio. Así pues, la organización formal incide en la competitividad externa de la empresa dentro del mercado gastronómico.

En dirección a una perspectiva teórica, Pérez (2007) expone que la estructura organizativa influye de un modo directo en el rendimiento de las pequeñas empresas. En este sentido, sostiene que “la estructura organizativa en la pyme describe la forma en que se articulan las actividades, se distribuyen responsabilidades, y se forman prácticas administrativas que impactan sobre la productividad y la competitividad de las empresas” (Pérez, 2007, p. 78). Así, la estructura es un sistema interconectado que articula cultura, liderazgo y resultados. Por tanto, cuando la micro, pequeña y mediana empresa no tiene definida su estructura, aparecen vacíos de autoridad y dificultades para ejercer el control.

Asimismo, Pérez (2007) argumenta que la relación entre cultura organizativa y estructura es determinante, ya que las prácticas administrativas dan forma a comportamientos de grupos; de este modo, si la estructura es informal, también se hace evidente una cultura que se basa en la improvisación, si la estructura es formal, incide sobre la disciplina para y la orientación en

función del resultado. Así, en microempresas gastronómicas donde predomina la gestión empírica, la formalización se transforma en una necesidad estratégica, con el objetivo de conseguir una sostenibilidad.

En el ámbito aplicado, Castro (2019) pone de manifiesto en su diagnóstico organizacional que la falta de delimitación de funciones da lugar a debilidades de carácter operativo. El autor expresa que “la falta de claridad de cargos y de responsabilidades provoca la duplicidad de funciones, conflictos internos y dificultades para controlar administrativamente, lo que afecta a la coordinación general del restaurante” (Castro, 2019, p. 56). Por lo tanto, la indefinición estructural crea baja productividad, como también incide en el clima laboral y en la toma de decisiones. Es por esta razón que la formalización administrativa se traduce en una herramienta de ordenación para recomendar la coherencia interna.

Complementariamente, Castro (2019) sostiene que la generación de herramientas formales como organigramas y descripciones de cargo intervienen en la reducción de la ambigüedad organizacional. Con lo expuesto, el autor nos dice que los restaurantes sin manuales de funciones tienen complicaciones en la evaluación del desempeño personal y de las responsabilidades. Como se puede imaginar, la formalización no representa la burocratización innecesaria que muchos interpretan, más bien puede considerarse una herramienta que permite controlar y mejorar.

Del mismo modo, Mendoza y Sandoval (2015) destacan la relevancia de los manuales de funciones en las empresas del sector alimentario. En su trabajo se expresan en el sentido de que “la implementación de un manual de funciones, políticas y procedimientos permite acotar responsabilidades, impulsar el trabajo transversal en las áreas de las organizaciones gastronómicas y mejorar la toma de decisiones estratégicas” (Mendoza y Sandoval, 2015, p. 41). La afirmación anterior pone de manifiesto que la formalización documental ordena la gestión de tareas, además, contribuye a la eficiencia administrativa de las empresas y a su claridad operativa.

De igual forma Mendoza y Sandoval (2015) consideran que la formalización en las empresas, contribuyendo con la estandarización de procesos y garantizar la continuidad de las organizaciones, aún a pesar de los cambios en el personal. Esto resulta especialmente significativo en microempresas del sector gastronómico, puesto que la rotación de empleados puede repercutir en el grado de calidad de servicio; para lo cual la estandarización por medio de manuales une e incrementa la estabilidad interna y la consistencia operacional.

A la misma línea, Quera (2018) menciona que el manual de funciones funciona como instrumento de la claridad jerárquica y la disciplina organizacional. El autor sostiene que su uso

reduce conflictos que pueden derivarse de la ambigüedad de roles y mejora la comunicación interna (Quera, 2018). A partir de aquí, cuando cada uno de los empleados / colaboradores conoce sus responsabilidades y límites, mejora la coordinación y disminuyen los errores de operación; y la formalización fortalece la propiedad del liderazgo, puesto que apoya las decisiones en bases de la normativa.

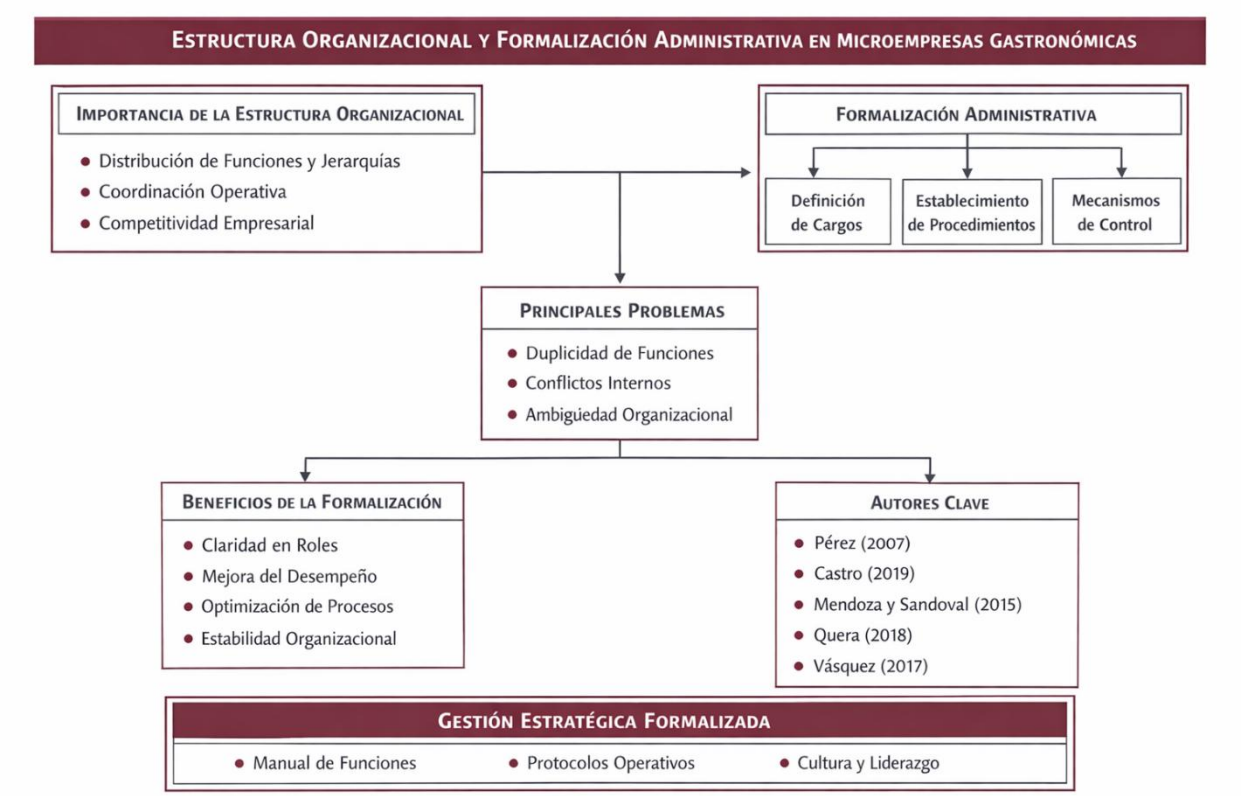
Así como lo sugirió Vásquez (2017) en un análisis de la gestión organizacional en MIPYMES del sector de servicios, la adaptación del entorno competitivo está muy relacionada con la forma estructural existente. Considera que las empresas que llevan a cabo una formalización de los procesos y de las jerarquías presentan una mejor capacidad de respuesta ante los cambios del mercado (Vásquez, 2017). En consecuencia, se puede afirmar que la estructura organizacional tiene un impacto directo sobre la resiliencia organizacional en contextos complejos.

A tal efecto, es posible considerar la formalización administrativa a partir de tres elementos clave: la definición de los cargos, la delimitación de procedimientos y el establecimiento de mecanismos de control. Pérez (2007) también defiende la idea que, si estos componentes se articulan adecuadamente, la organización podrá una coherencia entre la estrategia y la operación. Por su parte, Castro (2019) advierte que la falta de aquellos elementos provoca, a la postre, que sea difícil evaluar el rendimiento y se limiten las acciones de mejoras estratégicas.

Por lo tanto, tanto la estructura organizativa como la formalización administrativa constituyen la base de la gestión estratégica para las microempresas del ámbito gastronómico. Los aportes de Pérez (2007), Castro (2019), Mendoza y Sandoval (2015), Quera (2018) y Vásquez (2017) van en la línea de que la claridad en funciones, en procesos, en jerarquías propician una mayor eficiencia, una cultura organizativa más robusta y, al mismo tiempo, un incremento en la competitividad sostenible. En consecuencia, la implementación de manuales, organigramas, entre otros protocolos operativos permiten poder ir de la gestión empírica a la gestión estratégica formalizada orientada a la consecución de resultados y a la permanencia en el sector gastronómico.

Figura 1.

Estructura organizacional y formalización administrativa



Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. Procesos internos y eficiencia operativa

Los procesos internos son el eje operativo sobre el que se articula la entrega del servicio en las microempresas de gastronomía. Así pues, la eficiencia operativa es consecuencia de la forma en que se planifican, desarrollan y controlan las actividades vinculadas a la preparación de los alimentos, al servicio del cliente y a la gestión del área administrativa. Si los procesos no están definidos, aparecen los retrasos, los desperdicios y las fallas en la calidad del producto final. Así, la estandarización de los procesos internos y su mejora continua son un punto de partida estratégico para garantizar competitividad, sustentabilidad y satisfacción del cliente en un mercado gastronómico muy competitivo.

Desde la metodología aplicada al sector de la restauración, Chávez (2018) plantea un procedimiento para el diagnóstico de la restauración de carta con un procedimiento estructurado y hace hincapié en la necesidad de analizar la fase de servicio. El autor indica que “el diagnóstico por procesos permite conocer los cuellos de botella, los tiempos improductivos, las deficiencias operativas que inciden en la calidad del servicio y en la vivencia del cliente” (Chávez, 2018, p.

92). Dicha afirmación pone de relieve que el estudio exhaustivo de los procesos propios acaba incidiendo en la vivencia de quién consume.

Del mismo modo, Chávez (2018) dice indirectamente que la evaluación sistemática de los procesos es capaz de detectar las inconsistencias que emergen entre lo que está planificado y lo que realmente se ejecuta, así como facilitar las acciones correctivas. De este modo, el mapeo de procesos pasa a ser un instrumento estratégico que asocia diagnóstico y mejora continua, por lo que permite la optimización de los recursos humanos y materiales de que dispone una microempresa gastronómica.

Ahora bien, en otro extremo, Aranda (2018) realiza un análisis de la relación entre la calidad del servicio y la gestión de los procesos de alimentos y bebidas. Su trabajo termina concluyendo que “la eficiencia en el proceso de alimentos y bebidas se traduce en satisfacción del cliente, reducción del desperdicio y el cumplimiento de los estándares de calidad que la organización establece” (Aranda, 2018, p. 47); en este sentido, la eficiencia operativa no puede separarse de la calidad del servicio, pues ambas dimensiones se refuerzan y contribuyen a la reputación de la empresa.

Complementariamente, Aranda (2018) se expresa en estos términos: la estandarización de procedimientos es lo que provoca una reducción de errores y mejoras en la coordinación del trabajo de cocina y sala. Esto es especialmente importante en el caso de microempresas donde el número de personas colaboradoras es bajo y necesita que la coordinación entre áreas sea inmediata. Por esta razón, la eficiencia operativa está solamente ligada a la rapidez de los procesos, como también, en la coherencia entre los tipos de procesos que componen el servicio de la sala.

En esta línea, Erazo (2018) pone de manifiesto la importancia de combinar calidad, procedimientos y mejora continua en cadenas de restaurantes. La misma autora señala que "la puesta en práctica de un plan de calidad fundamentado en procedimientos estandarizados mejora considerablemente la productividad; mejora el control interno y, por tanto, el bagaje de competitividad en el mercado" (Erazo, 2018, p. 103).

A raíz de estas conclusiones, Erazo (2018) cite indirectamente que los procedimientos documentados permiten la obtención de indicadores de rendimiento para ser evaluados de manera continua. Por tanto, los hábitos de trabajo eficientes deben medirse según tiempos de preparación, rotación de existencias, niveles de pérdida y satisfacción del consumidor, variables que representan el nivel de organización del establecimiento del restaurante.

Por esta parte, Veliz (2018) explicita la importancia de los manuales de procedimiento en empresas que operan en el sector alimentario, apuntando que en muchos casos ayudan a la

consecución de requerimientos de higiene e inocuidad. De ahí que el autor argumente que la formalización de los protocolos sanitarios es una vía que asegura la seguridad alimentaria y también, la confianza de los consumidores (Veliz, 2018). Por ello, la eficiencia operativa no puede ser entendida como algo desvinculado al cumplimiento normativo, esto es así pues ambos elementos son parte integrante de la prestación responsable del servicio de los alimentos y bebidas.

De forma similar, Hernández (2019) plantea un proceso de mejora del procedimiento de los alimentos y bebidas aplicándolo al sector hotelero, poniendo énfasis en la continuidad del seguimiento y la supe vigilancia. En este sentido, la autora señala que “la mejora continua de los procesos de alimentos y bebidas requiere de indicadores claros, supervisión continua y retroalimentación continua para ser capaces de aplicar la eficiencia y tener calidad continuada” (Hernández, 2019, p. 88).

Esta afirmación pone en evidencia que la eficiencia es un proceso en marcha que exige evaluaciones constantes y ajustes. De manera indirecta, Hernández 2019 sugiere que el control operativo hace posible la detección de anomalías y las decisiones correctivas adecuadas en el tiempo debido, de la misma forma la práctica de ciclos de mejora da factibilidad a la competitividad de microempresas dedicadas a la gastronomía; por el ahorro de costos y la optimización de tiempos.

La eficiencia operativa en términos estratégicos puede ser analizada mediante tres de las principales dimensiones: la optimización de los recursos, el control de calidad y la satisfacción del cliente. Chávez (2018) explica que el diagnóstico por procesos es el medio que permite encontrar oportunidades de mejora para cualquiera de las dimensiones anteriormente mencionada; Aranda (2018) hace una relación directa entre la calidad del servicio y la eficiencia interna, además, Erazo (2018) sostiene que la estandarización está directamente vinculada a aquello que hace poder conseguir la competitividad.

Asimismo, Veliz (2018) defiende la idea de que el cumplimiento de los protocolos de carácter sanitario sirve para minimizar los riesgos, así como para mejorar la imagen de la institución. De esta forma, la eficiencia tiene efectos en el aspecto reputacional. Esto significa que la gestión de los procesos internos se convierte en un elemento estratégico para la sostenibilidad de las microempresas gastronómicas.

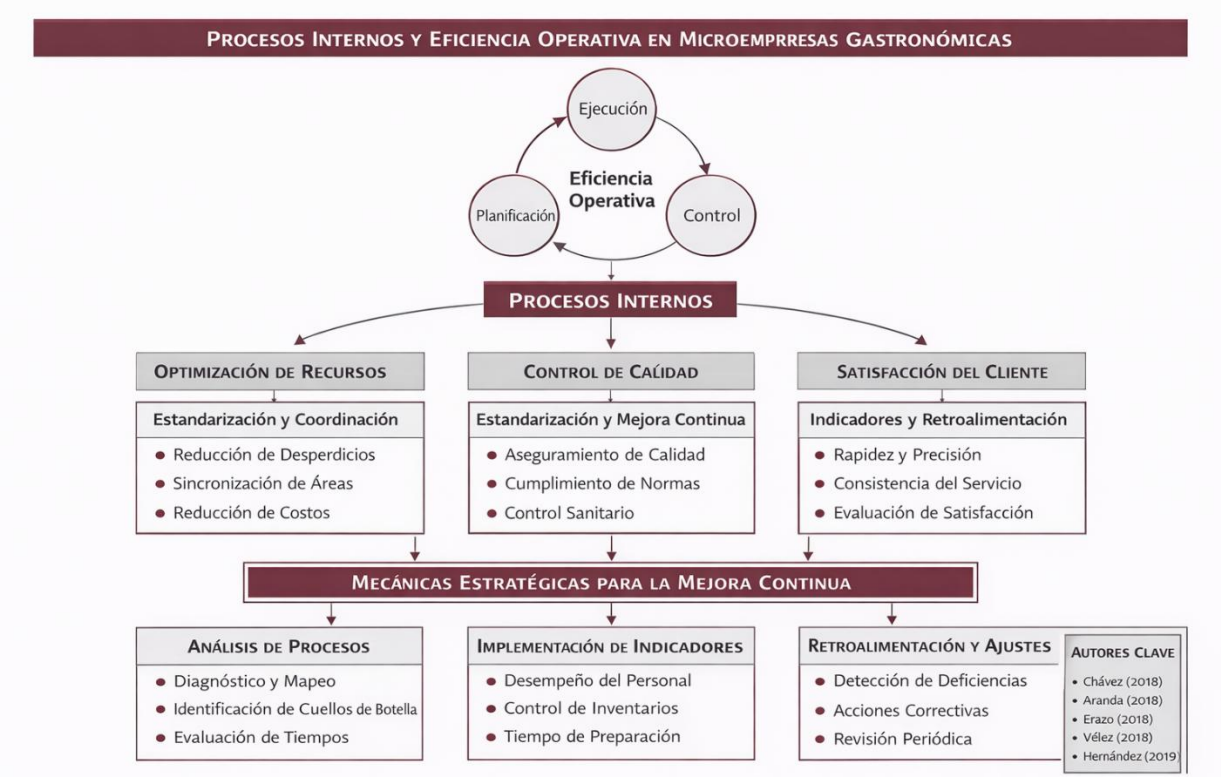
En el mismo sentido Hernández (2019) sugiere que la instalación de los indicadores de gestión permite la medición de avances y correcciones de los posibles desvíos. Ello implica que la eficiencia debe ser medida de forma regular, y que se deben tramitar metas e indicadores

claros. Por lo tanto, la mejora continua se convierte en un elemento necesario dentro de la gestión de organizaciones estratégicas.

En suma, los procesos internos y la eficiencia operativa son un aspecto elemental de la gestión organizacional estratégica de microempresas gastronómicas. Las intervenciones de Chávez (2018), Aranda (2018), Erazo (2018), Veliz (2018) y Hernández (2019) concuerdan en que la estandarización, el control, la mejora continua favorecen la calidad del servicio, optimizan los recursos y consolidan las ventajas competitivas sostenibles. Por ende, el uso de los procedimientos formales, los indicadores de desempeño y los mecanismos de control por parte de las microempresas gastronómicas les permite adaptarse a modelos organizativos más eficientes, competitivos y orientados a la excelencia operativa.

Figura 2.

Procesos internos y eficiencia operativa en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.1.3. Cultura organizacional y dinámica decisional

La cultura organizacional representa un elemento estructural inserto en la gestión estratégica de las microempresas gastronómicas, puesto que se encarga de definir los valores, creencias y prácticas a partir de los cuales se orienta las actuaciones de los miembros que las conforman. En este sentido, la cultura organizacional también se encuentra determinada por la cultura interna en que se dan, dado que se halla condicionada por los patrones de pensamiento

y de liderazgo compartidos. En cierto modo, en las microempresas familiares, en parte porque el poder suele estar muy centralizado en el propietario o administrador, la cultura organizacional define la forma en que se distribuye el poder, en la resolución de los conflictos y de las decisiones. Por ende, entender la relación que se establece entre la cultura y la decisión es muy oportuno para fortalecer la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva conceptual, lo que expresa Pérez (2007) es que la cultura de la organización y la estructura, en el caso de las Pymes, se encuentran muy ligadas. El autor señala que “la cultura organizacional de la pyme se evidencia en la práctica habitual de la empresa, en los estilos de liderazgo y en los modos de comunicación que inciden en la forma de tomar decisiones, que influyen en el desempeño empresarial" (Pérez, 2007, p.82).

Esta afirmación pone de manifiesto que la cultura es un factor de operatividad que afecta a la manera de coordinarse, de comprometerse y de orientar su estrategia. A la vez, Pérez (2007) deja entrever que cuando la cultura es capaz de promover la disciplina, la responsabilidad y la orientación hacia los resultados, las decisiones pueden ser congruentes respecto de los objetivos estratégicos, mientras que una cultura orientada a la improvisación frena la profesionalidad administrativa.

En suma, la cultura organizacional constituye una guía para la dinámica de la decisión, que ejerce un efecto sobre la forma en que se gestionan los recursos y se enfrentan los retos competitivos. De igual forma, Rodríguez (2010) estudia la relación de estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia organizativa, reportando que “los estilos de liderazgo inciden en la cultura organizativa, provocando climas organizacionales que pueden propiciar o limitar ya sea la eficacia o el funcionamiento interno” (Rodríguez, 2010, p. 119). Esta mirada conceptual permite comprender que la toma de decisiones depende de la racionalidad administrativa, como también del tipo de liderazgo que impera en la cultura de la organización. En este sentido, un liderazgo participativo favorece la cohesión y mejora la calidad de las decisiones estratégicas.

De modo indirecto, Rodríguez (2010) argumenta que la cultura organizacional afecta la motivación y el compromiso de la fuerza de trabajo que afecta la implementación de decisiones. En microempresas gastronómicas donde la interacción de colaboradores en el servicio es la forma de prestar el mismo, una cultura colaborativa beneficia la coordinación y la rapidez en la respuesta operativa. En particular, Muñoz (2013) analiza la cultura organizacional de las empresas de propiedad compartida, destacando que los valores comunes favorecen la cohesión del grupo humano.

El autor sostiene que “la cultura compartida incrementa el compromiso organizacional y mejora la comunicación interna y la calidad de las decisiones adoptadas a nivel de empresa”

(Muñoz, 2013, p. 96). Dicha afirmación pone de manifiesto que la cultura organizacional cumple la funcionalidad integradora, alineando los intereses individuales y los intereses del grupo.

Además, Muñoz (2013) sostiene indirectamente que cuando los trabajadores participan en las decisiones, se incrementan el sentido de pertenencia y de obligación con respecto a los resultados. Por tanto, en empresas micro de la gastronomía, favorecer espacios de diálogo y retroalimentación favorece mejorar la calidad de la decisión y disminuir los conflictos internos. Con respecto al liderazgo y su implicación cultural, Solarte (2018) expone que el estilo gerencial influye de forma notable en la configuración del clima de la organización.

La autora hace énfasis en que los estilos de liderazgo inclusivos fomentan la comunicación abierta y la confianza, y, en cambio, los estilos autoritarios podrían generar tensiones y frenar la innovación (Solarte, 2018). Por consiguiente, la dinámica decisional se encuentra condicionada por el modelo de liderazgo que exista, estableciendo el modo en el que se adoptan las estrategias y se gestionan los cambios en la organización.

Asimismo, Góngora (2014) presenta un estudio comparativo de la cultura organizacional y el desempeño, en el que se establece una directa correlación entre la cohesión interna y los resultados empresariales; el autor argumenta que las organizaciones que poseen culturas sólidas presentan una mejor comunicación y una mayor alineación de la estrategia (Góngora, 2014).En consecuencia, la cultura organizacional incide en el clima y en la influencia de los acontecimientos, como repercute, a su vez, en la competitividad y en la posibilidad de obtener adecuadas sostenibilidad.

Desde el análisis, la cultura organizacional puede ser comprendida de las siguientes formas: con relación a los valores compartidos, con relación a los estilos de liderazgo y con relación a mecanismos de comunicación. Para Pérez (2007), se definirá la coherencia interna de la empresa. Rodríguez (2010) lo vincula con liderazgo y eficacia; Muñoz (2013) relaciona la cultura organizacional con el grado de compromiso de la organización con sus trabajadores.

Por su parte, Solarte (2018) va más allá y manifiesta que el liderazgo participativo en el contexto de la cultura organizacional favorece la innovación y la adaptación al cambio. En esta línea, la toma de decisiones se incrementa conforme a un aumento de la confianza y a un aumento de la apertura al diálogo. Góngora (2014) va incluso más allá relacionando la cultura común con la mejora de la comunicación y la disminución de los conflictos para, de esta manera, ver incrementada su posibilidad de tomar decisiones más efectivas.

Así las cosas, en las microempresas gastronómicas donde las decisiones son normalmente tomadas por el administrador, la cultura organizacional que sea orientada a la colaboración puede llegar a ser dirigida a descentralizar las responsabilidades y a obtener un

aumento de la eficiencia en la operativa. Igualmente, los espacios formales de comunicación ayudarán suficientemente a sistematizar la dinámica de toma de decisiones y a reducir las improvisaciones.

Por lo tanto, en microempresas gastronómicas -y no puntualizando solo en ellas-, tanto la cultura organizacional como la dinámica de toma de decisiones forman parte de los factores determinantes del importante tema de la gestión organizacional estratégica a favor de la cultura organizacional. Las contribuciones de Pérez (2007), Rodríguez (2010), Muñoz (2013), Solarte (2018) y Góngora (2014) coinciden en las relaciones de los valores compartidos, del liderazgo y de la comunicación interna y el desempeño, es decir, de la calidad de las decisiones para el rendimiento de las empresas, y por lo tanto, a lo largo de esta investigación se podrá intentar fortalecer una cultura organizacional que esté puesta en la colaboración, en la disciplina y en la innovación para poder alcanzar las ventajas competitivas que el sector de la gastronomía proporciona de forma sostenida.

Figura 3.

Cultura organizacional y dinámica decisional en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva

La categoría Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva aborda el proceso mediante el cual las microempresas gastronómicas realizan un análisis de su entorno, la línea general de la organización y el establecimiento de mecanismos de control a fin de favorecer una consolidación de su posicionamiento competitivo. De este modo, la dicha planeación estratégica se nutre de un diagnóstico del entorno interno y externo, de formulaciones de objetivos y estrategias, así como de sistemas de control y evaluación del desempeño. Por lo tanto, esta categoría estudia la forma en que el cruce entre el diagnóstico, la formulación de estrategias, la toma de decisiones y un control estratégico integrado favorecen la mejora de la competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las microempresas del sector de la gastronomía.

2.2.2.1. Diagnóstico estratégico interno y externo.

El diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, representa el principio de la planeación estratégica a la que deben apegarse las microempresas gastronómicas puesto que sirve para identificar las condiciones estructurales, competenciales y contextualizadas que influyen en su desarrollo. El análisis interno revisa, por un lado, los recursos, capacidades, estructura organizativa y procesos de la empresa y el análisis externo, por el otro, se ocupa de las variables del entorno económico, social, político y competencial. Por ende, el diagnóstico estratégico no es simplemente una revisión descriptiva del tipo de empresa, es, en cambio, una evaluación crítica que orienta la toma de decisiones y forma parte de la implementación de estrategias sostenibles.

Desde el ámbito empírico, Mora et al. (2015) muestran probados resultados de una relación directa entre la planificación estratégica y los índices de competitividad de las MiPymes que operan en el sector comercio en Bogotá. Los autores afirman que “las empresas que realizan diagnósticos internos y externos estructurados presentan mayores niveles de competitividad, pues identifican a tiempo oportunidades y amenazas del entorno” (Mora et al., 2015, p. 83), lo que da cuenta del hecho de que el diagnóstico es una herramienta que incide en los resultados de las empresas. De igual modo, Mora et al. (2015) ponen de manifiesto de forma indirecta que la utilización de herramientas como el análisis FODA incrementa la capacidad de adaptabilidad de las MiPymes.

Así, el diagnóstico estratégico ayuda a emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas, mitigando las consecuencias de las amenazas y debilidades estructurales. En microempresas gastronómicas, este recurso es fundamental para prever cambios en la demanda, competencia y normativas sanitarias. Por su parte, Pérez (2014)

reflexiona sobre la ejecución de la planeación estratégica en pymes colombianas y resalta el hecho de que el análisis interno–externo constituye la fase inicial del proceso estratégico. Él mismo indica que “la carencia de un diagnóstico estructurado no contribuye a la pyme para conocer su situación competitiva real y la dificultad para llevar a cabo una serie de estrategias lógicas con su entorno” (Pérez, 2014, p. 14), cuestión que viene a reforzar lo que se ha indicado respecto a que el diagnóstico es el elemento sobre el que se debe edificar la ventaja competitiva.

De complementaria, Pérez (2014) postula que muchas pymes en Colombia están bajo esquemas reactivos y esto sucede precisamente por no haber hecho un diagnóstico del entorno. La posibilidad de un diagnóstico estratégico a realizar en las microempresas gastronómicas permite el paso de decisiones empíricas a decisiones basadas en información estructurada. Desde la perspectiva clásica, Porter (1985) considera que la ventaja competitiva radica en el análisis estructural de la industria y en la cadena de valor. Él mismo concluye que “la esencia de la estrategia consiste en vincular a la empresa con el entorno, esto es, identificar las fuerzas competitivas que determinan las rentabilidades en el sector” (Porter, 1985, p.3).

Esta enunciación es significativa al confirmar la necesidad de aplicar el análisis externo por medio del modelo de las cinco fuerzas para previamente analizar la intensidad competitiva del sector gastronómico. Y también, Porter (1985) desarrolla indirectamente que el análisis interno por medio de la cadena de valor permite evidenciar actividades que generarían ventaja competitiva. Así pues, las microempresas gastronómicas tendrán que poner de manifiesto sus procesos clave: abastecimiento, producción, servicio, marketing para poder identificar donde puede generar diferencias o reducir costes.

Como complemento metodológico, David (2013) menciona herramientas como el FODA, PESTEL y matrices de evaluación de factores internos y externos. Así, el autor declara que "el análisis estratégico requiere la unión de factores internos y factores externos, de manera que el análisis se encuentre unido en matrices sistemáticas que permitan priorizar las variables críticas y la formulación de alternativas estratégicas viables" (David, 2013: 178). Esta idea refuerza la necesidad de recurrir a instrumentos técnicos capaces de estructurar el diagnóstico. Asimismo, Indirectamente, David (2013) expone que el análisis PESTEL permite analizar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan el comportamiento empresarial. En el caso del sector de la restauración, la inflación, la normativa sanitaria y la tendencia de consumo saludable constituyen además variables relevantes que tienen que someterse sistemáticamente a evaluación.

Por su parte, Salinas (2018) también profundiza en el análisis específico de la estrategia y el seguimiento continuado de la estrategia. La autora añade que el diagnóstico debe realizarse

también a través de mecanismos de control y evaluación continuada de la estrategia (Salinas, 2018). Dicha afirmación implica que el análisis del flujo interno debe convertirse en una práctica que se realiza periódicamente para medir avances y decisiones.

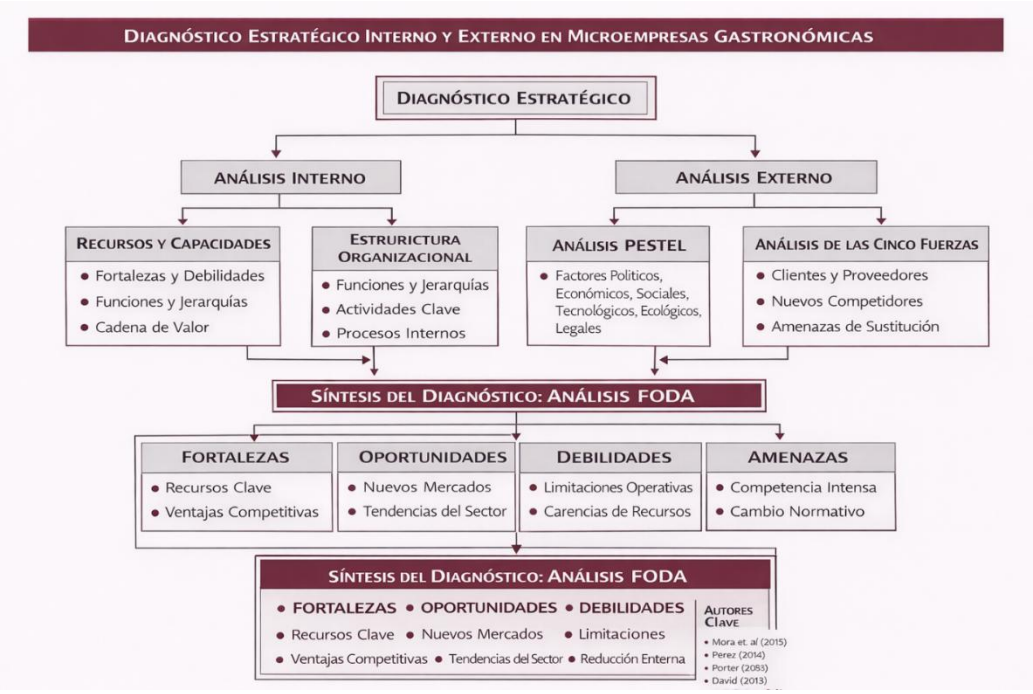
La estructura del diagnóstico estratégico en términos analíticos puede estructurarse en tres niveles, a saber: el análisis del entorno general (PESTEL), el análisis del entorno competitivo (Porter) y, por último, el análisis interno (recursos y capacidades). Mora e cols. (2015) han demostrado que la integración de todos los niveles potencia la competitividad de la empresa. Pérez (2014) también sostiene que la congruencia entre diagnóstico y formulación estratégica determina el éxito del proceso de planificación.

De igual forma, Porter (1985) considera que conocer la estructura del sector permite pronosticar los movimientos de la competencia. Como consecuencia, en las microempresas gastronómicas es necesario analizar los proveedores, los clientes, los productos sustitutivos y las barreras de entrada. Asimismo, David (2013) sostiene que la matriz FODA sintetiza el diagnóstico y orienta la formulación de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia.

En este sentido, el diagnóstico estratégico interno y el diagnóstico estratégico externo -que las microempresas gastronómicas deben realizar y estructurar a partir de sus particularidades- pueden considerarse la base sobre la cual se construye la ventaja competitiva en las microempresas gastronómicas. Los trabajos de Mora e cols. (2015), Pérez (2014), Porter (1985), David (2013) y Salinas (2018) coinciden en que un análisis sistemático del entorno y de los recursos internos sirve para sustentar la toma de decisiones y mejorar el posicionamiento de la empresa. En definitiva, la utilización de herramientas diagnósticas estructuradas permite sustentar la planificación estratégica y guiar la formulación de ventajas competitivas sostenibles en el sector gastronómico.

Figura 4.

Diagnostico estratégico interno y externo en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.2.2. Formulación estratégica y direccionamiento organizacional.

La formulación estratégica es la última etapa del proceso de planeación porque traduce el diagnóstico interno y externo en objetivos, metas y acciones. En el caso de las microempresas gastronómicas, esta etapa es en la que se fija el rumbo de la organización, se definen prioridades y se distribuyen los recursos según las condiciones que ofrece el entorno. Así, el direccionamiento de la organización me parece que recoge misión, visión, valores y objetivos estratégicos, conformando una hoja de ruta que preside la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos como el gastronómico, que están en permanente transformación.

Desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1996) postulan que la estrategia debe ser convertida en acciones que puedan ser medibles y que estén alineadas con la visión institucional. Estos autores dicen que “el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores distribuidos en dimensiones de carácter financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje de la organización” (Kaplan y Norton, 1996, p. 37).

Esta dimensión teórica pone de manifiesto que la formulación estratégica va más allá de expresiones formales, ya que también necesita de la sistematización y la aplicación. De forma indirecta, Kaplan y Norton (1996) inciden en argumentar que la concordancia existente entre los objetivos estratégicos y los procedimientos internos permite alinear a la organización en un

sentido común. Para las microempresas gastronómicas, esta alineación es fundamental para vincular actividades operativas (cocina y atención) con metas estratégicas de posicionamiento y rentabilidad;

En otro sentido, Mintzberg et al. (1999) plantean una visión crítica sobre la formulación estratégica tradicional, ya que se puede tener la estrategia deliberada, pero también emergente. Los autores argumentan que “la estrategia es más que un producto formal de la planificación, constantes patrones de comportamiento dentro de la organización” (Mintzberg et al., 1999, p. 24), también emergente. Dicho aporte permite afirmar que en microempresas de gastronomía donde prima la flexibilidad, la estrategia puede derivar de planos formales, resultantes de la planificación como algo formal, pero también de la experiencia acumulada.

De igual manera, Mintzberg et al. (1999) sostienen que la combinación entre el enfoque deliberado y enfoque emergente hace que la organización sea más adaptable. En consecuencia, la formulación de la estrategia de las MiPymes de gastronomía debe combinar la planificación formal con la capacidad de modificación ante cambios en el entorno competitivo y las preferencias de los consumidores.

A partir de una versión clásica, Ansoff (1985) considera que la formulación estratégica es una serie de decisiones que tienen que ver con el crecimiento, la diversificación y el posicionamiento. El autor pone de manifiesto que "la dirección estratégica es la que define el ámbito de actuación de la empresa y establece una relación coherente entre las oportunidades que presenta el entorno con las capacidades internas de la empresa" (p. 15), que fundamenta la necesidad de interrelacionar el diagnóstico y la formulación; así pues, debe asegurarse la coherencia entre el análisis previo y los posteriores resultados de la decisión.

En el ámbito de Latinoamérica, Serna (2008) considera que el direccionamiento organizacional debería tener su base en la misión, la visión, los principios y los objetivos estratégicos. El autor en particular sostiene que "la misión define la razón de ser por parte de la organización, mientras que la visión proyecta el futuro que esa organización desea" (Serna, 2008, p. 52), orientando así las decisiones estratégicas hacia objetivos propios y sostenibles. Esta cita directa es muy expresiva, ya que manifiesta claramente la importancia de tener bien definido el sentido del territorio organizacional cuando se diseña una estrategia operativa.

En una forma de complementarlo, Serna (2008) indirectamente aboga que la claridad de la dirección propuesta de manera formal facilita una toma de decisiones de forma coherente, lo que lleva a restringir improvisaciones. En el caso de microempresas gastronómicas, en las que generalmente la toma de decisiones recae sobre el dueño de la microempresa, un ejercicio de

formalización de la misión y la visión, podría ayudar a la cimentación de una cultura estratégica compartida.

Por su parte, Thompson et al. (2012) se centran también en la formulación de la estrategia en organizaciones de servicios, haciendo especial hincapié en dotar de un lugar relevante a la combinación de análisis de competencias competitivas junto con capacidades internas. Estos autores establecen que la estrategia debe orientarse hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, ya sea a través de una diferenciación, una orientación hacia el liderazgo de costes o un enfoque especializado (Thompson et al., 2012). Dentro de la gastronomía, este conjunto de alternativas estratégicas permite definir posicionamientos frente a las competidoras a nivel local.

Thompson et al. (2012) también añaden que la formulación de la estrategia debe consistir en el establecimiento de coherencia entre objetivos de corto y largo plazo, de tal forma que las acciones correspondientes a las operativos para las almacenas pudieran poseer sentido por sí mismas, ya que las acciones tendrían que corresponder con los objetivos estratégicos globales. Así que, de este modo, en microempresas gastronómicas como las que estamos indagando, definir objetivos medibles de calidad, nuevas innovaciones culinarias o satisfacción del cliente contribuye a asegurar la coherencia interna.

En el ámbito de la estructura, la formulación está dividida en el triplete de definición de la dirección (misiones: misión y visión), la determinación del objetivo estratégico y la elección de la estrategia competitiva. Existe la propuesta de Kaplan y Norton (1996) en el sentido de que estas decisiones estratégicas pueden enlazarse con medidas. Por otro lado, Ansoff (1985) apunta que, antes de optar por una alternativa estratégica, hay que estudiar las posibilidades de crecimiento.

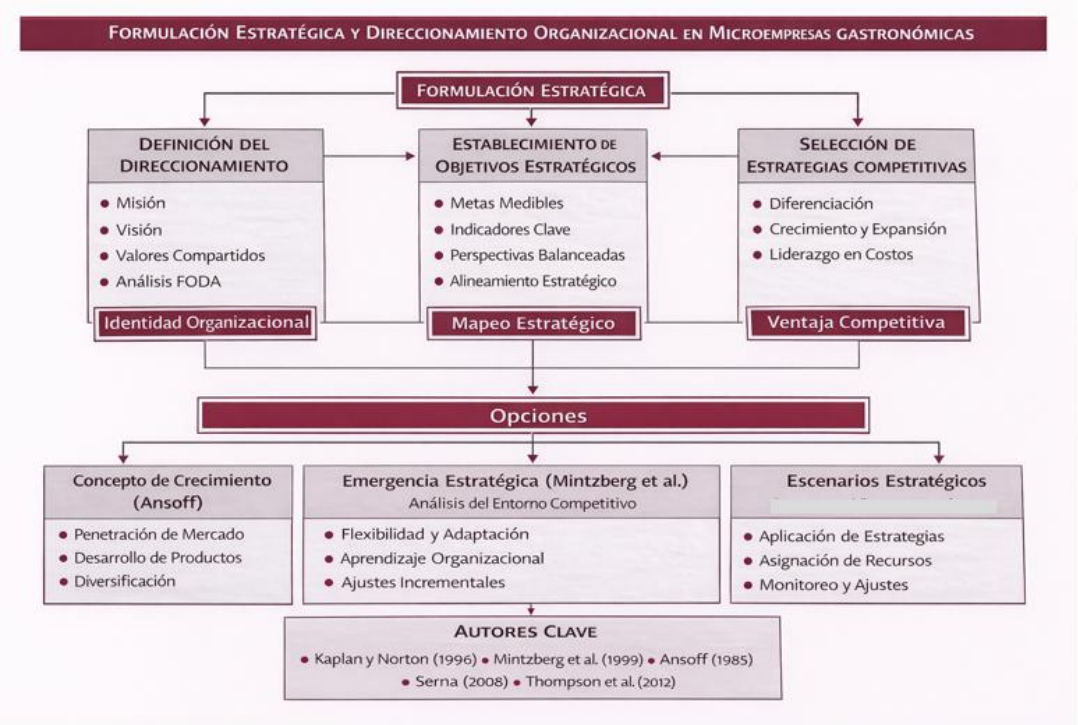
Al mismo tiempo, Mintzberg et al. (1999) puntualizan que la formulación debe tener en cuenta las experiencias acumuladas y, en este sentido, Serna (2008) valora la importancia de la consistencia cultural. Estos aportes son prueba de que la formulación estratégica es un proceso integrador a través del cual confluyen el análisis racional, la identidad organizacional y la adaptación al contexto. En el caso de las microempresas gastronómicas, la formulación está relacionada con saber que se debe posicionar de una forma más clara: dedicarse a la cocina tradicional, centrarse en la experiencia gastronómica o liderar en precios asequibles. Como dicen Thompson et al. (2012), estas decisiones determinan la forma de competir y el destino de los recursos.

De este modo, la formulación y el posicionamiento organizativo constituyen el eslabón entre el diagnóstico y la implementación. Todos los aportes de Kaplan y Norton (1996), Mintzberg et al. (1999), Ansoff (1985), Serna (2008) y Thompson et al. (2012) reafirman que tener claro la

misión y la visión con los objetivos estratégicos es un valor para conseguir la consistencia organizativa y para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el sector gastronómico.

Figura 5.

Formulación estratégica y direccionamiento organizacional en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.2.3. Control estratégico y medición del desempeño.

El control estratégico y la medición del desempeño es la fase de verificación dentro del proceso de planeación estratégica, la cual permite determinar si la medida de consecución de los objetivos propuestos se va logrando de la mejor forma. En el contexto de las microempresas gastronómicas, esta fase, que es la última etapa de la cadena que une las fases anteriores, se vuelve realmente importante, ya que, estando el mercado tan competitivo, se hace necesario realizar permanentemente el seguimiento de variables como la rentabilidad, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, etc. Como resultado, el control estratégico debe interpretarse como una actividad genérica, ya que se trata de un sistema de evaluación continua que permite modificar o volver a nutrir la fase anterior e ir cambiando la elaboración o la ejecución de la estrategia.

Desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2001) añaden de forma sustancial su propuesta de partida al querer igualmente ser parte del control y seguimiento dentro del proceso estratégico. Los autores argumentan que "el Cuadro de Mando Integral es la herramienta necesaria para convertir la estrategia en un proceso continuo y concreto, un proceso

que articula objetivos, indicadores y metas que permiten llevar a cabo el seguimiento sistemático del desempeño de la organización" (Kaplan y Norton, 2001, p. 18).

Asimismo, Kaplan y Norton (2001) afirman que la medición equilibrada del desempeño debe incluir perspectivas tanto financieras como no financieras. En el caso de las microempresas gastronómicas, esto correspondería a evaluar los ingresos generados, los costos asumidos, la calidad del servicio, la eficiencia de los procesos internos o el aprendizaje organizacional. En consecuencia, el control estratégico permite generar una vinculación coherente entre las metas económicas y el desempeño operativo de la empresa. Por su parte, Niven (2003) elabora lo que él mismo considera una guía práctica a la hora de implementar indicadores clave de desempeño (KPI, por su sigla en inglés).

En este mismo sentido, el autor afirma que “la adecuada elección de los indicadores estratégicos permite que esta visión se traduzca en una serie de métricas concretas que van a servir de guía en el día a día y en la toma de decisiones que se fundamenten en resultados numéricos” (Niven, 2003, p. 45). De igual manera, Niven, (2003) nos dice indirectamente que los indicadores deben ser claros, alcanzables y comprensibles para todos los componentes de la organización; en este caso, en el ámbito de las microempresas gastronómicas, esto es determinante para hacer que las personas en el trabajo sean conscientes de la forma en la que funciona su trabajo en beneficio de los resultados globales en la misma. Por lo que este sistema de medición se convierte en un sistema de acoplamiento organizacional.

Por otro lado, en el ámbito colombiano, Salinas y Sarria (2019) postulan un modelo de seguimiento estratégico basado en MiPymes mediante el cual se hace énfasis en la necesidad de integración del control y la mejora continua. Los autores declaran que "el seguimiento sistemático estratégico en MiPymes fortalece la competitividad empresarial porque permite que estas incrementen su competitividad al poder realizar ajustes proactivos ante la desviación del cumplimiento de los objetivos estratégicos" (Salinas y Sarria, 2019, p. 62). Lo anterior hace evidente que el control estratégico es una práctica correctiva-prevencionista.

Complementariamente, Salinas y Sarria (2019) consideran de forma indirecta que la medida tiene que fundamentarse en indicadores cuantitativos y cualitativos que den cuenta de resultados financieros y del impacto en las organizaciones. En microempresas del ámbito gastronómico, esto se traduce a medir la rotación de los inventarios, los tiempos de servicios, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de estándares sanitarios. De la misma manera, Mora et al. (2014) evidencian empíricamente la relación de la medición estratégica con el desempeño competitivo; los mismos afirman que "las MiPymes que han incorporado de un modo formal unos mecanismos de evaluación estratégica alcanzan mejores resultados competitivos y de

sostenibilidad organizacional" (Mora et al., 2014, p. 84)Para dar ejemplo, esta cita textual complementa lo anterior apuntando a que el control estratégico es una causa determinante de la creación de ventajas competitivas.

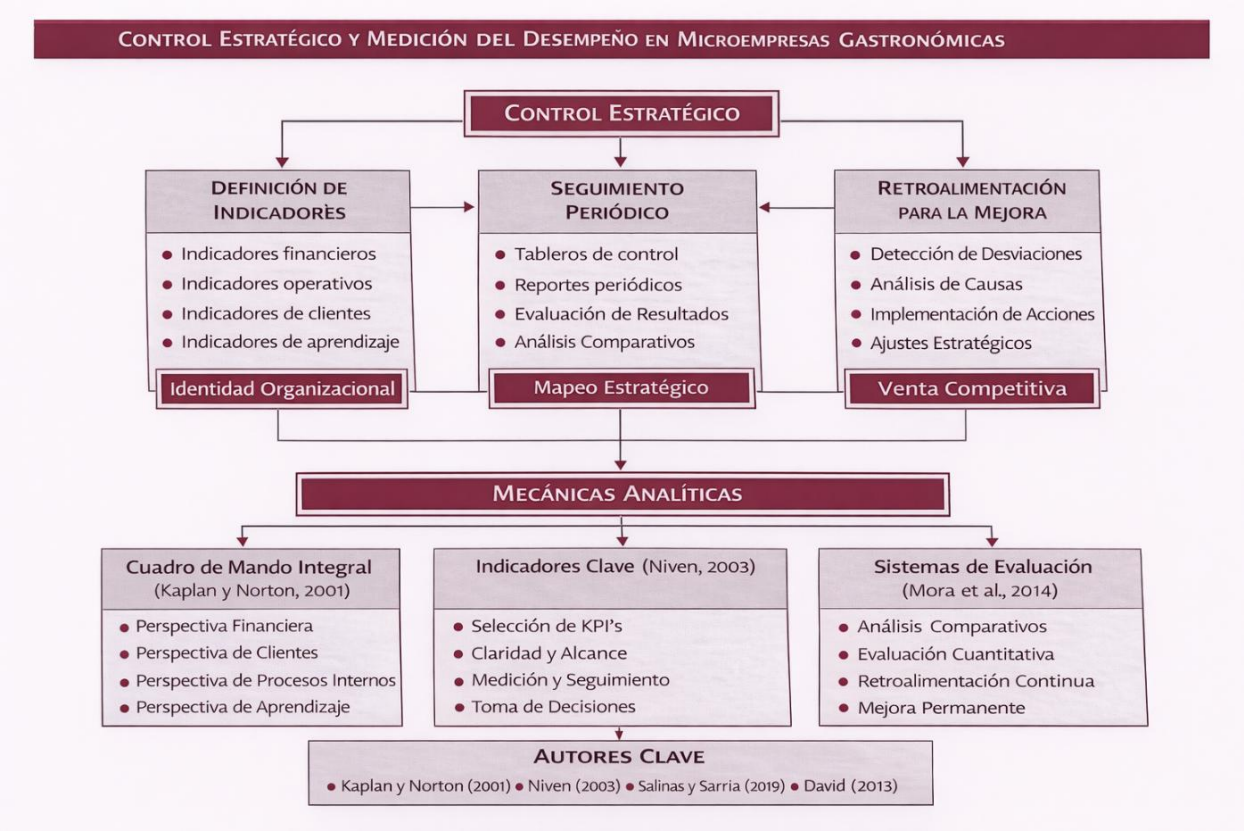
Por su parte, Mora et al. (2014) mantienen que establecer límites en la medición limita el aprendizaje organizacional, identificando errores y oportunidades potenciales de mejora. Por ello, el control estratégico permite también retroalimentar la planificación y perpetuar el proceso de adaptación de la empresa a los cambios del entorno. Desde la perspectiva metodológica, David (2013) indica la evaluación estratégica para el uso de matrices numéricas y análisis comparativos con vistas a minimizar el logro de los objetivos. El autor indica que el proceso de evaluación considera los indicadores financieros y las variables estratégicas en particular (David, 2013).

En este contexto, la verificación sistemática posibilita la toma de decisiones correctivas de acuerdo con el requerimiento. Igualmente, David (2013) sostiene que la retroalimentación estratégica permite establecer "las diferencias entre lo que se planea y lo que finalmente se ejecuta". Hecho que en microempresas de restauración vemos que los márgenes de rentabilidad pueden ser pequeños, esto establece que la detección de dichas desviaciones entre costes o ventas es fundamental para poder llevar a cabo la sostenibilidad. Desde un punto de vista estructural el control estratégico puede ser analizado desde tres dimensiones: la definición de los indicadores, el quehacer regular de los indicadores y la retroalimentación para la mejora. Kaplan y Norton (2001) apuntan que la integración de estos elementos en un sistema cohesionado es importante. Así, Niven (2003) aboga expresamente porque el KPI sea claro y alineado con la visión institucional.

Del mismo modo, Salinas y Sarria (2019) señalan que hay que adaptar los modelos de seguimiento a la particularidad de las MiPymes colombianas. En este sentido Mora et al. (2014) demuestran que la medición estratégica tiene un efecto positivo sobre la competitividad. Por último, David (2013) también hace hincapié en que la evaluación estratégica es un proceso cíclico que permite ajustar las decisiones a partir de los resultados contemplados. En microempresas gastronómicas el control estratégico puede ser ejecutado mediante indicadores como margen de utilidad, nivel de desperdicio, tiempos promedios de atención, satisfacción del cliente y cumplimiento de estándares sanitarios. La verificación constante de estas variables proporciona la anticipación de una problemática y permite dar mayor capacidad de respuesta organizacional.

Figura 6.

Control estratégico y medición del desempeño en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Innovación, talento humano y sostenibilidad competitiva

La categoría Innovación, talento humano y sostenibilidad competitiva revisa los factores estratégicos que propician que las microempresas de gastronomía alcancen ventajas competitivas sostenibles en contextos cambiantes y de alta exigencia. En este sentido, la innovación organizacional potencia la diferenciación y adaptación al mercado; gestión estratégica del talento humano favorece el desempeño y la calidad del servicio; y la sostenibilidad de las empresas consideran las dimensiones económica, social y ambiental dentro del direccionamiento de la organización. Por ende, la categoría analizada se centra en la forma en que la articulación de estas tres dimensiones estratégicas propicia la perdurabilidad, legitimidad y competitividad de las microempresas de gastronomía.

2.2.3.1. Innovación organizacional y gastronómica.

La innovación organizativa y gastronómica se estructura en un hecho clave de la sostenibilidad competitiva de las microempresas del sector restauración. En un entorno en donde prevalece el cambio constante, ya sea por las preferencias de los consumidores, por los avances

que están ocurriendo en el mundo de lo tecnológico, por los modelos de negocio que se adaptan y se transforman; la innovación ayuda a poder competir a base de poder dar valor añadido, o diferenciación de la oferta. De esta manera, la innovación abarca productos, procesos, estructuras organizativas o estrategias de mercado. La innovación puede, entonces, entenderse como un eje estratégico que ayuda a fortalecer la capacidad competitiva de las microempresas del sector gastronómico.

Desde una perspectiva convencional, Schumpeter (1957) plantea que la innovación es la inercia del desarrollo económico y la base de la competencia empresarial. El autor señala que "la innovación es el hecho de introducir un producto nuevo, un método de fabricación nuevo, un nuevo mercado o un nuevo tipo de organización que transforma la estructura económica existente" (Schumpeter, 1957, p. 66).La presente afirmación fundamenta a la innovación, entendida como principio para la conformación de una ventaja competitiva, la cual cuenta con una aplicación al ámbito gastronómico mediante la configuración de nuevas propuestas gastronómicas o de modelos de oferentes de servicio.

De igual forma, Schumpeter (1957) sostiene, ya de una forma indirecta, que la innovación produce una ruptura del equilibrio de mercado, haciendo emerger los procesos de “destrucción creadora” que se traduce en un crecimiento de la empresa. En consecuencia, las microempresas gastronómicas que ponen en marcha innovaciones pueden lograr incluso llegar a ocupar una material posición en el entorno competitivo frente a los competidores tradicionales que pueden sostener en el tiempo esquemas estáticos.

Por su parte, Drucker (1991) entiende la innovación como una actividad sistemática que forma parte del proceso de gestión de la empresa. El autor advierte que “la innovación es el instrumento específico del empresario, el medio por el cual explota el cambio como una oportunidad para crear un negocio o un servicio completamente diferente” (Drucker, 1991, p. 28). En forma complementaria, Drucker (1991) plantea de manera indirecta que la innovación debe formar parte de la estrategia propia de la organización; es decir, que debe llevarse a cabo a partir de procesos de análisis y de experimentación estructurados. En lo que se refiere a microempresas del sector de la gastronomía, ello implicaría investigar tendencias gastronómicas, incorporar tecnología digital en el sistema de pedidos y mejorar las experiencias de servicio.

En el terreno metodológico, la OCDE y Eurostat (2018) establecen orientaciones para la medición de la innovación organizacional y procesos en el Manual de Oslo. Así, en el documento se sostiene que "la innovación organizacional es la implementación de nuevos métodos en las prácticas empresariales, en la organización del trabajo o en las relaciones externas que mejoran el rendimiento de la empresa" (OCDE y Eurostat, 2018, p. 78).

Por otro lado, OCDE y Eurostat (2018) indican de forma indirecta que la innovación incremental tiene una importancia particular en el caso de las pymes, dado el escaso efectivo disponible para probar vías de innovación radicales. En el ámbito de la gastronomía, se puede decir que pequeñas mejoras en los procesos de cocina, de servicio o de marketing digital pueden llegar a tener grandes efectos en la competitividad. Desde la visión del contexto colombiano, Hernández (2017) muestra empíricamente la relación entre innovación y competitividad en micro y pequeñas empresas. La autora expresa que “las MiPymes que incorporan procesos innovadores en la gestión presentan niveles más elevados de competitividad y sostenibilidad en el mercado colombiano” (Hernández, 2017, p. 52).

Hernández (2017) indirectamente llega a afirmar que la innovación potencia la capacidad de adaptación vinculada a los cambios tanto económicos como tecnológicos; de aquí que las microempresas gastronómicas que consiguen desarrollar propuestas diferenciadas consigan alcanzar ventaja competitiva sostenible. En este sentido, Tidd y Bessant (2015) presentan un modelo general de intervención de la innovación que relaciona las dimensiones organizativas, técnica y del mercado.

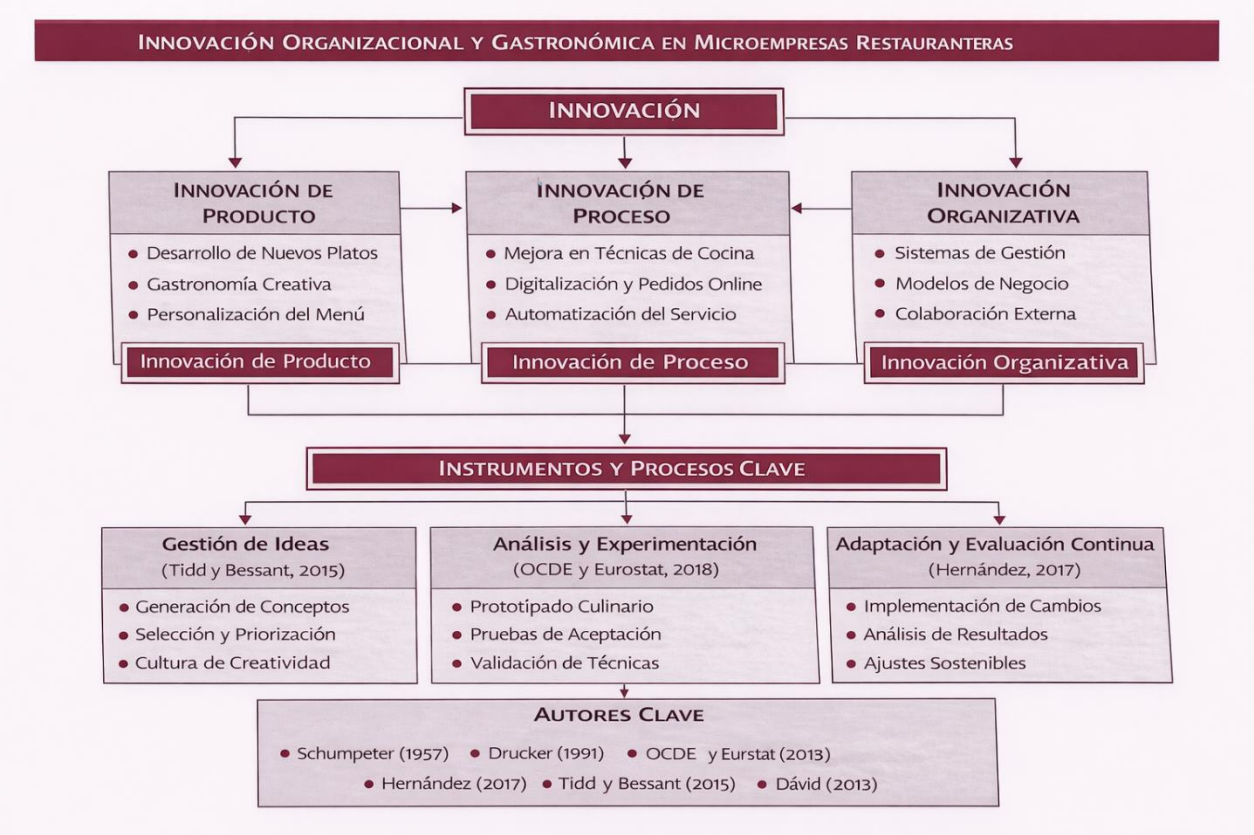
Para estos autores la innovación ha de gestionarse como un proceso continuo que comprende la generación de ideas, selección, la implementación y el aprendizaje organizativo (Tidd y Bessant, 2015). Con lo cual, la innovación en el ámbito de la gastronomía no solo exige creatividad culinaria, más bien se hace necesaria una serie de sistemas de dirección que sólo se pueden poner en práctica si se consolidan mejoras continuas.

En plan estratégico, la innovación organizativa se puede desmenuzar en tres niveles: innovación de producto, innovación de proceso e innovación de la organización. Schumpeter (1957) es quien fundamenta la dimensión estructural y por su parte Drucker (1991) en la práctica sistemática, y finalmente OCDE y Eurostat (2018) dan instrumentos para ser medidos y Hernández (2017) muestra su efecto competitivo. Además, Tidd y Bessant (2015) evidencian que la cultura organizativa tiene que favorecer la interpretación de la experimentación y del aprendizaje.

En microempresas del ámbito gastronómico esto implica creatividad en la elaboración de ofertas de menú, utilización de tecnologías digitales o la mejora continua en la experiencia de los clientes. Así pues, la innovación organizativa y gastronómica se convierte en una de las bases más importantes de la sostenibilidad competitiva. La convivencia de la innovación en producto, en proceso y en estructuras de las microempresas del ámbito gastronómico les permite la diferencia, la adaptación y la permanencia ante un entorno altamente competitivo.

Figura 7.

Innovación organizacional y gastronómica en microempresas restauranteras



Fuente: elaboración propia.

2.2.3.2. Gestión estratégica del talento humano.

La gestión estratégica del recurso humano resulta un factor claves para el modo de sostenibilidad competitiva de las microempresas de gastronomía, dado que del servicio que prestan de forma directa depende del desempeño, del compromiso y de las competencias de los empleados. En esta línea, el recurso humano realiza los procesos operativos, como también es responsable de llevar a la práctica la estrategia organizativa en la experiencia del cliente. Por tanto, la vinculación entre los objetivos estratégicos y la gestión humana resulta necesaria para garantizar la calidad, la eficiencia y la diferenciación en el mercado de la gastronomía.

Desde un punto de vista conceptual, Chiavenato (2011), considera que la forma de gestionar el recurso humano debe orientarse hacia el desarrollo de competencias y hacia la integración estratégica de las personas. Este autor sostiene que “la gestión del recurso humano consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas competentes a fin de lograr, mediante sus capacidades, la consecución de los objetivos estratégicos de la organización”

(Chiavenato, 2011, p. 12). Tal afirmación pone de manifiesto que el ser humano no es un recurso; es un recurso de tipo estratégico que afecta directamente el rendimiento empresarial.

Por su parte, Chiavenato (2011) expresa que el desarrollo de competencias permite incrementar la productividad y la innovación de la organización. En microempresas gastronómicas, este hecho conlleva formarse continuamente en la técnica de la cocina, la atención al cliente, y el respeto de las normas de sanidad. Por lo tanto, la gestión estratégica del ser humano permite consolidar ventajas competitivas de calidad y profesionalización.

En el caso colombiano, Naranjo (2019) estudia la gestión humana como ventaja competitiva en MiPymes de servicios. El autor viene a decir que “las MiPymes que estructuran procesos formales de selección, capacitación y evaluación del desempeño, llegan a mayores niveles de competitividad y sostenibilidad empresarial” (Naranjo, 2019, p. 18). Por consiguiente, la formalización de la práctica de la gestión humana posibilita obtener resultados organizacionales positivos. Asimismo, Naranjo (2019) sostiene que la gestión estratégica del talento humano consolida la cultura de la organización y mejora el clima laboral. En el sector gastronómico, donde hay que trabajar en equipo para coordinar cocina y sala, un clima organizacional favorable permite la correcta ejecución de los procesos.

Goleman (2013) introduce el liderazgo por inteligencia emocional y determina que tiene repercusión en el desempeño de la organización. El autor sostiene que "los líderes emocionalmente inteligentes construyen confianza, activan la motivación y la cohesión de sus equipos, todo lo cual es importante para conseguir resultados sostenibles" (Goleman, 2013, p. 44). La afirmación demuestra que la gestión estratégica del talento humano abarca los procesos administrativos, como también sería que involucra competenciales interpersonales que también consolidan la dinámica de la organización.

De manera complementaria, Goleman (2013) también sostiene indudablemente que el liderazgo emocional posibilita la resolución de conflictos y la mejora de la comunicación interna. El empleo de los estilos de liderazgo en microempresas gastronómicas, donde las jornadas laborales son largas y exigentes para el trabajador, la habilidad del líder para manejar las emociones afecta la estabilidad del equipo y su productividad.

Desde una perspectiva tradicional, el fundamento del liderazgo y su autoridad es de Weber (1947) en el que realiza una clasificación entre autoridad tradicional, carismática y racional-legal donde el autor expresa que "la autoridad racional-legal es aquella que se funda en las normas y la mayoría de las situaciones dentro de la organización justifican el derecho de ejercer el poder" (Weber, 1947, p. 215), que nos explica la necesidad de formalizar roles y

responsabilidades en las microempresas familiares que predominan en la autoridad fundamentada en vínculos de carácter personal más que en organizaciones.

Desde una perspectiva latinoamericana, Pantoja (2019) considera que la gestión de talento humano en MiPymes constituye un eje estratégico para la competitividad. La autora defiende que la capacitación permanente y la evaluación del desempeño potencian la eficacia y la innovación (Pantoja, 2019). Por ende, las microempresas de restauración que dedican recursos a capacitación, así como a la motivación de su personal, finiquitan diferenciándose a partir de la calidad en el servicio. En el marco del análisis, la gestión estratégica del talento humano puede estar estructurada en tres dimensiones bien definidas: el desarrollo de competencias, el liderazgo eficaz y la alineación estratégica.

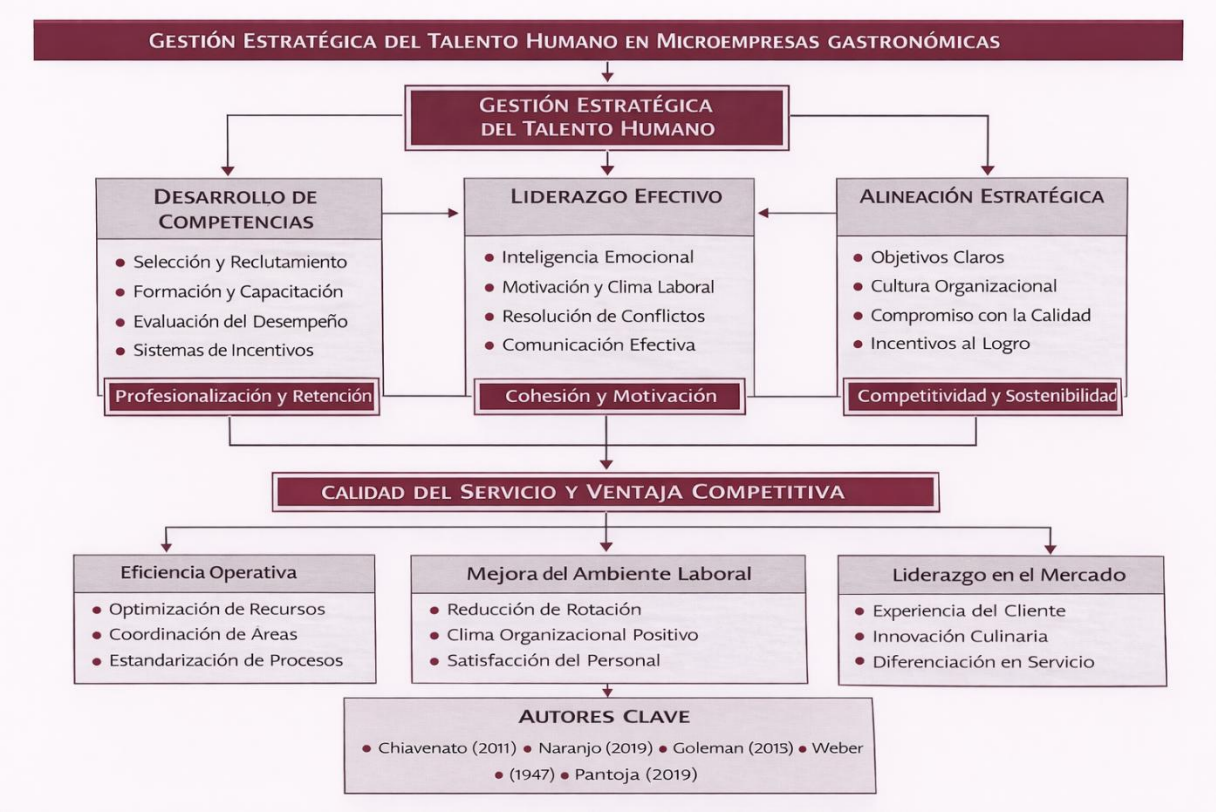
Desde su aporte, Chiavenato (2011) entiende que estas dimensiones deben ser integradas con el proceso administrativo. Por otra parte, Naranjo (2019) también muestra empíricamente que efectivamente existe dicha vinculación con la competitividad, mientras que Goleman (2013) pone encima de la mesa el liderazgo en su aspecto emocional. A su vez, Weber (1947) brinda el fundamento teórico en relación a la legitimidad de la autoridad, un factor determinante para evitar conflictos internos en microempresas familiares, y por último, volviendo a Pantoja (2019), es imperativo que la gestión humana trascienda lo funcional administrativo y lo conceptualice a partir de un alineamiento estratégico.

En microempresas gastronómicas, la gestión estratégica del talento humano se traduce a través de formales procesos de selección, programas de capacitación de servicio y cocina, evaluación del desempeño y un sistema de incentivos, pero también el liderazgo contemplado desde la inteligencia emocional colabora para implementar cohesión y motivación del equipo.

Por lo tanto, la gestión estratégica del talento humano queda definida como un pilar básico de la sostenibilidad competitiva mediante las dimensiones de desarrollo de competencias, liderazgo eficaz y alineación estratégica presentadas, poniendo de relieve las capacidades que las microempresas gastronómicas pueden afincar para fortalecer su desempeño, reforzar su cultura organizativa, así como para poder mirar hacia la competitividad desde una perspectiva de entornos altamente dinámicos.

Figura 8.

Gestión estratégica del talento humano en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.3.3. Sostenibilidad empresarial integral.

La sostenibilidad empresarial en su concepción más amplia se ha asentado como un eje estratégico esencial para las microempresas de alimentación, principalmente en aquellos contextos en donde los clientes valoran cada vez en mayor medida la responsabilidad social, ambiental y económica de las organizaciones. La sostenibilidad, así, no debe ser entendida meramente como el cumplimiento de la normativa ambiental, más bien, debe ser extraída como la visión general que relaciona rentabilidad, impacto social y conservación del entorno. Por lo que integrar criterios de sostenibilidad en la gestión estratégica coadyuva a consolidar la reputación de la empresa, construir valor compartido y cimentar ventajas competitivas permanentes.

Desde una perspectiva global, el Informe Brundtland marca las bases conceptuales del desarrollo sostenible. Brundtland (1987) establece que “el desarrollo sostenible aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987, p. 43). Esta serie de ideas establece la dimensión intergeneracional de la sostenibilidad, precisa la necesidad de que el crecimiento económico esté en equilibrio con la responsabilidad ambiental y social en las organizaciones.

Indirectamente, Brundtland (1987) argumenta que las organizaciones actualmente han de añadir prácticas responsables en la cuestión de los recursos naturales y en la generación de empleo digno, lo que, en el caso de las microempresas gastronómicas, implica optimizar el consumo energético, reducir el despilfarro alimentario y proporcionar prácticas laborales justas.

En un sentido empresarial, Elkington (1997) anticipa la idea de la Triple Bottom Line, que incluye las dimensiones económica, social y ambiental. El autor defiende que “las empresas del siglo XXI deben ser capaces de medir su éxito en términos financieros como también social y ambiental” (Elkington, 1997, p. 70). Frase que pone de relevancia el hecho de que la sostenibilidad empresarial requiere la extensión de los indicadores tradicionales de rentabilidad.

De igual manera, Elkington (1997) sostiene de modo indirecto que la sostenibilidad está relacionada con ser más competitivos ayudando a la imagen corporativa y a generar confianza a los grupos de interés. En la restauración, prácticas como la compra a productores locales, la reducción del uso del plástico o el apoyo a los productores de las comunidades se pueden convertir en elementos que aporten diferencias en la propuesta de valor.

Entrando en el enfoque latinoamericano, Urribarrí (2018), hace lo propio al hablar de la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, enfatizando que las prácticas de responsabilidad social deben formar parte en la gestión organizacional. El autor indica que "la gestión organizacional responsable de las pymes implica articular prácticas económicas eficientes con compromisos sociales y medioambientales, que refuercen su legitimidad en el entorno" (Urribarrí, 2018, p. 58).

Desde el enfoque colombiano, González y Rodríguez (2018) abordan la competitividad sostenible de las MiPymes, de modo que las prácticas responsables están positivamente correlacionadas con el desempeño empresarial. Las autoras consideran que “las MiPymes que asimilan criterios de sostenibilidad en su gestión estratégica logran una mejor posición en el mercado que las MiPymes que no implementan criterios de sostenibilidad” (González y Rodríguez, 2018, p. 63). De manera indirecta, González y Rodríguez (2018) argumentan que la combinación de prácticas sostenibles debe reducir riesgos reputacionales y generar una mejora en la forma en que los clientes perciben el negocio. En las microempresas gastronómicas, dichas prácticas se pueden ver reflejadas en la preferencia por restaurantes responsables y comprometidos con su entorno.

Naciones Unidas (2015), para la cual la Agenda 2030, la guía para la acción en favor de un desarrollo sostenible que incluía los objetivos que giran en torno a la consecución de trabajo decente, producción responsable y la acción por el clima. El documento considera que las empresas ejecutan un papel protagonista en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(Naciones Unidas, 2015). Por ello, las microempresas gastronómicas pueden asociar su estrategia comercial a la vez que los objetivos de sostenibilidad perseguidos a nivel global.

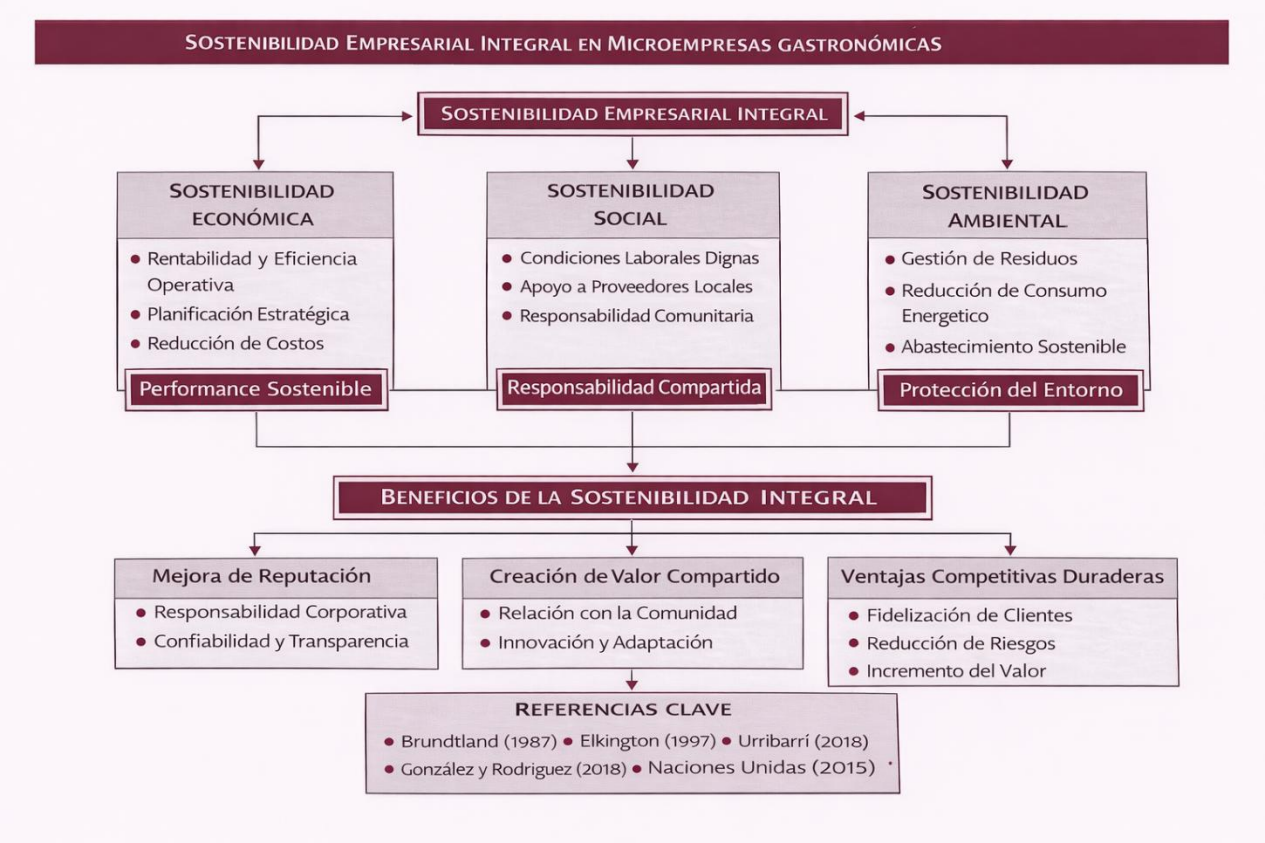
Desde una visión analítica, la sostenibilidad de la empresa integral puede ser concebida de acuerdo a tres dimensiones: la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad medioambiental. Brundtland (1987) es la autora que fundamenta el enfoque intergeneracional; Elkington (1997) formula el modelo propio del Triple Bottom Line; Urribarrí (2018) lo sitúa en la realidad de las pymes; González y Rodríguez (2018) explican su efecto en la práctica competitiva; y, por último, Naciones Unidas (2015), ofrecen la estructura normativa global que da lugar a todo el resto.

Cuando se hace referencia a las microempresas gastronómicas, la sustentabilidad se delimita a la sustentabilidad económica, en relación a la rentabilidad y a la correcta utilización de los recursos; la sustentabilidad social es congruente a mantener unas buenas condiciones laborales y una relación como proveedor que aboga por abastecerse de productos locales y/o acordes con grupos sociales con menos oportunidades (las cooperativas, por ejemplo); finalmente, la sustentabilidad ambiental regula la correcta gestión de los residuos y el control del consumo de energía. Aportar a dichas dimensiones fortalece la reputación de la empresa y la fidelización de los clientes - la fidelización crea resultados en términos de competitividad entre las microempresas.

Además, la sostenibilidad de la empresa integral también contribuye a la innovación organizacional, convirtiéndola en un catalizador para la incorporación de nuevas prácticas responsables y tecnologías limpias. En este sentido, la incorporación de criterios ambientales y sociales en la estrategia comercial satisfacen requerimientos normativos, como también al mismo tiempo constituyen oportunidades de diferenciación en el sector de la gastronomía. Así, la sostenibilidad de la empresa integral tiene la capacidad de aplicarse como uno de los componentes competitivos estratégicos más importantes. La identificación equilibrada de dimensiones económicas, sociales y medioambientales permite a las microempresas gastronómicas generar resultados positivos en términos de rentabilidad, además de acreditar la legitimidad y la permanencia empresarial en la lucha competitiva.

Figura 9.

Sostenibilidad empresarial integral en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Fundamentos éticos y marco legal en la gestión empresarial gastronómica

La categoría fundamentos éticos y marco legal en la gestión empresarial gastronómica profundiza en los principios normativos y valorativos que pueden guiar la actuación socialmente responsable de las microempresas del sector. Con ello, hemos abordado la dimensión ética como base de la cultura de la organización, como también el cumplimiento del marco normativo que regula la actividad empresarial, sanitaria y laboral. Por lo tanto, esta categoría engloba la ética empresarial, la responsabilidad social, la formalización jurídica, la protección de datos y derechos laborales como ejes estratégicos de legitimidad, sostenibilidad y competitividad en entornos gastronómicos altamente regulados y socialmente exigentes.

2.2.4.1. Ética empresarial y responsabilidad social.

La ética empresarial representa un aspecto fundamental de la gestión estratégica de las microempresas dedicadas a la gastronomía, dado que orienta la toma de decisiones hacia principios como el compromiso social, la responsabilidad o la transparencia. Esto es, la ética empresarial debe ser entendida como una manera de desarrollar valores culturales de las

organizaciones al mismo tiempo que la forma de relacionarse con los grupos de interés. Por ello, la responsabilidad social empresarial supone una aplicación práctica del concepto de ética a la par que operatoria, que permite articular la dimensión económica del negocio con valores de compromiso social y medioambiental para facilitar la legitimación y la sostenibilidad de la actividad empresarial.

Si se opta por la búsqueda de una comprensión filosófica aplicada al campo de las organizaciones, Cortina (1994) entiende que la ética empresarial debe integrarse estructuralmente a la cultura corporativa; según Cortina "la empresa no puede ser concebida solamente como una organización que persigue el beneficio económico, más bien como una institución de carácter social que debe rendir cuentas éticamente ante la comunidad" (Cortina, 1994, p. 41).La declaración efectuada enfatiza que la actividad empresarial tiene una dimensión con carácter moral que va más allá de la propia rentabilidad. De algún modo, Cortina (1994) sostiene que la ética empresarial ayuda a consolidar la confianza y la reputación de la empresa. En empresas gastronómicas microempresariales donde existe una relación constante con clientes y proveedores, la transparencia y un trato justo puede ser un factor diferenciador que favorece la fidelización.

Por su parte, Kliksberg (2010) une la ética con el desarrollo sostenible, afirmando que la responsabilidad social puede impulsar el desarrollo económico con justicia. El autor afirma que "la ética en la dirección empresarial no es un adorno opcional, más bien, una condición necesaria para lograr un desarrollo económico sostenible y cohesión social" (Kliksberg, 2010, p. 17). Esta cita directa pone de manifiesto que la ética empresarial y el bienestar común están directamente relacionados. Así mismo, Kliksberg (2010) sostiene de forma indirecta que las empresas socialmente responsables producen efectos positivos en su entorno, agudizando su posicionamiento competitivo. En el ámbito de la restauración, prácticas como apoyar las desgracias de los productores locales, así como las condiciones laborales dignas pueden llegar a consolidar una imagen corporativa ética.

En el ámbito del derecho internacional, la Comisión Europea (2001) se refiere a la responsabilidad social empresarial como la integración voluntaria de una preocupación social y medioambiental en el funcionamiento empresarial. El texto establece que "la responsabilidad social de las empresas significa ir más allá de la conformidad legal, integrando los intereses sociales y medioambientales" (Comisión Europea, 2001, p. 6), resaltando así que la responsabilidad social supera a la mera legalidad. En la misma línea, Naciones Unidas (2000) en el Pacto Mundial hace mención de principios que versan sobre derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción. En el documento examinado se expresa

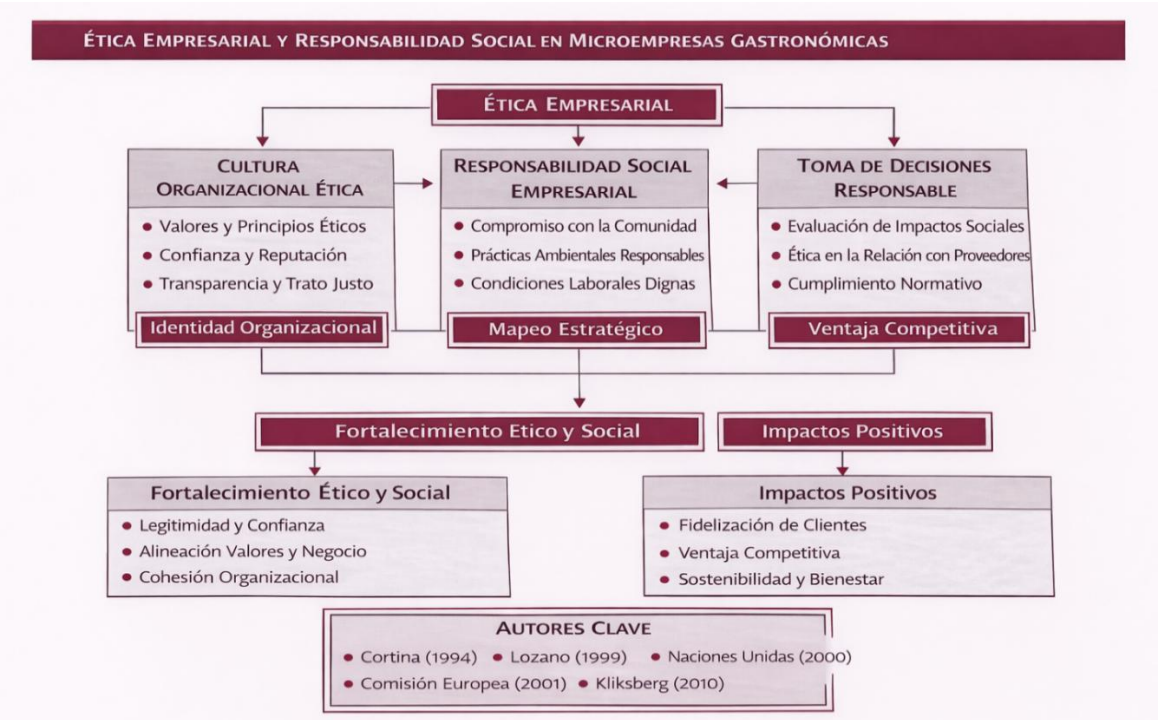
que las empresas deben llevar a cabo en su gestión compromisos éticos globales (Naciones Unidas, 2000).

De este modo, las microempresas gastronómicas pueden adaptarse a estos principios como un marco de referencia para conformar la toma de decisiones estratégicas. Además, Lozano (1999) desarrolla más la puerta ética de la toma de decisiones de las organizaciones. Este autor sostiene que "la ética de la empresa tiene que ver con realizar la integración de valores y principios en los procesos de decisión de la organización, analizar los efectos sociales que produce la acción corporativa." (Lozano, 1999, p. 89). Esta cita textual subraya la responsabilidad moral en las acciones inclusivas.

En consecuencia, en las microempresas gastronómicas la ética empresarial se traduce en prácticas transparentes, en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores, en el trato digno a los trabajadores y la responsabilidad frente a la comunidad de los trabajadores de la microempresa. La inclusión de estos elementos en la estrategia fortalece la sostenibilidad y la legitimidad de la organización. Por lo tanto, la ética empresarial y la responsabilidad social se afianzan como elementos consustanciales de la gestión estratégica contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional basada en valores y una generación de ventajas competitivas fundamentadas en la confianza y la reputación.

Figura 10.

Ética empresarial y responsabilidad social en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.4.2. Cumplimiento normativo y formalización legal.

El cumplimiento normativo y la formalización legal se constituyen en componentes fundamentales en la gestión de la estrategia de las microempresas gastronómicas, sobre todo en escenarios en donde las regulaciones sanitarias, tributaritas y comerciales tienen una fuerte influencia. Así las cosas, la formalización avala la operación de la empresa en términos de su legalidad, como también potencia la competitividad, la confianza del consumidor y las posibilidades de acceder a los beneficios que otorga el Estado. Por lo tanto, incorporar el marco normativo al interior de una planeación estratégica permite reducir la posibilidad de sufrir riesgos legales y de concretar la sostenibilidad de la organización.

En el caso colombiano, la Ley 590 de 2000 expone lineamientos referidos a la promoción y formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas. En este sentido, el Congreso de la República de Colombia (2000) regula que “el Estado debe promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de políticas de formalización, capacitación y acceso a mercados que potencien su competitividad” (Congreso de la República de Colombia, 2000, art. 2). Esta regulación específica hace énfasis en que la formalización es vista como una política pública que tiende hacia el desarrollo empresarial.

La Ley 905 de 2004 también se trata de una modificación y complementación de la Ley MiPymes y, a su vez, el fortalecimiento de los mecanismos de apoyo institucional. El Congreso de la República de Colombia (2004) amplía las disposiciones que buscan la competitividad y el desarrollo empresarial (Congreso de la República de Colombia, 2004); este hecho consolida a las microempresas gastronómicas formalmente funcionando en el acceso a planes de financiación, de capacitación y de fortalecimiento productivo.

Específicamente en el sector turístico y gastronómico, la Ley 300 de 1996 regula la actividad turística en Colombia. El Congreso de la República de Colombia (1996) establece que la actividad turística se debe desarrollar en los parámetros de la calidad, la sostenibilidad y el cumplimiento del marco normativo correspondiente. Este reglamento tiene especial interés para aquellos restaurantes que se ubican en ciudades que constituyan un destino turístico, como Popayán, en la medida en que la calidad que ofrecen sus servicios también repercute sobre la imagen de la ciudad.

El Decreto 3075 de 1997, por su parte, establece las condiciones sanitarias que deben cumplirse para la manipulación de alimentos. El propio Ministerio de Salud (1997) dice que “toda persona natural o jurídica que procese, elabore, distribuya o comercialice alimentos, debe cumplir con condiciones higiénico-sanitarias que garanticen la inocuidad del alimento” (Ministerio de

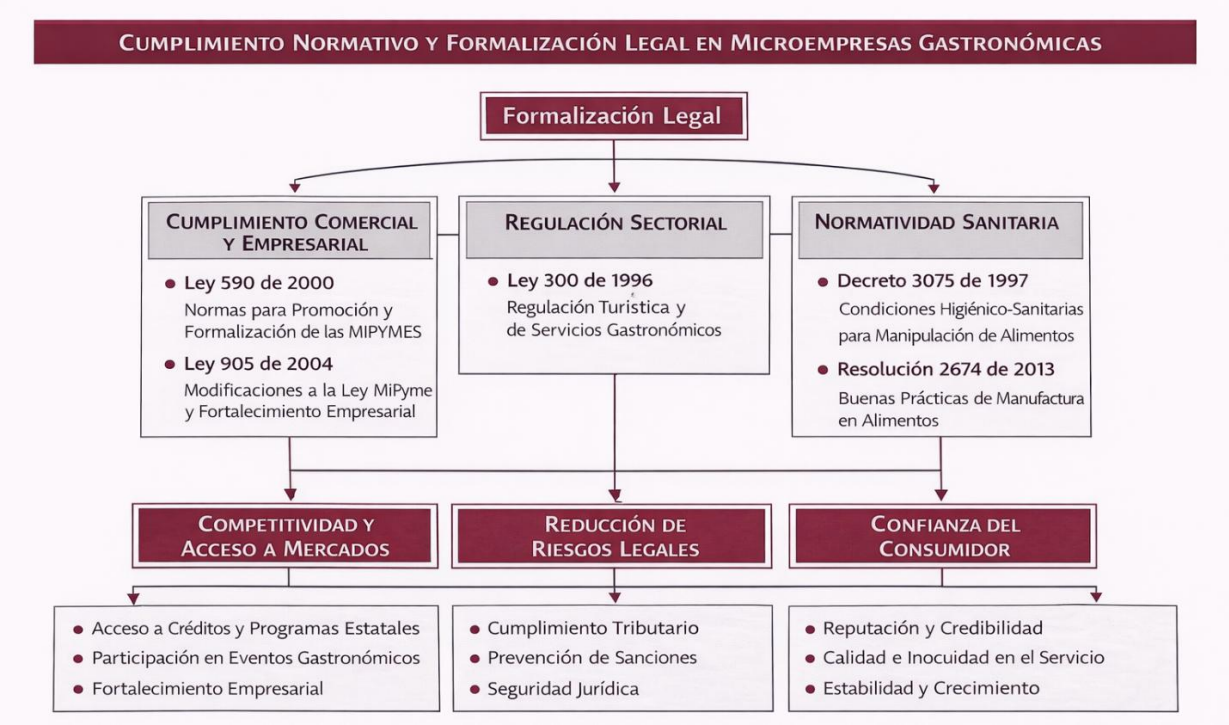
Salud, 1997, art. 3). Esta cita literal pone de manifiesto la obligación en la que debe incurrir también el sector gastronómico en relación con el cumplimiento sanitario.

Complementariamente a lo anterior la Resolución 2674 de 2013 establece lineamientos en relación con la materia de Buenas Prácticas de Manufactura en los alimentos. El Ministerio de Salud y Protección Social (2013) establece que las empresas deberán poner en funcionamiento sistemas de control y vigilancia sanitaria para asegurar calidad e inocuidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013), de manera que el cumplimiento normativo en materia sanitaria implica una condición estratégica para mantener la reputación empresarial.

Desde la óptica de la estrategia, la formalización legal puede analizarse desde tres dimensiones: el cumplimiento comercial y empresarial, la regulación sectorial y la normatividad sanitaria. Ley 590 del año 2000 y Ley 905 de 2004 robustecen el marco de apoyo a MiPymes, Ley 300 de 1996 regula el sector turístico y Decreto 3075 de 1997 hasta Resolución 2674 de 2013 permiten estándares sanitarios. Para lo que son las microempresas gastronómicas, por un lado, cumplir con la normatividad da lugar a producir credibilidad frente a los clientes y frente a los proveedores y, por otra parte, reducir el riesgo al tema de las eventualidades administrativas por posible incumplimiento; por el lado de formalizarse permite participar en ferias de Gastronomía, alianzas estratégicas o programas de apoyo institucional.

Figura 11.

Cumplimiento normativo y formalización legal en microempresas gastronómicas



Fuente: elaboración propia.

2.2.4.3. Protección de datos, derechos laborales y seguridad.

La protección de datos, los derechos laborales o la seguridad en el trabajo configuran aspectos de capital importancia en el marco normativo que regula la gestión empresarial del negocio de la restauración. En esta línea, las microempresas del sector deben garantizar la protección de la información personal de sus clientes o de los trabajadores, de garantizar el respeto a unas adecuadas condiciones laborales dignas o la puesta en práctica de sistemas de seguridad y salud laboral. Por tanto, la integración de estas normativas en la gestión estratégico-comercial de la empresa mejoraría su legitimidad, reduciría los riesgos jurídicos y da soporte a la sostenibilidad de la organización. En el ámbito de la protección de datos personales, la ley 1581/2012 establece el régimen general de protección de datos en Colombia.

El Congreso de la República de Colombia (2012) establece que las "personas naturales o jurídicas que manejen datos personales están obligadas a garantizar su confidencialidad, seguridad y uso correcto, de acuerdo con los principios expuestos en la ley" (Congreso de la República de Colombia, 2012, art. 4), lo que resulta de particular importancia para los restaurantes que tienen bases de datos sobre clientes, reservas informáticas o información laboral. Asimismo, la ley 1581 de 2012 obliga a implementar políticas de tratamiento de datos y mecanismos de autorización expresa, lo que en lo que respecta a microempresas del sector de la restauración significa adoptar protocolos para el tratamiento de información personal, así como garantizar la transparencia en lo que respecta a clientes y trabajadores.

En el ámbito laboral, la ley 789 de 2002 introduce reformas orientadas al empleo y a la formalización laboral. El establecimiento que da a conocer que las relaciones laborales han de actuar por ley, equidad y formalización de contratos (Congreso de la República de Colombia, 2002); para así obligar a las microempresas a formalizar contratos, a garantizar el acceso a la afiliación a seguridad social y el pago de salarios.

El Decreto 1072 de 2015 establece el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2015, p. 21), "los empleadores están obligados a implementar un sistema de gestión que determine, evalúe y controle los riesgos laborales que garanticen unas condiciones seguras para los trabajadores" (Ministerio del Trabajo, 2015, art. 2.2.4.6.4) y sugiere la necesidad de adoptar medidas preventivas en los lugares de trabajo, como son las cocinas industriales y las áreas de servicio; además de lo anterior, en el SG-SST también se encuentran permanentemente la capacitación, la identificación y evaluación de los riesgos laborales y la evaluación de las condiciones de trabajo de manera periódica. En microempresas gastronómicas, donde aparecen riesgos por manipulación de alimentos, uso de

utensilios y exposición a altas temperaturas, la implementación del sistema puede ayudar a reducir accidentes y asegurar el bienestar del personal.

Desde una visión internacional, el Convenio 122 de la Organización Internacional del Trabajo establece las bases sobre política de empleo y fomento del trabajo productivo. La Organización Internacional del Trabajo (1964) establece que los Estados deben promover el empleo pleno, productivo y libremente escogido (Organización Internacional del Trabajo, 1964). Este marco ampara cuando la empresa decide asumir el compromiso de proporcionar condiciones de trabajo dignas y estabilidad en el empleo.

Desde su lado, la Organización de Naciones Unidas, mediante la Agenda 2030 (2015), articula el trabajo decente y la protección social con el desarrollo sostenible. El texto indica que las compañías juegan un rol determinante en la promoción de un empleo seguro y digno (NACIONES UNIDAS, 2015. Desde una aproximación analítica, esta subcategoría puede desagregarse en tres dimensiones: protección de datos personales, formalización del vínculo laboral y seguridad laboral. La Ley 1581 de 2012 regula el tratamiento de la información, la Ley 789 de 2002 determina lineamientos laborales, el Decreto 1072 de 2015 establece que se debe implementar el SG-SST, el Convenio 122 de la OIT brinda un marco internacional y la Agenda 2030 sostiene la relación entre un empleo digno y la sostenibilidad.

En microempresas gastronómicas, la protección de datos personales se hace efectiva mediante políticas de privacidad y consentimiento informado, la indeterminación del vínculo laboral conlleva la existencia de contratos legales y la afiliación a seguridad social y la seguridad laboral se establece cuando hay capacitación, uso de EPP y evaluación continua de riesgos.

Por otra parte, el cumplimiento de estas materias también contribuye a mejorar la reputación del negocio y a disminuir las posibilidades de enfrentarse a un procedimiento administrativo o a demandas en el marco de la relación laboral. Aunar la protección de datos con los derechos laborales dentro de la planificación estratégica de la empresa contribuye a mejorar la cultura organizacional en el ámbito de la legalidad y la responsabilidad, sacando a la luz, en este sentido, la protección de datos, los derechos laborales y la seguridad en el trabajo como estructuras que van a conformar la estructura jurídica del negocio de la restauración; así, juntar estas materias o disposiciones dentro de la estrategia de la organización permite garantizar el cumplimiento del marco normativo de, el bienestar laboral y la sostenibilidad de un modo competitivo y regulado.

Figura 12.

Protección de datos, derechos laborales y seguridad en el trabajo en microempresas



Fuente: elaboración propia.

2.3. Marco conceptual

El marco conceptual proporciona la base de interpretación que transfiere la base teórica en conceptos aplicables a un contexto de estudio. En esta parte se desarrollan los principales constructos que guían el diseño del Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 para Paladares a la Parrilla. Mediante los cuatro conceptos clave de gestión del cambio organizacional, liderazgo empresarial, competitividad sostenible e innovación tecnología, se persigue profundizar en el entendimiento de cómo las microempresas gastronómicas se convierten ante ambientes cambiantes, examinar cómo éstas son fortalecidas en su talento humano, y analizar cómo se explota la tecnología para mejorar su desempeño. Los conceptos manifestados y su interrelación ofrecen el soporte conceptual para la competitividad y sostenibilidad de la gastronomía de Popayán.

2.3.1. Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es definida como un proceso sistemático y continúo centrado en asegurar la adaptación de la compañía a los retos del contexto, la tecnología o los mercados. Kurt Lewin (1951) considera que su modelo del cambio en tres etapas -descongelar, cambiar y recongelar- vigente hoy en muchos ámbitos -presuponía la necesidad de preparar a las personas a dejar ir viejas conductas, adquirir nuevas prácticas y empeñarlas en la cultura

organizacional. Según Lewin, "con el deseo de implementar un cambio exitoso es necesario cambiar hábitos, actitudes, comportamientos, y posteriormente empeñar las prácticas en la cultura organizacional" (Lewin, 1951, p. 228)

Este modelo clásico del cambio continúa siendo relevante, ya que plantea que el cambio organizacional constituye un proceso planificado que requiere liderazgo, comunicación efectiva y compromiso por parte de todos los miembros de la empresa. En este sentido, Chiavenato (2017) señala que el cambio organizacional comprende transformaciones en la estructura, la cultura, la innovación y el nivel de compromiso tanto de la dirección como de los colaboradores.

El cambio, a partir de este punto de vista, es entendido como un proceso que transforma de forma global a toda la organización, no únicamente los ajustes formales. Por otra parte, Chevenato (2017) menciona que el cambio debe estar dentro de la planeación estratégica y de la gestión del capital humano, lo cual va fomentando una cultura organizacional dirigida al aprendizaje continuo y a la mejora progresiva. De este modo, el proceso de cambio organizacional se torna un componente estructural en la empresa para el desarrollo, lo que posibilita conseguir competitividad y una capacidad de adaptación ante un entorno cambiante.

En el caso colombiano, Rojas (2022) sostiene que la gestión del cambio en las MiPymes depende de 3 factores interrelacionados: liderazgo participativo, comunicación efectiva y capacitación constante. La misma autoría afirma que las empresas que gestionan el cambio pueden desarrollar mayor resiliencia, adaptabilidad y competitividad de frente a la incertidumbre económica y social. De esta forma, la gestión del cambio se convierte en una variable fundamental para la sostenibilidad organizacional y como condición para la permanencia de las microempresas gastronómicas en mercados cambiantes como el de Popayán.

2.3.2. Liderazgo empresarial

El liderazgo organizacional es uno de los pilares indiscutibles del desarrollo organizacional, dado que guía el comportamiento humano hacia el logro de finalidades compartidas. En una de las primeras definiciones de liderazgo, Weber (1947) desde la sociología clásica, entre otros autores, considera que el liderazgo carismático es una de las modalidades de la autoridad basada en la confianza y la inspiración. En este sentido para Weber “el genuino liderazgo se fundamenta en la legitimidad del carisma y la capacidad de transformar las creencias en acciones solidarias” (Weber, 1947, p. 65). En este enfoque se posiciona al líder como ese agente que induce el compromiso y el cambio social en las organizaciones.

En las líneas de las teorías contemporáneas, el liderazgo ha ido evolucionando en la dirección de una visión emocional e inclusiva. Goleman (2013) define el liderazgo emocionalmente inteligente como la capacidad de gestionar para detectar, entender y gestionar

las propias emociones y las de los demás con el objeto de propiciar entornos laborales propicios y eficaces. En este sentido, el autor argumenta que los líderes que tienen éxito “se dan cuenta de sus emociones y las de los demás y las utilizan de modo que perfeccionen tanto el rendimiento como las relaciones en el equipo” (Goleman, 2013, p. 112). Este enfoque permite que el liderazgo se convierta en proceso de influencia entre la persona que lidera y el grupo, donde la empatía y la comunicación se convierten en las herramientas estratégicas para la gestión de personas.

Por su parte, García (2021) en el contexto colombiano, considera que el liderazgo organizacional debe asumir un liderazgo tipo transformacional, que promueva la innovación, la ética y la cooperación. En el mismo sentido, cuestiona que el liderazgo participativo incita el sentido de pertenencia y nutre la identidad organizacional, que tiene mucho que ver con la competitividad de las MiPymes. Por último, en sectores como el gastronómico, en el que las relaciones humanas solventan la calidad del servicio, el liderazgo se convierte en decisivo ya que permite la intersección de los objetivos con la motivación del equipo y la satisfacción del cliente.

2.3.3. Competitividad sostenible

El concepto de competitividad sostenible combina el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental de tal forma que trascienda la concepción tradicional, centrada únicamente en la rentabilidad. Michael Porter (1991) incorporó la idea de que la ventaja competitiva se puede generar gracias al “valor compartido”, esto es, creando estrategias empresariales que favorezcan a la organización y a su entorno al mismo tiempo. En las propias palabras del autor: “La competitividad sostenible llega cuando la empresa alinea su estrategia económica, de forma tal que se produzca el desarrollo del entorno en el que opera” (Porter, 1991, p. 14).

El pensamiento contemporáneo ha avanzado en esta línea. John Elkington (2018) elabora el modelo del Triple Bottom Line, que establece que las dimensiones social, ambiental y económica deben integrarse para llevar a cabo la evaluación del desempeño de la empresa. En este modelo, el hecho de que una empresa sea exitosa se define por el efecto que ejerce en la comunidad y en el medio ambiente. La sostenibilidad pasa, por tanto, a convertirse en un enfoque estratégico que permite la supervivencia de la organización y su legitimidad social.

Por su parte, y específicamente para el contexto de Colombia, González y Rodríguez (2023) establecen que la competitividad sostenible de las MiPymes se puede lograr a través de la implementación de la innovación verde, de la eficiencia energética y de la gestión responsable de los recursos naturales. Estos mismos autores afirman que las empresas que deciden poner en conocimiento prácticas de sostenibilidad disminuyen sus costes operativos, además que ven aumentada su reputación y logran la fidelización de sus clientes. En consecuencia, la

sostenibilidad pasa a no ser una exigencia normativa para convertirse en un factor que determina la estrategia de diferenciación, sobre todo en el sector gastronómico, donde la relación de la empresa con su entorno natural y cultural es de fundamental importancia.

2.3.4. Innovación tecnológica en MiPymes

La innovación tecnológica es uno de los motores principales del crecimiento económico y de la competitividad de la empresa. Desde la perspectiva clásica, la innovación era definida por Joseph Schumpeter (1934) como el proceso que "consiste en descubrir nuevas combinaciones de recursos, en el que los nuevos productos, nuevos procesos o nuevos mercados emergen en el seno de aquellas gentes que rompieron las rutinas normativas" (Schumpeter, 1934, p. 78). Para este autor, la capacidad de innovar tiene sentido como el eje propio del desarrollo capitalista, ya que fomenta la creación de valor y la renovación ininterrumpida de la economía.

En la literatura contemporánea, Tidd y Bessant (2020) observan la postulación de la innovación tecnológica aún más extendida que en décadas pasadas, en la que va más allá de la invención en la gestión estratégica del conocimiento y el aprendizaje. Según estos autores, la innovación en las pequeñas empresas debería centrarse en la innovación por mejora intermedia, la digitalización y la introducción de utensilios o recursos tecnológicos que favorezcan la automatización de procesos, aumenten la productividad y ayuden a la competitividad. Esta manera de comprender la innovación la considera una competencia dinámica que evoluciona a medida que se desarrolla la cultura organizacional que la sostiene.

En el contexto colombiano, Montoya (2022) considera la digitalización un requisito indispensable para la sostenibilidad de las MiPymes. La incorporación de tecnologías de información, el comercio electrónico y la automatización de procesos permiten ampliar el rango de cobertura del mercado, reducir los costes y mejorar la eficiencia operativa; por lo que la innovación tecnológica debe ser vista como un proceso favorecedor de la resiliencia y sostenibilidad en el desarrollo de sectores como el gastronómico, donde la capacidad de adaptarse al cambio tecnológico es a la vez una condición de la viabilidad y del crecimiento del negocio.

A partir de los cuatro conceptos expuestos -gestión del cambio organizacional, liderazgo empresarial, competitividad sostenible e innovación tecnológica- se nutre el Plan Estratégico de Gestión Organizacional 2025 de Paladares a la Parrilla. La gestión del cambio configura la adaptación continua; la dirección empresarial favorece la cohesión del talento humano; la competitividad sostenible es el equilibrio de ser rentables con ser responsables social y ambientalmente; la innovación tecnológica capitaliza la productividad de la presencia digital a la vez que estos cuatro enfoques organizacionales matizan, refuerzan la cultura organizacional y

permiten optimizar procesos internos, culminando en una ventaja competitiva sostenible en el sector gastronómico de Popayán.

2.4. Marco contextual

El marco contextual permite localizar la investigación en los marcos global, nacional, regional y local que son determinantes en el desarrollo del sector gastronómico y de la dinámica empresarial de las micro y pequeñas empresas. Esta parte del trabajo describe las condiciones económicas, sociales y culturales que circunscriben la realidad de Paladares a la Parrilla, delimitando las tendencias, políticas y problemáticas que condicionan la competitividad de la microempresa. A partir de un análisis en escalera, se muestra cómo la influencia de la globalización, la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la identidad cultural se interrelacionan en el marco de Popayán y surge un medio que exige reforzar el modelo de gestión organizacional y estratégica del sector gastronómico local.

2.4.1. Contexto global

En la actualidad el sector gastronómico se sostiene como un eje estratégico del desarrollo cultural y económico a escala mundial al unir turismo, identidad y cadenas productivas locales. La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2023) ha constatado que la gastronomía supone más del 30 % del gasto turístico, siendo un componente fundamental del turismo sostenible y de la economía creativa. En este sentido la organización ha afirmado que "la gastronomía es una de las principales expresiones de la identidad cultural y un motor de crecimiento económico, de empleo y de desarrollo rural" (OMT, 2023, p. 9), a escala global.

La crisis económica derivada de la pandemia de COVID-19 forzó a la restauración mundial a un proceso de reconfiguración acelerado que integraba digitalización, un compromiso hacia la sostenibilidad y a la innovación de experiencias, en tanto que respuestas a insatisfechas expectativas de consumo. Estudios del Banco interamericano de desarrollo (BID, 2022) enfatizan que las micro y pequeñas empresas fueron de las más perjudicadas por la contracción económica, pero ya evidenciaron mayor resiliencia a través de la adopción tecnológica, a la diversificación de los servicios (delivery y comercio electrónico) y a la incorporación de prácticas sostenibles.

En consecuencia, la competitividad dejó ser cosa sólo del producto e incluyó procesos, datos y experiencia del cliente con enfoque en eficiencia y diferenciación. Simultáneamente, la Organización Internacional del Trabajo (2023) indica que el empleo en el sector servicios se ha restablecido, principalmente en turismo y gastronomía apoyado por el emprendimiento y la profesionalización de pequeños negocios, lo que supone un proceso de mejora de las

competencias, formalizar relaciones laborales y mejorar las condiciones para desarrollar un trabajo seguro, las cuales van a mediar en la calidad del servicio y en la reputación del establecimiento pues la profesionalización implica adoptar estándares y tecnologías que aumenten la productividad y mitiguen riesgos operativos. Así, el capital humano puede convertirse en un recurso estratégico para promover la demanda en mercados más competitivos.

Bajo este contexto situacional, la competitividad empresarial se relaciona cada vez más con gestión estratégica, innovación digital y sostenibilidad medioambiental que han de servir como una referencia directa para las MiPymes del sector gastronómico en Colombia, por lo que es pertinente indagar sobre cómo se enfrentan a los cambios del entorno integrando diagnóstico, formulación y control de la planificación estratégica y de adaptación a situaciones de oportunidad que se derivan del uso de tecnologías.

También la aplicación de ciertas prácticas sostenibles-reducción de residuos, eficiencia energética o compras locales- les va a permitir exportar legitimidad social y valor cultural. En conjunto, estos procesos justifican la investigación de la gestión organizacional como una pieza básica para mantener y diferenciarse en ciudades como Popayán, que son a la vez turísticas y patrimoniales.

2.4.2. Contexto nacional

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 95,3 % de la estructura empresarial nacional y generan cerca del 67 % del empleo formal (DANE, 2023), lo cual pone de manifiesto su capacidad estructural en la economía y su papel en la cohesión social del país. Empero, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2024) remarca que sólo un porcentaje pequeño de estas empresas formula planes de gestión formalizados o implementa estrategias sistemáticas de innovación, lo que limita su productividad, su acceso a financiación y su continuidad en espacios de creciente competitividad y dinamismo.

En este contexto, el sector de la gastronomía se ha convertido en un sector clave, tanto de forma económica como cultural, en el marco de la Política de Turismo Sostenible 2030 y de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO de la que Popayán forma parte desde el año 2005. Como indica el MinCIT (2023), el turismo gastronómico colombiano es una alternativa con gran capacidad de atracción a nivel internacional, para ciudades como Popayán, Cartagena o Bogotá para ofrecer Experiencias Culinarias que se fundamentan en la identidad, la tradición cultural y las prácticas de sostenibilidad que promueven el desarrollo territorial.

Sin embargo, se observan debilidades estructurales que inciden en la competencia del sector. La informalidad y la falta de planeación continúan siendo problemáticas crónicas de los establecimientos gastronómicos colombianos. Como indica la Cámara Colombiana de la

Industria Gastronómica (ACODRES 2024), el 68% de los restaurantes corresponden a microempresas familiares que carecen de estructuras administrativas definidas y sistemas de control formales. Esta situación propicia debilidades en la toma de decisiones, en la contabilidad y en la capacidad de innovar en la oferta de sus servicios, así como también de los procesos para generarlos.

En este sentido, se hace necesario activar la gestión organizativa y la planeación estratégica como herramientas que permiten mejorar la competencia y sostenibilidad de los restaurantes particulares. La formalización de los procesos, la definición de roles o la implementación de mecanismos de control permiten optimizar recursos, reducir riesgos o consolidar ventajas competitivas. Sofisticar la oferta con innovaciones, sostenibilidad y profesionalización administrativa no solo proporciona una herramienta para mejorar los resultados del negocio, por el contrario, permite desarrollar el sector gastronómico colombiano como motor de desarrollo económico y socialmente cultural a nivel nacional y también internacional.

2.4.3. Contexto regional

El departamento del Cauca tiene una economía diversificada que se basa principalmente en los sectores de agricultura, comercio, servicios y turismo cultural, ofreciendo como resultado una estructura productiva con alta participación de las unidades empresariales de pequeña escala. Tal y como indica la Cámara de Comercio del Cauca (2023), el 88 % de las unidades productivas registradas corresponde a microempresas, tendentes a concentrarse especialmente en las actividades relacionadas con comercio, gastronomía y servicios turísticos. Estas dinámicas productivas hacen parte del motor fundamental de generación del sustento e ingresos, así como en la ciudad de Popayán y en aquellos municipios con vocación turística como Silvia, Santander de Quilichao y El Tambo, donde la identidad cultural y la oferta gastronómica son activos estratégicos del desarrollo territorial.

Pese a ello, el propio informe pone de manifiesto que las microempresas del Cauca sufren limitaciones importantes relativos a la planeación estratégica, la transformación digital y a la gestión de la calidad. De entre las principales dificultades hallamos la escasa formación del gerente, la alta rotación del personal y escaso uso de las tecnologías de información y comunicación que repercuten en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Esta serie de debilidades estructurales limita la capacidad de innovación y complican la posibilidad de tener ventajas competitivas en mercados con mayores exigencias. Sin embargo, se advierte un interés creciente por parte de las instituciones para gestionar procesos de fortalecimiento empresarial por medio de la capacitación y de clientes ad hoc.

Así las cosas, la Universidad del Cauca (2025) y la Gobernación del Cauca (2024) han efectuado políticas orientadas al desarrollo de la empresa y al fortalecimiento de las MiPymes gastronómicas priorizando la formación en liderazgo, sostenibilidad, gestión financiera e innovación organizacional. Estas políticas, en la dirección de la profesionalización de la gestión y a mejorar los índices de competitividad regional.

De igual forma el Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 “Cauca Territorio de Saberes y Sabores” ha puesto de manifiesto que la gastronomía tradicional es un patrimonio cultural inmaterial y que es el eje articulador del turismo sostenible. Por lo tanto, la puesta en marcha de la economía local exige la implementación de un fortalecimiento en la gestión organizacional de los restaurantes de la localidad surtiendo la gestión de la innovación, la formalización administrativa y la sostenibilidad como bases del desarrollo territorial.

2.4.4. Contexto local

Popayán, que es la cabecera del departamento del Cauca, se caracteriza por su riqueza cultural, su Patrimonio, su gastronomía, consiguiendo ser uno de los referentes más importantes en la historia y la cocina del suroccidente de Colombia. Con una población aproximada de 318.000 habitantes (DANE, 2023) la ciudad mezcla la tradición colonial, la diversidad cultural y una gastronomía que ha traspasado el ámbito nacional. Su patrimonio arquitectónico, sus festividades religiosas y, sobre todo, su cocina tradicional ha convertido a Popayán en un destino turístico con un alto valor cultural. Desde su designación como Ciudad Creativa de la Gastronomía (UNESCO) en el año 2005, la ciudad ha impulsado su proyección internacional, combinando patrimonio, turismo y desarrollo económico en torno a la cocina tradicional caucana.

El Ministerio de Cultura (2023) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2023) afirman que los festivales de gastronomía que se celebran en la ciudad, cada año contribuyen a generar un movimiento de unas 20.000 personas entre visitantes nacionales e internacionales, reactivando sectores como el hotelería, el transporte, el comercio, así como el de los servicios complementarios. Tales celebraciones promueven la cocina tradicional, y a su vez incrementan la identidad cultural y el tejido social de la comunidad. Aquí la gastronomía, se convierte en un propulsor del desarrollo territorial, contribuyendo a articular producción local, turismo sostenible y economía creativa. Sin embargo, a pesar de los reconocimientos, de la potencialidad económica, se enfrentan todavía a retos estructurales que limitan la oportunidad de obtener el máximo rendimiento.

Los restaurantes locales, especialmente los de la familia más tradicional, tienden a gestionar sus restaurantes empíricamente, con escasa formalización de procesos, con escasa planificación estratégica y con una muy débil gestión financiera. Esto provoca una disminución

de la calidad en el servicio, casi sin control de costes y una escasa estandarización de procesos y sostenibilidad a largo plazo. La falta de estructuras organizacionales provoca que la delegación de funciones, la medición de resultados y la mejora continua sean muy difíciles en un caso en el cual los consumidores demandan calidad, innovación y atención diferenciada. Estas debilidades en la estructura organizacional son, por tanto, una amenaza a la competencia a la que se enfrenta el sector de los restaurantes locales.

Entre las microempresas familiares con proyección, se encuentra Paladares a la Parrilla, que ha pasado gran parte de su trayectoria ofreciendo la comida tradicional que se elabora a la parrilla. Si bien es cierto que tiene un buen nivel de reconocimiento y una clientela importante, la empresa tiene problemas organizacionales derivados de la inexistencia de procesos, del poco establecimiento de roles y del poco establecimiento de sistemas formales de control y seguimiento. En un contexto donde derogando en mayor medida a la llegada de franquicias, de nuevos negocios ofrecidos en el sector gastronómico y en donde se debutan con modelos de negocio relacionados a la digitalización y al marketing estratégico, se hace necesario reforzar su gestión. Un plan estratégico de gestión organizacional permitiría bien avanzar en la optimización de recursos, en la toma de decisiones y en la posición de una ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, el contexto local de Popayán articula un alto potencial gastronómico del sector con la urgencia de modernizar la gestión empresarial de las microempresas. La combinación de la identidad cultural, la eficiencia en la organización y la innovación estratégica es la vía más adecuada para reforzar la competitividad del sector.

El proyecto de un plan estratégico de Paladares a la Parrilla está totalmente sustentado en esta lógica, ya que articula bien con la lógica económica, cultural y social del territorio y, en la misma dirección, pone al mismo tiempo la microempresa en contraposición con las políticas nacionales en temas de innovación y sostenibilidad; así como las apuestas para la gastronomía como ejes de desarrollo económico y cultural para las regiones en cuestiones de gastronomía. Todo esto va recogiendo y cierra el círculo en un argumento para la necesidad de reforzar la gestión organizacional del restaurante, pero mediante conocimientos y capacidades de modernización, liderazgo e innovación sostenible.

2.5. Marco legal

El marco legal configura la base jurídica que sustenta y orienta la formulación del presente plan estratégico, al establecer las reglas, principios y obligaciones que regulan la actividad empresarial en el sector gastronómico. Su análisis permite articular la gestión organizacional con criterios de formalización, sostenibilidad, trabajo decente, inocuidad alimentaria y protección del consumidor. Desde esta perspectiva, el componente normativo no solo delimita exigencias

regulatorias, sino que también ofrece lineamientos e incentivos que fortalecen la competitividad y la legitimidad institucional. En consecuencia, este apartado examina de manera integrada el marco normativo internacional, nacional y sectorial que garantiza coherencia jurídica, viabilidad operativa y proyección sostenible para Paladares a la Parrilla.

2.5.1. Marco normativo internacional

El marco jurídico internacional que articula la gestión empresarial sostenible y el desarrollo del sector gastronómico tiene como pilares un conjunto de acuerdos multilaterales que fomentan la dignidad laboral, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social corporativa como elementos fundacionales del crecimiento económico contemporáneo. Están pensados para ser adoptados por los organismos internacionales y, a partir de estos, se desarrolla la base regulativa para que los Estados formulen políticas públicas orientadas a conciliar el desarrollo productivo con la inclusión social, la equidad y el respeto por la diversidad cultural. Así, el sector gastronómico, como actividad económica que se relaciona con el turismo, la identidad y el empleo local, encuentra en el marco internacional esa articulación de directrices estratégicas que benefician su legitimidad y sostenibilidad.

En primer lugar, cabe señalar que, la OIT a través del Convenio 122 sobre la política del empleo (1964), establece el compromiso de los Estados de promover el pleno empleo productivo libremente elegido como condición esencial para el desarrollo. En el mismo sentido, dicho instrumento enfatiza la necesidad de aplicar políticas económicas compatibles con el bienestar social y la protección de los derechos laborales. En lo que respecta a la gastronomía, este tipo de alternativas fomentan políticas de formalización laboral, capacitación continua y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, sobre todo en aquellos escenarios donde el turismo y el servicio son fuentes primarias de ingresos y de trabajo digno.

De manera complementaria a esto, la Agenda 2030 en favor del Desarrollo Sostenible adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), desarrolla un mismo marco universal de impulso a la sostenibilidad en todos los ámbitos de la economía, a la vez que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, 9 y 12 promueven el trabajo decente, la innovación en la industria y la producción y el consumo responsable. Ellos vinculan el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Como dice Naciones Unidas (2015), “el crecimiento económico debe basarse en el empleo pleno y la promoción de la innovación y el emprendimiento responsable” (p. 22), reafirmando así el papel de las empresas como agentes de cambios en la construcción de economías resilientes.

Por otro lado, la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003) reinventa el significado de sostenibilidad al destacar la importancia de

salvaguardar las expresiones culturales incluyendo la gastronomía tradicional como parte de la identidad de los pueblos. Este instrumento solicita a los Estados que desarrollen políticas culturales involucrando a las comunidades en la gestión y en la promoción del patrimonio cultural. La designación de Popayán como Ciudad Creativa de la Gastronomía (UNESCO, 2005) es un caso evidente de este contexto, una práctica que logra articular cultura, el turismo y desarrollo sostenible económico. Todo ello es respaldado, junto con estos instrumentos internacionales, en el marco de las políticas nacionales por la competitividad, la equidad laboral y la sostenibilidad empresarial, las bases en las que se sustentan el plan estratégico que proponemos para Paladares a la Parrilla.

2.5.2. Marco normativo nacional

El ordenamiento jurídico colombiano incorpora un conjunto amplio y articulado de normas a efectos de regular, promover y fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), así como de fortalecer el turismo y la gastronomía como sectores estratégicos del desarrollo económico nacional. Tales reglas establecen normas de funcionamiento empresarial, como también logran promover la formalización, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad como centrales del crecimiento productivo. Y en este sentido, el sector gastronómico se encuentra arrimado por un conjunto normativo que reconoce su aportación al empleo, a la identidad cultural, la dinamización de las economías locales.

Por un lado, la Constitución Política de 1991 consagra, en sus artículos 333 y 334, la libertad económica y la iniciativa privada como el fundamento del sistema económico colombiano. Sin embargo, también atribuye al Estado la encomienda de involucrarse en la economía con el objeto de racionalizarla y asegurar la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos. Este balance entre libertad empresarial y actividad pública es el que permite a la actividad económica (la gastronómica, por supuesto) desarrollarse en los terrenos de la equidad, en el de la sustentabilidad y en el del bienestar común. Por lo que el cuerpo constitucional justifica de manera efectiva que puedan convivir la capacidad de emprender de modo privado y la promoción del Estado para crear empresas.

Siguiendo estos principios, la Ley 590 de 2000, denominada Ley MiPyme, y su modificación por medio de la Ley 905 de 2004, establece la estructura jurídica que regula la promoción y formalización de las pequeñas empresas en Colombia. Estas leyes crean instrumentos de apoyo técnico, financiero y administrativo a fin de fortalecer la competitividad empresarial al tiempo que se facilita el acceso al crédito y se promueve la formación gerencial, así como la asociatividad y la innovación en calidad de mecanismos que permiten aumentar la productividad. La citada legislación ha tenido un impacto especialmente destacado entre el rubro

gastronómico, por sus características propias relacionadas con la existencia de microempresas de carácter familiar que entre sus carencias poseen la necesidad de contar con un acompañamiento de entes institucionales que permita dar cumplimiento a su sostenibilidad.

Asimismo, la Ley 1450 del 2011, correspondiente al Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014, introduce el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, para articular los esfuerzos públicos y privados en función del incremento del desarrollo de la productividad y la modernización de las empresas, lo que potencia la cohesión interinstitucional y la ejecución de planes de mejora en sectores fundamentales como el turismo o la gastronomía. Siguiendo la línea de esa política, la Ley 1556 de 2012 se consideró como una ley reglamentaria en la que la industria de la gastronomía o turismo tiene una especial importancia desde una perspectiva de desarrollo cultural y económico, estableciendo su incidencia en la creación de empleo y en la proyección internacional de la identidad colombiana.

A su vez, la Ley 300 de 1996 o Ley General de Turismo, modificada por la Ley 2068 de 2020, articula un marco normativo moderno que entiende y plantea el turismo desde la sostenibilidad, la formalización empresarial y la calidad de los servicios prestados, añadiendo a su proposición normativa el establecimiento de principios en los que la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad con el medio y el ánimo de competitividad son elementos del desarrollo del turismo como tal. De esta forma, estas localidades gastronómicas pueden cumplir ciertas exigencias de calidad, de registro y de formalización que permitan tener un vínculo de confianza hacia el consumidor para consolidar el destino de turismo. Este conjunto normativo tiene especial relevancia para las ciudades que desarrollan una vocación gastronómica que les ha sido reconocida, como es el caso de la ciudad de Popayán.

Dicho marco se complementa con la Ley 1955 de 2019, referente al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la cual da a conocer la política de Economía Naranja, como la posibilidad de retomar las industrias creativas y culturales. Esta visión de la economía reconoce la gastronomía como una actividad de gran valor simbólico y económico en la que se articulan tradición culinaria, innovación y emprendimiento; esto permite afirmar que la normativa fortalece esa relación entre cultura y empresa, en la búsqueda de generar incentivos y estrategias de formalización para que restaurantes puedan convertirse en actores relevantes de la economía creativa nacional.

En este sentido, la Ley 789 de 2002 y el Decreto 1072 de 2015, dentro del ámbito laboral, contemplan lineamientos de la generación de empleo digno y la implementación obligatoria del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), condiciones que garanticen una elevada calidad laboral, la afiliación a la seguridad social y la protección integral del

trabajador. En el caso del sector de la gastronomía, que implica riesgos propios del manejo de alimentos y de equipos de cocina, el cumplimiento de estas normativas resulta fundamental en el establecimiento de una sensación de bienestar laboral y en la reducción de las posibilidades de que una persona pueda realizar un reclamo judicial.

2.5.3. Normativa sectorial

El marco normativo del sector gastronómico colombiano busca garantizar la calidad del servicio, la inocuidad alimentaria, la protección del consumidor y la sostenibilidad medioambiental como condiciones previas para la competitividad de las empresas. Dichas normas fijan pautas técnicas y sanitarias que deben satisfacer los establecimientos que realizan las prácticas de preparación, manipulación y expendio de los alimentos para proteger la salud pública y estimular la confianza del mercado. En este sentido, la normativa sectorial hace las veces de herramienta de gestión que promueve la profesionalización, la formalización y el aseguramiento de la mejora continua de la microempresa gastronómica.

En primer lugar, el Decreto 3075 de 1997, el cual reglamenta la Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional), define las condiciones higiénico-sanitarias que tienen que cumplir los establecimientos de alimentos y bebidas en todo el ámbito nacional, indicando que se adoptan las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la formación permanente de las personas que manipulan los alimentos, el control de las materias primas y el vertido de los desechos. Contiene también lineamientos de infraestructura, almacenamiento, control de plagas y procedimientos para garantizar la trazabilidad de los productos alimenticios. La aplicación de esta norma es indispensable para garantizar la inocuidad de los alimentos, pero aún más para proteger a las personas a través de la prevención de estos riesgos de contaminación en los productos alimenticios.

Adicionalmente, la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social actualiza y fortalece los requisitos técnicos de la vigilancia sanitaria y de la certificación de la inocuidad de los alimentos. Esta resolución impone obligaciones de documentación de la manera de hacer las cosas, la implementación de planes de saneamiento básico y la intervención de la vigilancia por parte de autoridades sanitarias competentes. Adicionalmente, promueve la cultura del autocontrol en el sector alimentario, lo cual incentiva la responsabilidad empresarial en cuanto a la protección de la salud pública. La estricta aplicación de esta normativa implica disminuir riesgos legales o sanciones administrativas, como también mejorar la reputación institucional y la competitividad en los mercados cada vez más exigentes.

La Ley 1341 de 2009, que se modificó con la Ley 1978 de 2019, también se refiere al ámbito de la transformación digital promoviendo el uso estratégico de las TIC en la forma de

herramientas para el desarrollo económico y la modernización empresarial. A pesar de que su alcance es transversal a todos los sectores productivos, en las actividades gastronómicas la aplicación de la normativa permite la digitalización de los procesos administrativos, la introducción de sistemas de facturación electrónica, la gestión de reservas en línea la administración de inventarios y el diseño de estrategias de marketing digital. Así, esta normativa favorece la competitividad de las microempresas en la medida que promueve la eficiencia en los procesos y la posibilidad de una mayor visibilidad del negocio en los espacios digitales.

Por otro lado, el Decreto 2755 de 2015 establece incentivos tributarios relacionados con el ámbito de la economía creativa, incluyendo muchas operaciones vinculadas a la actividad gastronómica que pueden incluir innovación, identidad cultural y valor agregado. Esta legislación alienta a la articulación de los mundos de la creatividad, la cultura y el emprendimiento, reconociendo en la gastronomía tanto una forma de expresión cultural, como un sector estratégico en el desarrollo económico. Para las microempresas como Paladares a la Parrilla esta normativa representa una oportunidad para fortalecer su posicionamiento mediante una oferta de propuesta culinaria innovadora y sostenible que encaje con los beneficios institucionales que deriven de esta normativa.

Capítulo 3- Marco metodológico

El Capítulo 3 desarrolla el andamiaje metodológico que orienta de manera coherente y verificable el proceso investigativo mediante el cual se diagnosticó la situación organizacional del restaurante Paladares a la Parrilla y se fundamentó la formulación de un plan estratégico de fortalecimiento competitivo y sostenible. En este sentido, el capítulo expone la lógica de investigación asumida, precisando el tipo de estudio, el enfoque, la delimitación de población, muestra y unidad de análisis, así como los procedimientos desarrollados para la recolección, organización y análisis de la información. De igual forma, se describen las fases del proceso investigativo, la matriz de categorías como estructura de operacionalización y la articulación de técnicas e instrumentos aplicados. Finalmente, se incorpora el componente ético como eje transversal, garantizando principios de consentimiento informado, confidencialidad y uso responsable de la información, con el fin de asegurar rigor científico, validez interna y pertinencia aplicada de los resultados obtenidos.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio constituye la base metodológica mediante la cual se orientará la lógica, la estructura y el objetivo a alcanzar en una investigación científica. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el tipo de estudio permite definir la naturaleza del conocimiento que se pretende producir o la extensión que alcanzan los resultados alcanzados. Por su parte, en el ámbito de la administración y la gestión de las organizaciones, la elección del tipo de estudio adquiere especial singularidad, puesto que decanta la forma mediante la cual se van a abordar los fenómenos empresariales, así, la formalización del tipo de estudio permite dar respuesta a la necesidad de articular adecuadamente los objetivos de la investigación con el diseño que se defina para ésta.

En primer lugar, la investigación se encuadra en el ámbito de los estudios de tipo aplicado, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), la investigación aplicada tiene como objetivo resolver problemas concretos mediante la utilización de conocimientos científicos sistematizados previamente. El avance del conocimiento que la investigación aplicada tiene como finalidad no se limita únicamente a la producción de teoría abstracta, por consiguiente, que busca transformar situaciones reales para conseguir una mejora práctica. A su vez, Arias (2012) indica que la investigación aplicada tiene por objetivo resolver de una manera directa y específica problemáticas de contextos concretos, lo cual es muy apropiado cuando se intervendrá en situaciones de trabajo en organizaciones empresariales que necesitan un fortalecimiento estratégico.

Asimismo, para Sabino (2014), la investigación aplicada busca transformar o corregir una realidad concreta a partir del diagnóstico exhaustivo de las condiciones de esa realidad. De aquí que, su interés es el derivado de la posibilidad de proponer alternativas de acción a partir del hallazgo empírico. En el caso de la empresa, esto implica diseñar estrategias a partir del análisis organizacional. En coherencia con esta afirmación, la investigación aplicada se establece como metodología adecuada cuando el propósito es el fortalecer la gestión y la competitividad empresarial.

En segundo lugar, el presente trabajo ofrece un alcance descriptivo. Por lo que indican Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos se proponen especificar propiedades, características y perfiles de las personas, los procesos o las organizaciones sin manipular previamente las variables. Este tipo de investigaciones permiten describir cómo es un fenómeno en un momento concreto para así informarse de su estructura y funcionamiento. Tal y como afirma Bernal (2010), la investigación descriptiva tiene la finalidad de caracterizar situaciones reales y, por lo tanto, conocerlas antes de pensar en actividades estratégicas.

Pero, además, los estudios descriptivos son imprescindibles cuando se precisa conocer la realidad de una organización. Para Méndez (2011), describir es observar, registrar y analizar sistemáticamente los aspectos que conforman una realidad determinada. De ahí que la clase de alcance que se presenta permite conocer fortalezas, debilidades, aspectos críticos, etc. de los procesos administrativos. Por tanto, la investigación descriptiva es una fase necesaria en la creación de propuestas estratégicas, ya que sirve para fundamentar las decisiones en información adecuada y estructurada.

Por otro lado, el estudio es desarrollado bajo un diseño no experimental. Los estudios o diseños no experimentales, de acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), permiten observar los fenómenos en tanto acontecen en su contexto natural sin manipular de manera deliberada las variables. Esta forma metodológica es frecuente y recupera los datos de investigaciones en el ámbito social y organizacional, ya que intentar intervenir de forma directa plantea el riesgo de alterar el comportamiento de los sujetos o los procesos que se pretenden evaluar. Desde esta consideración, el diseño no experimental asume la información que se obtiene como la cara visible de la organización bajo estudio.

De igual manera, Hernández-Sampieri et al. El tipo de estudio corresponde en este caso a un no experimental, dado que los estudios no experimentales permiten analizar situaciones que ya están dadas o ya son existentes sin la posibilidad de un control directo sobre las cosas que en ellas ocurren (Hernández Sampieri et al., 2014). Esto es fundamental en las investigaciones de empresas, en donde los procedimientos administrativos, operativos y

humanos deben ser observados tal como se presentan en su forma cotidiana. Por lo tanto, el diseño no experimental puede llegar a la comprensión de la estructura organizacional y mecanismos de administración sin la posibilidad de hacer alteraciones artificiales que puedan afectar la realidad observada.

Por otro lado, la investigación es específicamente de tipo transeccional o transversal. Desde la perspectiva de Hernández-Sampieri et al. (2014), el estudio transeccional es aquel que recoge la información de una persona en un determinado momento y su finalidad es precisamente la de describir la variable y la forma de su incidencia en el contexto. El diseño y la recolección de información evidencian el intento de hacer “una fotografía” de cómo se presentan el fenómeno analizado. Asimismo, Babbie (2010) explica que los estudios transversales son apropiados cuando se quiere entender una situación concreta de una determinada época, sin una intencionalidad de hacer seguimiento.

En este sentido, el carácter transeccional es correcto cuando el propósito es investigar la condición organizacional de un momento para fundamentar decisiones estratégicas. Tal como nos exponen Creswell y Creswell (2018), este tipo de diseño deja describir relaciones y patrones que, en el contexto investigado, sin necesidad de extender la recolección de datos en el tiempo. Por lo tanto, el enfoque transeccional posibilita un diagnóstico total de la situación que sirva de punto de partida para el diseño de propuestas de la organización que vendrán a fortalecer la competencia.

En consecuencia, el tipo de estudio que se escoge -aplicado, descriptivo, no experimental y transeccional- responde coherentemente a los objetivos perseguidos por la investigación, tal como nos argumentan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el mismo que la congruencia de los métodos es casi un valor indispensable para ser garantizar que los resultados son válidos y pertinentes. Así mismo, la combinación de los tipos de elementos metodológicos, hacen posible que analicemos rigurosamente la realidad organizacional, describe sus características en el tiempo y que formulemos propuestas estratégicas en la organización fundadas en evidencia científica, asegurando su solidez académica y su aplicabilidad en el ámbito empresarial.

3.2. Enfoque de la investigación

Este trabajo investigativo se justifica con el enfoque cualitativo, entendido como una forma de abordar las cuestiones metodológicas que se centran en los fenómenos sociales para entenderlos en su contexto natural. La investigación cualitativa, según Denzin y Lincoln (2018), es una investigación que se orienta a interpretar los diferentes significados que las personas dan a sus prácticas y experiencias dentro de las realidades organizacionales. En este sentido, busca el análisis de los procesos que se desarrollan en ellos, de las relaciones entre los actores y de

las percepciones que tienen entre ellos. Por lo tanto, este enfoque es adecuado cuando la intención investigativa se centra en cómo se producen las prácticas de gestión organizacional en un contexto determinado.

De igual forma, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que el enfoque cualitativo investiga fenómenos de forma holística y por tanto en la complejidad de las interacciones humanas y organizacionales; es una investigación que prioriza la profundidad de los elementos por encima de la generalización de los mismos, lo es capaz de profundizar en realidades concretas. Así, el análisis de la gestión organizacional del restaurante Paladares a la Parrilla es necesario, examinar las estructuras; las dinámicas adaptativas a la cultura, las formas de liderazgo, la toma de decisiones y las prácticas administrativas que determinan la competitividad del mismo.

De igual forma Creswell y Creswell (2018) manifiestan que la investigación cualitativa se caracteriza por desarrollarse en el ambiente natural en donde están los participantes y por lo tanto permite que el investigador esté en contacto directo con el contexto que se examina. Dicha proximidad favorece la elaboración de descripciones profundas y el análisis de significados compartidos en el ámbito de la organización. En el presente caso, el interés reside en la detección de debilidades estructurales, como también en la comprensión del sentido que, desde su propia realidad empresarial, los actores otorgan a los conceptos de planeación estratégica, innovación y sostenibilidad.

De acuerdo con lo dicho, el enfoque cualitativo se encuentra justificado debido a que el propósito del estudio es el de formular una propuesta de plan estratégico de gestión organizacional, desde un diagnóstico profundo de la situación de la empresa tanto interna como externa. Tal como informan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque es de lo más apropiado a la hora de buscar interpretar los procesos organizacionales y elaborar propuestas que tienen que ver con el fenómeno desde una comprensión contextual. En este sentido, el análisis cualitativo genera la posibilidad de identificar patrones, categorías y relaciones que guíen la formulación de estrategias adecuadas.

Finalmente, y continuando con lo afirmado por Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa entiende que la realidad organizacional se encuentra construida socialmente, lo que conlleva que el estudio de la misma se debe plantear desde las formas de ver, de experimentar y de hablar sobre ella por parte de quienes la mantienen viva. Por lo tanto, el uso del tipo de estudio cualitativo en esta investigación permite entender la dinámica organizacional del restaurante desde una mirada interpretativa, contextual y profunda, constituyéndose como el tipo

de investigación más adecuado para sustentar desde este plano el diseño del plan estratégico orientado hacia el fortalecimiento competitivo y sostenible del sector gastronómico de Popayán.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población constituye el universo total de hechos o sujetos que comparten características vinculadas con el fenómeno cuyo estudio se realiza. En la investigación social, Cely et al. (2023) afirman que la población comprende la totalidad de unidades de análisis relevantes para el conocimiento del problema que se investiga. Así, su delimitación se correlacionaría de forma directa con los objetivos establecidos y la naturaleza del enfoque metodológico del estudio. Definir adecuadamente la población supuso un elemento clave para la coherencia entre el problema que se formulaba, el alcance de la investigación y la estrategia de obtención de información.

En el contexto de investigación, la población corresponde a todos los actores intervinientes en la gestión, la operación y el funcionamiento del restaurante Paladares a la Parrilla, ya sea de forma directa o indirecta. Esto incluye también al propietario/gestor principal, al coordinador operativo, al personal de cocina, a los camareros y a la auxiliar logística, por cuanto cada uno de estos actores intervendrá en procesos relevantes: en la toma de decisiones estratégicas, en la planificación operativa, en la atención al público, en otras tareas administrativas, lo que los convierte, a su vez, en unidades necesarias para comprender el funcionamiento organizacional del establecimiento.

A su vez, Espina (2007) postula que la población -en la investigación social- puede incluir tanto actores como estructuras, toda vez que ambos son importantes para la construcción del fenómeno objeto de estudio. Por ello, también formarán parte de la población los documentos internos, los manuales existentes, los procesos administrativos, los flujos operativos y las prácticas organizacionales que determinan el desempeño institucional.

En este sentido, y teniendo en cuenta que el estudio se centra en el conocimiento para el fortalecimiento competitivo del restaurante, es imprescindible también ampliar la definición de la población a los factores externos que inciden en el desempeño del restaurante. Por ello, se empieza a incorporar dentro de la población analítica variables como territorio competitivo local, la demanda en la gastronomía de la ciudad de Popayán y el entorno de mercado que condiciona la sostenibilidad empresarial. Esta manera de visualizarla permite entender el restaurante como una organización abierta que tiene permanente interacción con su medio.

En definitiva, la población del presente estudio queda definida por el conjunto de actores internos, estructuras organizacionales y condiciones externas desde las cuales se configuran las

relaciones, la gestión y la competitividad del restaurante. Esta delimitación amplia y coherente con el objetivo de la investigación prepara el camino para entender en profundidad el fenómeno analizado, comprendiendo las dinámicas internas de la población analizada y sus relaciones con el entorno competitivo en el que está inserto. De este modo, la definición poblacional queda inscrita como la base metodológica de la que partirá el diagnóstico organizacional que definirá el diseño del plan estratégico.

3.3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis hace referencia al elemento en torno al cual se realizará la observación sistemática y también la recolección de información en el contexto de una investigación cualquiera. De su adecuada delimitación dependerá el poder determinar con precisión qué es lo que será analizado y, desde qué punto de vista, se abordarán los datos que se han ido recogiendo. Al respecto, Moreno (2005) indica que las unidades de análisis de la investigación organizacional pueden encontrarse en distintos niveles, entendiendo que cada nivel de análisis puede ubicarse, bien en las personas, bien en los grupos, bien en las organizaciones o bien en los procesos institucionales en función del propósito del estudio. Así pues, la unidad de análisis que se escoja debe ir directamente en sintonía con el problema de investigación y con las cuestiones orientadoras que estructuran el proceso metodológico.

En el contexto de esta investigación, la elección de la unidad de análisis responde a la determinación de diseñar un plan estratégico de gestión organizacional que fortalezca la competitividad del restaurante Paladares a la Parrilla. Por lo tanto, se establecen dos niveles para el análisis complementario que permiten comprender la complejidad del fenómeno desde una perspectiva integral. Esta decisión técnica implica evitar reduccionismos y permite comprender el componente estructural de la organización y el componente humano que la activa, reconociendo ambas que se encuentran interrelacionados incesantemente en la construcción del rendimiento en la empresa.

En primer lugar, el establecimiento Paladares a la Parrilla, entendido como organización, constituye la unidad institucional de análisis. Desde esta óptica se estudia su estructura organizativa, sus procesos, el direccionamiento estratégico, su cultura organizativa, los mecanismos de control y prácticas de gestión existentes. Examinar la organización como el sistema permite identificar la forma en que se interrelacionan sus componentes, la forma en la que se toman las decisiones estratégicas y la forma en la que se gestionan los recursos disponibles. Resultando así, la adquisición de una visión total de la unidad sociológica del establecimiento como un ente organizado que interacciona con el entorno competitivo.

En segundo lugar, las unidades de análisis son los agentes que participan en la gestión operativa y administrativa del restaurante. Con esta idea se consideran a los siguientes: propietario-administrador, coordinador operativo, cocina, camareros y auxiliar logístico. El análisis en este nivel permite conocer percepciones, experiencias, dinámicas de liderazgo, prácticas diarias y toma de decisiones que afectan a las dinámicas organizacionales. Por consiguiente, la dimensión humana es considerada como un elemento clave que afecta tanto a la implementación de las estrategias, así como a la sostenibilidad del negocio de la restauración.

Del mismo modo, Forni y De Grande (2020) consideran que en investigaciones organizacionales la combinación de múltiples unidades de análisis refuerza la trilogía de análisis y la mejora interpretativa de los resultados. En este sentido, la combinación de niveles institucional y nivel individual permite la comparación de la información obtenida en documentos internos, así como la observación y entrevistas a los colaboradores. Esta estrategia metodológica permite la comprensión coherente, además se elaboran los resultados y la información observada. De esta forma estructuran el proceso interpretativo de los resultados que permitirá la redacción del plan estratégico. Y de este modo la unidad de análisis se convierte en el eje metodológico central que permite garantizar, a su vez, un diagnóstico organizacional coherente y contextualizado.

3.3.3. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población al que se elegirá para el análisis completo de fenómeno objeto de investigación. La definición de la misma es una de las fases más relevantes del diseño del método dado que las personas que aportarán información para responder a los objetivos del estudio son definidas en esta fase. De acuerdo con Cueva et al. (2022), en la investigación aplicada, la selección de la muestra ha de orientarse hacia la pertinencia informativa y la armonización con el problema de la investigación. Por lo que la muestra depende de su capacidad de aportar información que aporte una comprensión del fenómeno organizacional.

En la investigación organizacional, sobre todo en la investigación de microempresas, el tamaño relativamente reducido de la propia estructura de la microempresa permite que se dé la opción de poder trabajar con la población interna total. En el caso del restaurante Paladares a la Parrilla, este delimita su naturaleza de microempresa familiar del sector de la restauración a una plantilla pequeña y con funciones muy claras. Por tal motivo, se selecciona una muestra censal, es decir, una selección que incluye a todos los miembros activos del establecimiento, con el fin de garantizar una total cobertura de los actores internos que intervienen en la gestión y en la operación de la unidad de análisis en el día a día.

La muestra, en este sentido, queda constituida por un total de n = 8 personas distribuidas de la siguiente forma: un propietario-administrador, un coordinador operativo, tres colaboradores de cocina, dos meseros y un auxiliar logístico. Esta información da respuesta a la totalidad de las áreas funcionales del restaurante, que son dirección estratégica, coordinación operativa, producción gastronómica, atención al cliente y apoyo logístico. La muestra plasmada refleja la estructura organizativa real del establecimiento, y asegura que cada nivel funcional esté representado en el análisis, a la hora de ofrecer las diferentes visiones de estudio que tienen los actores del establecimiento.

Además, cada miembro pone su particular visión sobre el proceso analizado en función de su lugar en la Organización. Por ejemplo, en el caso del propietario-administrador, aporta información sobre decisiones estratégicas y sobre la planificación; el coordinador operativo brinda información sobre supervisión y control; el personal de cocina y de servicio aporta información sobre la materialización de los procesos y la atención a los clientes. Todo ello da cuenta de la riqueza del diagnóstico organizacional.

Cárcamo et al. (2009) postulan que, en investigaciones sociales de carácter cualitativo o aplicado, la representatividad depende tanto del tamaño de la muestra, como de la idoneidad de los sujetos que resultan seleccionados con respecto al fenómeno objeto de estudio. Desde esta vertiente y considerada la inclusión de todos los actores significativos de la Organización, se asegura que la información que se obtiene sea pertinente, completa y con respecto a la finalidad que se busca, que es la de establecer un plan estratégico. Metodológicamente, esta decisión favorece la validez interna de la investigación y reduce los sesgos que una exclusión de participantes significativos podría suponer.

En definitiva, la muestra definida es la adecuada para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, puesto que permite obtener información directa y especializada de todos aquellos que participan en la gestión del restaurante. La cobertura total de la plantilla interna favorece un diagnóstico completo y coherente con la orientación marcada por el enfoque cualitativo y aplicado de la investigación. Desde esta perspectiva, la muestra, además de facilitar el acceso a la información relevante, se constituye, si se quiere, como elemento estratégico para fundamentar la generación de propuestas enfocado a la mejora competitiva y sostenible del establecimiento gastronómico.

3.3.4. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en el presente trabajo es un muestreo no probabilístico por juicio o intencional. El muestreo no probabilístico se caracteriza por la elección de los elementos de la muestra atendiendo a criterios de relevancia de los mismos para el fenómeno investigado,

así como su capacidad para proporcionar información valiosa. En contraste con el muestreo probabilístico que ha sido diseñado para la generalización estadística, el muestreo intencional está orientado por su aporte analítico y la comprensión del contexto. Cely et al. (2023) hacen referencia a que en los estudios de las organizaciones este tipo de muestreo es especialmente apropiado cuando el objetivo es comprender las dinámicas de las organizaciones y los procesos de las instituciones complejas.

Por lo anteriormente mencionado, la elección de los participantes responde directamente a la función que cada uno ocupa en la estructura organizacional del restaurante Paladares a la Parrilla. Cada uno de los colaboradores es responsable de una función que afecta a la gestión estratégica, operativa y administrativa del restaurante. La razón de esto es que la incorporación de toda la plantilla de personal activo (n = 8), no responde a un criterio aleatorio, más bien se sostiene en la necesidad de poder contar con un mapa de la realidad desde todos los escalones funcionales, ya que esta opción metodológica facilita el acceso a información de gran interés sobre liderazgo, coordinación, impulso de procesos y atención al cliente.

De igual forma, Mendizábal (2018) expresa que el muestreo intencionado es cualificado cuando lo que se pretende incorporar es al lado del fenómeno y se pretende integrar las voces que ayuden a entender fenómenos organizacionales en toda su profundidad y complejidad. Las investigaciones en las que los procesos son interdependientes y las decisiones estratégicas pueden incidir en diferentes áreas, sería fundamental asegurarse de seleccionar a las personas que poseen información específica de la dinámica de la institución. De esta forma, el criterio aplicado asegura consistencia entre los objetivos del estudio: diseñar un plan estratégico de gestión organizacional; el enfoque estratégico de recolección de información, enfatizando que el muestreo no probabilístico tiene su validez en la profundidad y pertinencia de la información.

Dado que la estructura organizacional de una microempresa es escasa y fácilmente identificable, la selección intencionada permite incluir a todos los actores relevantes de la microempresa, sin la necesidad de estimaciones. Esto contribuye aún más a la validez interna que se busca al facilitar la toma de decisiones de tipo analítico en base a resultados obtenidos de todas las áreas estratégicas del negocio.

El muestreo por criterio, por otra parte, también favorece la posterior triangulación de datos al proporcionar la posibilidad de contrastar datos obtenidos a partir de entrevistas, observación directa y análisis documental. La presencia de voces de personas de diferentes niveles jerárquicos permite comparaciones de percepciones, ajustes o diferencias y la posibilidad de averiguar la existencia de una alineación entre planificación formal y planificación en la práctica. Por tanto, este tipo de integración metodológica favorece que la interpretación sea más

consistente, utilizándose diferentes métodos con el fin de disminuir sesgos derivados de perspectivas parciales o fraccionadas.

3.4. Procesos

3.4.1. Fases de la investigación

Las fases de la investigación hacen referencia, al proceso de investigación propiamente dicho; es decir, se refieren al conjunto de etapas sistemáticas en el que se desarrolla la indagación científica, está desde la detección del problema hasta la formulación de propuestas sustentadas, en evidencia. Como indican Hernández-Sampieri et al. (2014), existe un orden que seguir obligatoriamente porque la investigación se organiza, como parte de su naturaleza, en fases interrelacionadas que aseguran la coherencia del problema, de los métodos, así como de los resultados obtenidos.

Por lo que respecta a lo anterior, el proceso investigativo que hemos desarrollado en este estudio se organiza en cinco fases, articuladas entre sí: la fase la fase diagnóstica, la fase de recolección de información, la fase de análisis e interpretación, la fase de la formulación estratégica y la fase de la validación. Esta categorización responde a la naturaleza aplicada del estudio, ya que se expresa, a través de la forma, el propósito de la investigación, entendido como la forma de diseñar un plan estratégico de gestión organizacional. Tamayo (2011) argumenta que en las investigaciones aplicadas las fases deben tener por objetivo hacer del conocimiento producido propuestas concretas de intervención, lo que condicionó el orden metodológico adoptado.

En primer lugar, la fase diagnóstica tuvo como objetivo aproximarnos al entendimiento de la situación del restaurante objeto de estudio, una etapa que supuso la revisión de las historias institucionales, un análisis inicial de los procesos organizacionales y una caracterización del entorno competitivo del mercado de la restauración. Para Bernal (2016), los diagnósticos suponen una fase primordial en las investigaciones organizacionales, ya que permiten identificar variables esenciales que inciden en el funcionamiento institucional, y por tanto, esta fase sirvió para caracterizar las fortalezas, las debilidades y los factores externos a la empresa que inciden en la competitividad empresarial.

Posteriormente se desarrolló la fase de recolección de información, la cual consistió en la aplicación de técnicas ya definidas para obtener información relativamente importante para la gestión organizacional. Esta fase contempló la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los/as colaboradores/as; un período de observación directa de los propios procesos operativos de la organización y/o una revisión de la documentación interna. En este sentido, con

la recogida sistemática de datos que se presenta en las investigaciones organizacionales, se puede captar tanto las dimensiones estructurales como las experiencias subjetivas (Flick, 2015). Así pues, la fase de recolección de datos persiguió articular diferentes fuentes de información para obtener una percepción muy amplia y contextualizada del fenómeno objeto de investigación.

Por último, la fase de análisis e interpretación de la información que se obtuvieron en la anterior fase, se estructuró en cuatro etapas que fueron: organización de la información, clasificación de los datos según categorías predefinidas y elaboración de conclusiones mediante la identificación de patrones, relaciones y problemáticas comunes. En este sentido, el análisis sistemático permite pasar de los datos a los hallazgos mediante procesos de comparación constante y la codificación (Strauss y Corbin, 2002). Como consecuencia, esta fase constituyó un anclaje para el diseño posterior del diagnóstico organizacional.

Seguido a esta etapa, procedió la formulación estratégica, orientada a elaborar el plan estratégico de gestión organizacional, lo que práctico traducir las conclusiones del diagnóstico en objetivos estratégicos, líneas de acción o propuestas de mejora ligadas a las necesidades diagnosticadas. El diagnóstico debe ser desarrollado consiguientemente a la formulación estratégica, debe ser expresado a través del análisis interno y del análisis externo y en función de este acoplamiento se debe lograr la coherencia entre las capacidades organizacionales y las condiciones del entorno. Por lo que podemos decir que esta fase fue una articulación de la evidencia empírica y del diseño estratégico aplicado.

A continuación, se procedió a la fase de validación que tuvo como objetivo contrastar la pertinencia y viabilidad de las estrategias propuestas, lo que incluyó la socialización de resultados de la investigación con los actores clave identificados de la organización. Este último aspecto debe incluir la retroalimentación sobre la operatividad de forma objetiva de manifestar la factibilidad de las propuestas; en este sentido, Yin (2018) advierte que el proceso en estudios organizacionales la validación con los participantes constituye una base para brindar credibilidad y consistencia del estudio. Por lo que la etapa de validación permitió ajustar y consolidar el plan estratégico y adecuarlo a la realidad institucional.

Como cierre, se sustenta que las fases de investigación constituyen un proceso sistemático, secuencial y articulado que permitió el pasaje del diagnóstico organizacional a la formulación de un plan estratégico sustentado empíricamente; cada fase cumplió una función en el proceso que se propuso, asociando por lo tanto la rigurosidad metodológica y coherencia planteada con los objetivos que construimos. De esta forma la forma secuencial de las fases permitió consolidar un procedimiento de investigación orientada a generar una propuesta estratégica en el desarrollo competitiva del restaurante.

Figura 13.

Fases de la investigación



Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Matriz de categorías

La matriz de categorías constituye un recurso analítico indispensable en el desarrollo de la investigación, dado que proporciona una forma sistemática de organizar las dimensiones conceptuales que guían la recolección, el análisis y la interpretación de la información que se fue recogiendo. En el actual estudio, la matriz se concibe acorde a los objetivos específicos que se propusieron, vinculando las categorías, subcategorías, indicadores, técnicas e instrumentos y fuentes de verificación. Del modo mencionado, la matriz establece la estructura para operacionalizar los conceptos centrales del estudio y dar cuenta de la trazabilidad que existe entre el diagnóstico inicial, el análisis de causas-efectos y la formulación de la estrategia que se plantea. En este sentido la matriz de categorías orienta el trabajo empírico de la presente investigación, como también permite una coherencia interna, un rigor metodológico y una articulación de los hallazgos y las estrategias diseñadas para impulsar el fortalecimiento competitivo del restaurante.

Tabla 1.

Matriz analítica de categorías

Objetivo específico	Categoría principal	Subcategoría	Dimensiones / Indicadores analíticos	Técnicas e instrumentos	Fuentes de verificación
Diagnosticar la situación interna y externa para identificar los factores que influyen en el desempeño organizacional y competitivo.	Gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas	Estructura organizacional y formalización administrativa	Claridad de roles y funciones; existencia de organigrama; manuales y procedimientos; asignación de responsabilidades; coordinación interáreas; nivel de formalización administrativa	Observación directa (guía de observación); entrevista semiestructurada; revisión documental (lista de chequeo)	Organigrama (si existe); manuales o formatos internos; registros operativos; evidencias de duplicidad o vacíos de funciones
		Procesos internos y eficiencia operativa	Flujo de procesos; tiempos de atención; cuellos de botella; control de inventarios; desperdicio; cumplimiento de protocolos; estandarización del servicio	Observación directa; mapeo de procesos; lista de chequeo operativa; entrevista al personal operativo	Rutinas observadas; registros de tiempos; formatos de compras e inventario; evidencia de reprocesos o fallas operativas
		Cultura organizacional y dinámica decisional	Estilo de liderazgo; comunicación interna; clima laboral; participación en decisiones; manejo de conflictos; coherencia entre planificación y ejecución	Entrevista semiestructurada; observación de interacciones; registro de incidentes organizacionales	Testimonios del equipo; evidencias de coordinación interna; decisiones observadas; prácticas cotidianas
	Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva	Diagnóstico estratégico interno y externo	Fortalezas y debilidades internas; recursos y capacidades; oportunidades y amenazas; factores del entorno competitivo;	Revisión documental; entrevista a dirección; matrices de análisis estratégico	Información interna del restaurante; análisis del entorno; datos del mercado local; percepción de actores clave

			posicionamiento local		
Analizar la información del diagnóstico para determinar las causas y efectos de las debilidades que afectan la gestión y la toma de decisiones.	Gestión organizacional estratégica en microempresas gastronómicas	Estructura organizacional y formalización administrativa	Brechas de control; duplicidad de funciones; ausencia de responsables; fallas de delegación; impacto en coordinación	Matriz de análisis por categorías; análisis comparativo de entrevistas; revisión documental	Contraste entre funciones declaradas y ejecutadas; inconsistencias detectadas; registros organizacionales
		Procesos internos y eficiencia operativa	Causas de ineficiencia; puntos críticos del proceso; impacto en costos; variabilidad en calidad; afectación a la experiencia del cliente	Análisis de contenido; mapeo y evaluación de procesos; triangulación de información	Evidencias operativas; registros de tiempos; observación directa; testimonios del personal
	Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva	Diagnóstico estratégico interno y externo	Problemas raíz; relaciones causa–efecto; factores críticos priorizados; impacto en desempeño organizacional	Matriz de priorización; análisis categorial; triangulación de fuentes	Consolidado de hallazgos; patrones identificados; resultados comparativos entre áreas
Proponer estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad en el sector gastronómico local.	Planeación estratégica y construcción de ventaja competitiva	Formulación estratégica y direccionamiento organizacional	Objetivos estratégicos; líneas de acción; responsables; recursos requeridos; indicadores de seguimiento; alineación con diagnóstico	Taller de validación; matriz estratégica (objetivo–acción–responsable–indicador)	Documento del plan estratégico; acuerdos con dirección; cronograma de implementación
		Control estratégico y medición del desempeño	Indicadores clave (KPI); metas; mecanismos de seguimiento; retroalimentación; evaluación periódica	Diseño de tablero de control; matriz de indicadores; revisión periódica	Tablero estratégico; formatos de seguimiento; reportes de desempeño
	Innovación, talento humano y sostenibilidad competitiva	Innovación organizacional y gastronómica	Mejora de procesos; diferenciación del servicio; adopción de prácticas	Entrevistas; análisis de factibilidad; matriz de priorización de iniciativas	Propuestas de innovación; evidencia de necesidades detectadas;

	innovadoras; optimización de recursos		viabilidad operativa
Gestión estratégica del talento humano	Capacitación; competencias; evaluación del desempeño; liderazgo; motivación; coordinación interna	Diagnóstico de necesidades; entrevistas; plan de capacitación	Plan de formación; matriz de competencias; evidencias de desempeño
Sostenibilidad empresarial integral	Prácticas ambientales; control de desperdicio; sostenibilidad económica; responsabilidad social; condiciones laborales	Lista de chequeo; observación directa; análisis de prácticas internas	Evidencias de manejo de residuos; control de insumos; prácticas laborales; coherencia con plan estratégico

Fuente: elaboración propia.

3.5. Descripción de los instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis

La recolección y análisis de la información constituyen uno de los procesos sustantivos dentro del proceso que describía la metodología, pues de ellos junto con los antecedentes obtenidos, permite estructurar el diagnóstico que es la base del plan estratégico de gestión organizacional para el restaurante Paladares a la Parrilla. La selección de los instrumentos, de acuerdo con Hernández Sampieri (2014), deberá ser coherente con el tipo de estudio, el enfoque metodológico y la naturaleza del fenómeno a investigar.

En este sentido, el enfoque mixto que se adopta en el presente trabajo implica la utilización de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas desde las cuales se pueden obtener de este modo una visión amplia, profunda y contrastada de la organización. A ello deben añadirse las consideraciones de Cueva et al. (2022) y de Cely et al. (2023), los cuales apuntan que el recurso simultáneo de los distintos instrumentos propicia la triangulación y permite conocer fenómenos complejos, tal y como los que caracterizan el funcionamiento de las microempresas gastronómicas de los restaurantes.

Asimismo, los instrumentos de recolección de datos elaborados permiten captar la información desde distintos ángulos: las experiencias y percepciones del personal; las conductas observadas en la práctica del día a día; los registros cuantitativos que provienen de los registros administrativos que se generan en la empresa; y los documentos que reflejan la propia práctica institucional. De acuerdo con Moreno (2005), si deseamos comprender una organización,

debemos observar lo explícito y lo implícito, es decir, los procesos formales y las prácticas informales que construyen la vida diaria del trabajo. Por ello, la irrupción de múltiples instrumentos no responde a un acumulado de datos que se busca, forma parte de una búsqueda de una mirada integral y articulada (tanto entre sí como con la gestión de la organización, la planificación estratégica y la competitividad, ejes que se definen en la base teórica de este estudio).

De igual forma, el tratamiento de la información recolectada se llevó a cabo en base a técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten organizar, interpretar y sintetizar los datos de un modo riguroso. Para Hernández Sampieri (2014), el tratamiento va siguiendo el paso a paso, codificación, categorización; es una reflexión, reducción de la información y de triangulación. Esta estructura permite que los resultados emergen de un proceso riguroso que pone en diálogo distintas fuentes de documentación. Así, el análisis reafirma el carácter aplicado del estudio y permite traducir los datos en propuestas estratégicas sólidas para la gestión del restaurante.

3.5.1 Instrumentos de recolección de la información

3.5.1.1. Entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada fue utilizada como principal instrumento para captar información cualitativa directa del personal del restaurante. Este instrumento se puede entender con base en la definición de Hernández Sampieri (2014) al referirse a una estructura guía mediante preguntas ya formuladas con anterioridad, pero que a la vez permite profundizar en sus contenidos con facilidad a partir del momento en el que se determine un elemento relevante. Las entrevistas se realizaron con el administrador, cocineros, auxiliares y meseros, asegurando así la participación de aquellos actores que se manifiesten en relación con las funciones estratégicas, operacionales y de servicios.

Las preguntas específicas fueron elaboradas a partir de las categorías que emergieron de la fundamentación teórica: estructura organizacional, procesos operacionales, comunicación interna, talentos, cultura organizacional, competitividad, planeación estratégica, innovación y sostenibilidad. Siguiendo a lo expresado por Cely et al. (2023) los discursos de los actores son esenciales para poder comprender cómo se viven los procesos dentro de las microempresas, sobre todo si se incide en sectores como el gastronómico donde la estructura informal predomina. Asimismo, las entrevistas permitieron corroborar incoherencias entre los procesos declarados y los procesos ejecutados, fundamental para el diagnóstico.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 30 a 45 minutos, y fue registrada mediante notas de campo. Las entrevistas se desarrollaron en espacios que garantizaron tranquilidad al participante. Esta información fue posteriormente codificada y categorizada para

poder identificar patrones, tensiones y fortalezas de la organización al seguir lo propuesto por Cárcamo et al. (2009) sobre el análisis cualitativo.

3.5.1.2. Guía de observación estructurada.

La observación estructurada se llevó a cabo directamente en el restaurante, durante sus horas habituales de funcionamiento, con la finalidad de registrar comportamientos y dinámicas organizacionales en su propio entorno. Como indican Cueva et al. (2022), la observación es una técnica metodológica que debe considerarse como un instrumento necesario y adecuado para poder captar situaciones, interrelaciones y prácticas que no se explicitaban necesariamente en el discurso de los sujetos involucrados. Con esta técnica se exploró también la gestión operativa del establecimiento desde una perspectiva empírica, sistemática y contextualizada, dando un mayor soporte al mismo diagnóstico organizativo.

La guía de observación fue también un instrumento adecuado para revisar la interrelación en la cocina y sala, con el tiempo medio que toma la preparación, con la gestión del servicio, con la actitud del personal, con la interacción de los clientes, con la eficiencia de los recursos empleados, con el orden y limpieza, con la gestión de residuos, con los estilos de liderazgo y con los formatos espontáneos ante épocas altas de demanda, elementos que nos van a permitir sopesar la dimensión técnica de los procesos de servicio y la dimensión relacional del mismo, características fundamentales de la competitividad en el sector de la gastronomía.

Igualmente, esta herramienta también facilitó contrastar la información derivada de las entrevistas con el comportamiento que se podía observar en la práctica habitual, en torno a lo que determina la importancia de la observación en las organizaciones de pequeño tamaño y con procesos simultáneos y dinámicos en entornos reducidos (Moreno, 2005). Se registró la información mediante listas de verificación, notas de campo y evidencias foto-verificadas por categorías, lo que exigía una mejor sistematización de la información para su posterior análisis e interpretación.

3.5.1.3. Recolección y análisis documental.

El análisis documental fue complementario al proceso de recolección de información, ya que facilitó la triangulación y la validación de los datos recolectados mediante entrevistas y la observación directa. A partir de lo que proponen Hernández-Sampieri et al. (2014), el análisis de documentos proporciona información objetiva, contrastada y comprobable que sirve para reforzar la consistencia del diagnóstico de las investigaciones. De esta forma, el análisis de documentos también permitió revisar evidencias formales sobre la gestión administrativo-operativa del restaurante y, al mismo tiempo, reducir los posibles sesgos de la narración exclusiva de los participantes.

Se revisaron documentos relacionados con registros de ventas, inventarios, listas de precios, facturas de insumos, reportes de gastos, controles de compras y, cuando tuvieron disponibles, manual de funciones y formatos internos de operación. También se revisaron fotografías de procesos operativos correspondientes a prácticas reales en cocina y sala. Esta diversidad de documentos permitió revisar tanto la dimensión financiera como la dimensión organizativa del establecimiento, y, como resultado, se facilitó el conocimiento del funcionamiento interno del establecimiento.

Los documentos constituyeron una fuente de información cuantitativa que sustentó el diagnóstico estratégico, misma que contenía información sobre la conducta histórica de las ventas, la variación en precios de insumos, rotación de productos, estructura de costos o márgenes de rentabilidad para la elaboración del presupuesto de ventas. El análisis evidenció la informalidad administrativa, la inexistencia de indicadores de gestión, la falta de estandarización de procedimientos o las debilidades en el control interno. Todas estas evidencias fueron fundamentales para complementar técnicamente la formulación del plan estratégico que puso en evidencia las brechas estructurales que hacen que se afecte directamente la competitividad de sostenibilidad del restaurante en el sector gastronómico de la localidad.

3.4.2 Técnicas de análisis de la información

3.4.2.1. Análisis cualitativo: codificación y categorización.

El análisis cualitativo fue llevado a cabo de forma sistemática y progresiva, empezando por una exhaustiva lectura de las entrevistas transcritas, así como de las notas de observación recogidas en el transcurso del trabajo de campo. Esta también facilitó la incorporación teórica de los datos, lo que sobrevivió a la búsqueda inicial de ideas reiteradas, expresiones que fueron consideradas como significativas y situaciones que serían determinantes dentro del funcionamiento organizacional del restaurante. El análisis cualitativo precisa precisamente, como destaca Hernández-Sampieri et al. (2014), de una aproximación reflexiva para que así la lectura sea constantemente revisada y, por lo tanto, la interpretación pueda ser lo más rigurosa posible a partir de la evidencia empírica.

A continuación, se aplicó el proceso de codificación abierta, que implicó el fragmentar la información en unidades de significado que tenemos por relevantes para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Cada fragmento de texto fue sometido a un cuidadoso proceso de análisis y etiquetado con códigos descriptivos, en representación de los conceptos que emergieron de la gestión de la organización, los procesos operativos y la competitividad. Este proceso organizó el volumen de información obtenido y otorgó un fundamento para el análisis posterior.

En una etapa posterior, se dio paso a la aplicación de la codificación axial, orientada a establecer relaciones con los códigos hallados y ordenarlos en categorías más amplias. Se facilitó, así, la relación entre causas y efectos, el establecimiento de condiciones que anteponen un conjunto de prácticas organizacionales y la relación entre estructura, procesos y cultura organizacional. Las categorías finales resultantes estuvieron articuladas con los ejes de tipo teórico definidos en el estudio: gestión organizacional estratégica, planeación y ventaja competitiva, e innovación, capitán humano y sostenibilidad.

De acuerdo con lo que manifiesta Cárcamo et al. (2009), el análisis temático permite identificar patrones reiterados y construir interpretaciones coherentes. En el marco del trabajo al que se hace mención, se identificaron temáticas centrales como la ausencia de procedimientos formales, debilidades en la coordinación interáreas, la falta de formación estructurada, ausencia de indicadores de gestión y poca innovación en la oferta gastronómica. Finalmente, la lectura de los hallazgos fue alimentada por el marco teórico, en el sentido de dar coherencia entre la evidencia empírica y los referentes conceptuales que fundamentan el diseño del plan estratégico que se llegó a proponer.

3.4.2.2. Análisis estratégico.

A fin de conectar los resultados del diagnóstico organizacional con la elaboración del plan estratégico se desarrolló un análisis estratégico integral, que permita de manera estructurada evaluar los factores internos y externos que determinan la competitividad del restaurante. Fase que funcionó como puente metodológico entre la interpretación de los datos recogidos y la elaboración posible de propuestas estratégicas. De acuerdo con Porter (1985), el análisis estratégico debe comenzar por la consideración del entorno competitivo y de las capacidades de la propia organización, asegurando una alineación entre recursos, posicionamiento y oportunidades de mercado.

En primer lugar, se llevó a cabo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): herramienta que permitió condensar los factores críticos que se habían ido extrayendo del diagnóstico. Mediante esta matriz clasifica las variables internas -vinculadas con estructura, procesos, cultura y recursos- variables externas vinculadas al mercado gastronómico local, competencia y tendencias del sector. La sistematización realizada permitió observar las más importantes brechas organizacionales y los distintos elementos estratégicos que pueden incrementar el desempeño de la empresa.

Adicionalmente, se trabajó el análisis PESTEL con el objetivo de analizar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que impacta el funcionamiento de la empresa del restaurante. Esta herramienta permitió identificar aquellos factores

macroambientales que permiten comprender la sostenibilidad de la empresa, entre los que se incluyen regulaciones sanitarias, variaciones en los precios de los insumos, cambios en los hábitos de consumo o exigencias normativas del sector de la gastronomía. El presente análisis PESTEL amplió el conocimiento del contexto y reforzó la dimensión externa del diagnóstico estratégico.

Igualmente, se adoptó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1985) con la finalidad de estudiar la naturaleza competitiva de la estructura del sector gastronómico del ámbito local. Este modelo nos permitió evaluar el nivel de rivalidad existente entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes y la amenaza de productos sustitutos. Utilizando la aplicación de esta herramienta pudimos también evaluar las presiones competitivas que limitan la rentabilidad y condujo a formular estrategias diferenciadoras.

Seguidamente, se procedió a definir la relación Fortalezas-Oportunidades (FO) mediante la búsqueda de estrategias ofensivas que permitieran aprovechar capacidades internas y oportunidades en el entorno. El cruce estratégico se convirtió en una priorización de acciones diferenciadoras del servicio, de mejora de procesos y de mejora del posicionamiento local. Finalmente, el proceso de priorización de las estrategias se sustentó en criterios de impacto, viabilidad y coherencia con los recursos existentes, siguiendo lineamientos de análisis estratégico empleados en el marco de las pequeñas empresas (Pérez-Uribe, 2015).

En consecuencia, el análisis estratégico sirvió para la creciente integración del diagnóstico organizacional y la definición del plan estratégico. La aplicar combinadamente estas herramientas nos facilitó identificar los factores que limitan la competitividad del restaurante y poder definir estrategias alineadas con su propia realidad operativa, su entorno competitivo y su capacidad interna. Lo que permitió garantizar, en definitiva, una propuesta ordenada y contextualizada de fortalecimiento sostenible del establecimiento gastronómico.

3.4.2.3. Triangulación metodológica

Por último, se llevó a cabo un procedimiento de triangulación metodológica para incrementar la validez y fiabilidad de los resultados surgidos del proceso investigativo. La triangulación implicó la contrastación sistemática de la información de origen diferente y técnica, en especial entrevistas, observaciones estructuradas y análisis de documentos. La triangulación, tal y como señalan De la Roche y Cárdenas (2021), potencia la fiabilidad del análisis al contrastar convergencias, complementariedades o divergencias en los datos obtenidos, disminuyendo las posibilidades de emplear como apoyo únicamente las percepciones individuales o sesgadas.

En esta investigación, la triangulación se desarrolló en tres niveles. En primera instancia, las declaraciones de los participantes se pusieron en contraste con la manera en que el restaurante pone en práctica su forma de operar. Esto permite cotejar comportamientos observados con lo mencionado o la forma en cómo se dice que se hace. En segundo término, estos resultados obtenidos son contrastados con evidencias documentales (como registros financieros, inventarios, control interno) a fin de asegurar que las propias interpretaciones tienen consistencia con datos que han sido validados como objetivos. Por último, el análisis cualitativo se fue articulando con el análisis estratégico de modo de establecer una mejor respuesta a los problemas realmente identificados.

Dicha triangulación fue clave para contribuir a la elaboración de las conclusiones del diagnóstico organizacional, dado que permitió la formulación de conclusiones validadas de forma recurrente con la informalidad administrativa, inexistencia de los indicadores de gestión de la empresa, debilidad en lo que es la coordinación y por último inhibición de la innovación operativa. La triangulación asegura que las estrategias estén basadas en experiencias contrastadas y sistematizadas empíricamente.

Las entrevistas cualitativas, la observación estructurada, el análisis del tipo documental y las herramientas de estrategias seleccionadas procuraron construir un diagnóstico comprensivo, consistente con la metodología adoptada. De acuerdo con lo que se desarrolla por Hernández-Sampieri et al. (2014), la combinación de técnicas y estrategias permite asegurar el rigor científico del proceso investigativo. De esta forma, la triangulación de la metodología garantiza solidez analítica y construye la base para la formulación del plan estratégico para el fortalecimiento competitivo y sostenible del restaurante Paladares a la Parrilla.

3.5. Componente ético

La dimensión ética representa un eje fundamental y transversal en el proceso de investigación, especialmente cuando la recogida de información implica personas, dinámicas del trabajo, documentos internos y prácticas organizacionales. No es suficiente en la investigación en contextos empresariales que la dimensión ética vincule solamente la obediencia a unos principios normativos, por consiguiente, supone un deber permanente con los participantes, tal como con la organización objeto de estudio. En este sentido, el desarrollo de la presente investigación se sustentó en los principios de respeto, integridad, responsabilidad, confidencialidad y transparencia, garantizando que el proceso no condicionase el bienestar de los colaboradores ni la actividad habitual del restaurante Paladares a la Parrilla.

En primer lugar, garantizamos el respeto por la autonomía de los participantes a través de la aplicación del consentimiento informado. Con anterioridad a las entrevistas, observaciones

o validación de resultados se dio un explicativo del estudio, de los objetivos específicos, de la metodología utilizada, y del uso académico de la información recabada. Los colaboradores nos informaron acerca del carácter investigativo del proceso y de su derecho a aceptar o rechazar su participación. Esta decisión fue libre y voluntaria, sin ningún tipo de coerción o presión jerárquica, de tal modo que la participación no estuviera condicionada por las relaciones laborales y expectativas de beneficio.

De igual forma, el derecho de los participantes a retirarse en el momento que quisieran del proceso de investigación sin que esto generara consecuencias para su relación laboral o su vínculo con la organización. Como le señala este principio, responde al respeto de la dignidad humana y a la protección de la libertad individual en el contexto investigativo. De esta manera, la transparencia en la comunicación propició la confianza entre el investigador y los informantes, enriquecida por un clima de apertura que favoreció el acceso a información fiel, válida y relevante para el diagnóstico organizacional.

En función de la confidencialidad, se adoptaron medidas de protección de la identidad de los informantes y de la información sensible del restaurante. En este marco, los datos personales no fueron publicitados y, por ejemplo, en el informe final de investigación no se citan en ningún momento los nombres propios; no se identifican los cargos específicos vinculados a las declaraciones de cada uno de los informantes ni se hacen menciones que puedan poner de manifiesto la identidad de los informantes; la información fue codificada y se utilizará en el marco de un propósito académico y analítico, excluyendo en cualquier caso el uso indebido y ajeno a un propósito de investigación. El presente procedimiento tuvo lugar a la par con la regulación colombiana vigente en protección de datos personales, Ley 1581 del 2012.

Con respecto a la observación directa, se guardó una actitud profesional objetiva y no intrusiva, tratando de no intervenir en los procesos naturales del restaurante. La presencia del investigador en el campo fue acentuada con el objetivo de no alterar la dinámica laboral y el comportamiento habitual del personal en el restaurante. De igual manera, el estudio documental se llevó a cabo con la autorización expresa de la administración, verificando los documentos entregados voluntariamente y, en este sentido, respetando el carácter confidencial de la información que podría considerarse sensible (financiera o administrativa).

Capítulo 4- Análisis de resultados

El presente capítulo expone de manera sistemática los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, integrando evidencia cualitativa y análisis estructurado con el fin de responder a los objetivos específicos planteados en la investigación. En este marco, el análisis organiza la información bajo una lógica progresiva que transita desde el diagnóstico descriptivo de la situación organizacional hacia la identificación de relaciones causales y, posteriormente, hacia la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento competitivo y sostenible del restaurante. De esta manera, el capítulo articula diagnóstico, interpretación y proyección estratégica, garantizando coherencia metodológica entre los instrumentos aplicados, los resultados obtenidos y las decisiones organizacionales propuestas.

4.1. Análisis de resultados objetivo uno. Diagnosticar la situación interna y externa para identificar los factores que influyen en el desempeño organizacional y competitivo.

El análisis de resultados del primer objetivo específico está dirigido a diagnosticar la situación propia y ajena del restaurante, identificando aquellos factores que inciden en su actuación organizativa y su posicionamiento en el mercado gastronómico local. Para ello se articulan los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada, la observación estructurada y el análisis documental, dando lugar a dos niveles de lectura complementarias: una, la configuración interna asociada a estructura, procesos, talento humano, comunicación, innovación, sostenibilidad; y otra, el entorno estratégico y macrocontextual, que es elaborado con el uso de herramientas de análisis estratégico. En consecuencia, en este apartado se recopila información descriptiva y matrices de evaluación que permiten caracterizar la posición presente de la organización y, al mismo tiempo, acotar las condiciones internas y externas que la enmarcan.

4.1.1 Diagnóstico Interno. Configuración Organizacional, Dinámica Operativa y Capacidades Institucionales

En relación con la gestión organizacional, los resultados obtenidos a partir de la entrevista semiestructurada evidencian la inexistencia de un organigrama formal y de un manual de funciones debidamente documentado. Si bien se identifican niveles jerárquicos claramente reconocidos en la práctica operativa, estos no se encuentran respaldados por instrumentos normativos escritos. En efecto, la estructura responde a un esquema funcional empírico donde el propietario asume la dirección estratégica y la supervisión cotidiana. Por consiguiente, la

organización opera bajo un modelo centralizado, caracterizado por coordinación directa y ausencia de formalización estructural sistemática.

De igual forma, manifestaron los colaboradores que, la ausencia de documentación formal no exime la existencia de una asignación efectiva de las funciones, la lógica de la práctica y la experiencia del día a día del servicio. Se indicaba que, indemnizando los márgenes de flexibilidad para ejecutar las citadas funciones, el 70% de estas se consideran definidas de forma implícita, o lo que es lo mismo, los cargos se disponen como una función con criterios de flexibilidad. Este reconocimiento refleja una cierta condición de la organización de la actividad de trabajo, suponiendo acuerdos no formalizados para dar respuesta a las necesidades urgentes de la prestación.

Por su parte, mediante los resultados y la valoración generados desde la observación estructurada, la claridad de roles per cápita a lo largo de la jornada obtenía un reconocimiento de carácter regular, como resultado de los cambios en actividades entre el público expuesto para aumentar el número de clientes en el momento que se disparan sus flujos de entradas. En reiteradas ocasiones, ante una alta carga de trabajo, los colaboradores efectúan acciones adicionales no propias del rol que vienen ejerciendo, desencadenando una reorganización operativa no institucionalizada. Asimismo, se puso de manifiesto la falta de una figura de supervisión intermedia, tendencia que coincidía con la opinión de los sujetos entrevistados, cuando estos proponían la necesidad de contar con un supervisor operativo, de forma de consolidar el servicio de la actividad operativa.

Por otra parte, a través del análisis de la información documental también se corroboró la inexistencia de cargos documentados formalmente e inexistencia de procedimientos escritos organizados. Muy por el contrario, en la práctica se evidencian ocho niveles jerárquicos funcionales que no cuentan con una serie de instrumentos técnicos en función de establecer la forma de la responsabilidad, el flujo de las decisiones, ni de establecer mecanismos de control. El control es ejercido de forma directa y diaria por el propietario. Sin embargo, no existen actas, ni protocolos, ni formatos estandarizados de seguimiento. En resumen, existe gestión de la organización, selección constante, pero falta de documentación institucionalizada.

A nivel procesal operativo, la información que recogimos permitió dar cuenta de una media del tiempo de entrega del pedido situado entre los 15 y 20 minutos, con un máximo de aproximadamente una devolución en el día. Los productos que tienen mayor rotación son carnes asadas, hamburguesas y jugos naturales, mientras que el horario de mayor demanda se concentra entre las 19:30 horas y 22:30 horas. En el mismo sentido, las ventas mensuales son

de un rango de entre 40 y 50 millones de pesos, con una variación de aproximadamente 5 millones de pesos en el mes.

Por su parte, la observación directa evidenció que el flujo entre cocina y sala mantiene una secuencia lógica en condiciones de baja afluencia, permitiendo coordinación adecuada entre caja, preparación y servicio en mesa. No obstante, cuando se incrementa el volumen de clientes, se presentan episodios de desorganización operativa asociados a la reasignación de funciones y a la presión del servicio. A pesar de ello, los tiempos de preparación fueron considerados competitivos frente a establecimientos similares del sector, constituyendo un atributo diferenciador dentro del entorno local.

Por tanto, el análisis de los documentos corroboró que encontramos documentados solamente dos procesos formales y que el nivel de estandarización de las actividades es nulo en términos porcentuales. Se hace control de inventarios a diario, la rotación de productos es de media de cada tres días y la merma del mes no supera el 3%. Por consiguiente, aun siendo evidente el control operativo frecuente y constante de insumos, éste se basa en prácticas empíricas más que técnicas estandarizadas.

En cuanto al capital humano, se observó que existen sólo dos trabajadores con contrato laboral formal y un índice de rotación anual que oscila entre el 60 y el 70%. Por lo demás, no se declaran actividades formales de capacitación programadas para el año. Por el contrario, se generan procesos de capacitación interna en base a la sistematización a través de la compañía de trabajadores con mayor experiencia. La evaluación del rendimiento es ejecutada en rangos de tiempo de días o quincenas, pero no por acciones formales de reflexión ni por indicadores estructurados del rendimiento.

En coherencia con lo anterior, la observación calificó el trabajo en equipo como regular, donde se evidencian diferencias en niveles de mayor o menor compromiso y rendimiento entre trabajadores. No obstante, se tiene la consideración de que el liderazgo directo del propietario es positivo, quien está con el grupo de trabajo permanentemente y tiene control diario. Sin embargo, persiste la ausencia de un tercer nivel de supervisión que articule funciones, lo cual incide en la distribución del trabajo y en el carácter variado del desempeño colectivo.

Respecto a la comunicación interna, los resultados muestran que las instrucciones y decisiones estratégicas son comunicadas directamente por el propietario o la administradora. No se realizan encuentros formales periódicos estructurados, aunque se pueden generar llamados de atención y retroalimentaciones de entre dos y tres veces al mes. En la observación, la coordinación verbal es calificada como confusa en algunos momentos, especialmente en el área de cocina donde la designación de roles afecta la claridad comunicativa.

En relación con la innovación, se identificó que no se han desarrollado nuevos productos en el último año ni se ejecutan estrategias comerciales activas estructuradas. El marketing digital se limita a aproximadamente una publicación mensual en redes sociales, mientras que la captación de clientes se sustenta principalmente en el voz a voz. No obstante, se implementa facturación electrónica y sistema POS, constituyendo el principal avance tecnológico registrado en la organización durante el periodo evaluado.

Y por último, en lo que respecta a sostenibilidad, se evidenció un 0% de reciclaje y que no existe un programa formal de gestión ambiental, que existe la venta de aceite usado como práctica puntual de aprovechamiento y que el 80% de los insumos se compran a proveedores locales, pero el informe observador también evidenció desperdicio de alimentos orgánicos y uso intensivo de desechables en domicilios, lo que muestra una gestión ambiental incipiente sin estructura programática de largo recorrido.

En este sentido, el diagnóstico interno determinó como fortalezas el volumen de ventas estable, el control diario de inventarios, la eficiente rotación de productos, los tiempos de servicio competitivos, la supervisión directa permanente y la utilización de la facturación electrónica; en contraposición, se observan como debilidades la falta de formalización estructural, la inexistencia de manuales y procesos estandarizados, la alta rotación de personal, la ausencia de capacitación documentada, la comunicación predominantemente informal, la escasa innovación estratégica y la inexistencia de un programa integral de sostenibilidad organizacional.

Para sistematizar los hallazgos del diagnóstico interno y cuantificar su incidencia relativa en el desempeño organizacional, se procedió a la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que permite ordenar e integrar de forma estructurada las fortalezas y debilidades detectadas por medio de la entrevista, la observación y el análisis documental asignando ponderaciones en función de su importancia estratégica con el objetivo de que la matriz organice la información cualitativa obtenida al mismo tiempo que esta reinterprete el diagnóstico para traducirse en un indicador cuantificable que lleve a valorar cuantitativamente la posición interna de la organización.

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)[1]

[1] La matriz está estructurada bajo metodología clásica de planeación estratégica, asignando:

- Peso (0.0 – 1.0) → Importancia relativa del factor
- Calificación (1–4)
  - 1 = Debilidad mayor
  - 2 = Debilidad menor
  - 3 = Fortaleza menor
  - 4 = Fortaleza mayor
- Puntuación ponderada = Peso × Calificación
  - La suma de los pesos es igual a 1.00.

Nº	Factor Interno Clave	Tipo	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Volumen de ventas estable (40–50 millones mensuales)	Fortaleza	0.08	4	0.32
2	Tiempos de servicio competitivos (15–20 min)	Fortaleza	0.07	4	0.28
3	Control diario de inventarios	Fortaleza	0.06	3	0.18
4	Rotación eficiente de productos (cada 3 días)	Fortaleza	0.05	3	0.15
5	Supervisión directa permanente del propietario	Fortaleza	0.06	3	0.18
6	Implementación de facturación electrónica y POS	Fortaleza	0.05	3	0.15
7	Compras locales (80% proveedores locales)	Fortaleza	0.05	3	0.15
8	Ausencia de organigrama y manual de funciones	Debilidad mayor	0.09	1	0.09
9	Inexistencia de estandarización de procesos (0%)	Debilidad mayor	0.10	1	0.10
10	Alta rotación de personal (60–70%)	Debilidad mayor	0.09	1	0.09
11	Solo 2 empleados con contrato formal	Debilidad mayor	0.07	1	0.07
12	Capacitación no estructurada ni documentada	Debilidad menor	0.06	2	0.12
13	Comunicación informal y ausencia de reuniones formales	Debilidad menor	0.05	2	0.10
14	Ausencia de estrategias comerciales activas	Debilidad mayor	0.07	1	0.07
15	Bajo nivel de innovación en productos	Debilidad menor	0.05	2	0.10
16	Inexistencia de programa formal de sostenibilidad	Debilidad menor	0.05	2	0.10

Total Pesos = 1.00

Total Puntuación Ponderada = 2.25

Fuente: elaboración propia.

La puntuación global obtenida en el conjunto de la matriz es de dos puntos veinticinco, por lo que la organización se encuentra en una posición interna media-baja, en referencia a la escala de evaluación estratégica. Ese puntaje señala que si bien se han encontrado fortalezas operacionales que son relevantes, son precisamente esas fortalezas las que no logran compensar plenamente las debilidades estructurales halladas. Desde un punto de vista

---

En la escala de interpretación estratégica:

- 1.0 – 1.99 = Situación interna débil
- 2.0 – 2.49 = Posición interna media-baja
- 2.5 = Punto de equilibrio
- 2.51 – 4.0 = Posición interna fuerte

estratégico, la organización no está en crisis, pero tampoco cuenta con una base interna que esté suficientemente consolidada como para asegurar una estabilidad estructural sostenida.

En primer lugar, las fortalezas con mayor ponderación se concentran en el desempeño operativo y comercial inmediato. El volumen de ventas estable, los tiempos de servicio competitivos y el control diario de inventarios evidencian capacidad funcional eficiente en la gestión cotidiana. Asimismo, la supervisión permanente del propietario y la implementación de facturación electrónica constituyen elementos que aportan control directo y cumplimiento normativo. Estas variables explican que el puntaje final no se sitúe por debajo de 2.0, lo cual reflejaría una condición interna claramente deficiente.

Sin embargo, el análisis evidencia que las debilidades pesan más desde una óptica estructural y estratégica. La ausencia de un organigrama, la falta de un manual de funciones y la falta de estandarización de procesos constituyen una organización informal que limita la sostenibilidad institucional. A esto se le debe añadir la frecuente rotación de personas y la baja formalización contractual, ambos elementos que impactan directamente en la estabilidad operativa y la construcción de capacidades organizacionales en el largo plazo. Estas variables fueron igualmente consideradas por las personas entrevistadas como de alta importancia por su incidencia en todas las áreas.

A su vez, la falta de estrategias comerciales activas y un bajo nivel de innovación en productos disminuyen la capacidad de adaptación competitiva frente a entornos cambiantes. El restaurante tiene cierto prestigio local y una constante llegada de clientes, pero una cierta ausencia de planificación estratégica formal limita el asomarse a una trayectoria de crecimiento estructurado. La situación actual se deriva en gran medida de un estilo de conducción directa del propietario y de una operativa basada en la experiencia más que en sistemas organizacionales institucionalizados.

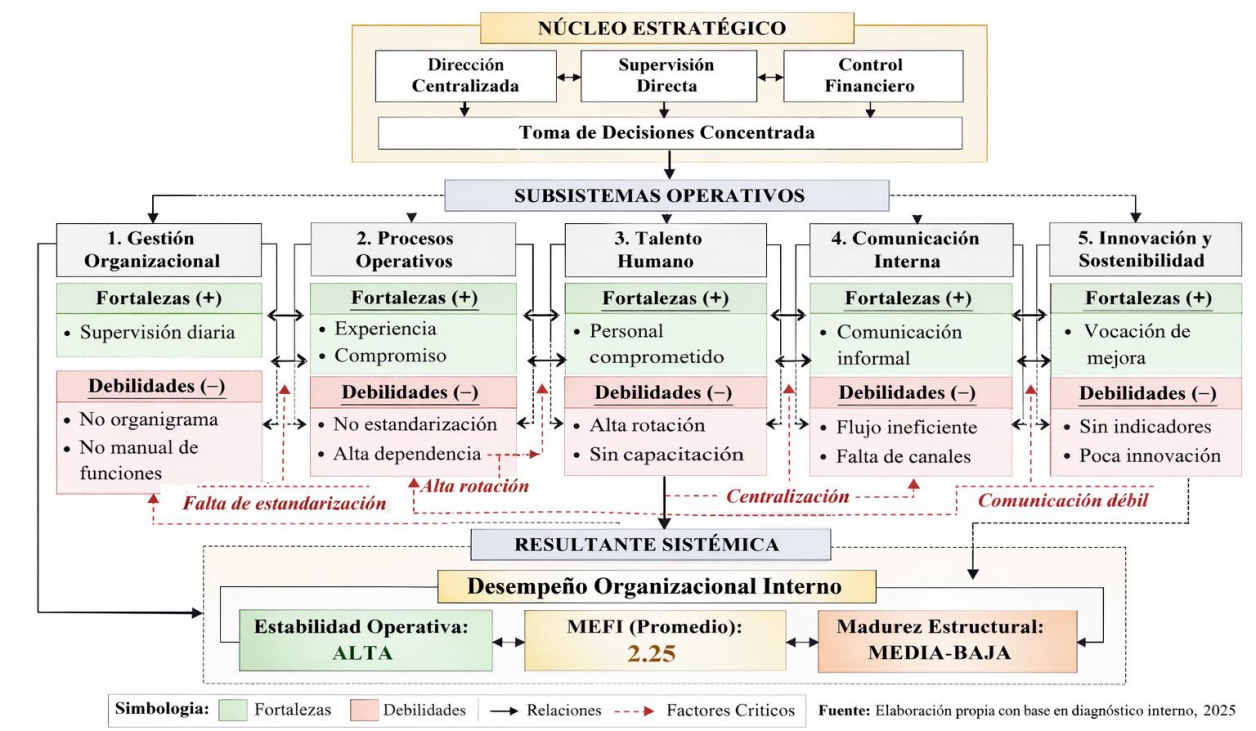
Por otra parte, la ausencia de un programa estándar de sostenibilidad y el carácter eminentemente informal de la comunicación interna ofrecen ciertos aspectos susceptibles de mejorar que son evidentes, pero que no afectan de forma inmediata a la operativa diaria de la organización, si bien pueden mermar, así, la construcción de una cultura organizacional orientada a los valores y a las normas deseadas. Estas debilidades eran entendidas como menores que las debilidades estructurales, pero su acumulación provoca una reducción de la puntuación global.

Con la finalidad de agrupar los resultados emanados del diagnóstico interno y plasmar de forma estructurada la configuración sistémica de la organización se realizó un diagrama analítico complementario que resume dichas relaciones entre los subsistemas internos que se han ido

identificando. Este modelo de diagrama permite observar cómo el núcleo estratégico se articula con los procesos operativos y con los elementos de soporte de la organización, al mismo tiempo que permite visualizar los nodos de fuerza y de vulnerabilidad estructural. De esta manera, el diagrama queda convertido en una guía interpretativa del sistema que agrupa los resultados procedentes de la entrevista, de la observación y del análisis documental.

Figura 14.

Diagrama sistémico de configuración interna



Fuente: elaboración propia.

El diagrama evidencia que la organización presenta una estructura operativamente funcional, sustentada en la supervisión directa y en la capacidad de respuesta inmediata ante la demanda; sin embargo, también revela una concentración excesiva de decisiones en el núcleo estratégico y una limitada formalización en los subsistemas estructurales. La interdependencia entre talento humano, procesos operativos y comunicación interna muestra puntos de tensión derivados de la falta de estandarización y de la alta rotación de personal. En consecuencia, el modelo confirma que la estabilidad operativa actual coexiste con una madurez institucional media-baja, coherente con el resultado obtenido en la MEFI.

4.1.2 Configuración del Entorno Competitivo y Estructural del Restaurante Paladares a la Parrilla

En el análisis del entorno político–legal se puede concluir que la organización desarrolla la actividad cumpliendo los distintos niveles de disposiciones normativas básicas, relacionados con la facturación electrónica y exigencias sanitarias exigibles en la actualidad. Se identificó la existencia de un sistema POS y una facturación electrónica que sirve como forma formal de registro comercial y permite asegurar trazabilidad tributaria y la adecuación a la regulación nacional; existe evidencia del cumplimiento de las líneas directrices de la salud pública en la extracción de aceite usado. Sin embargo, no se evidenciaron certificaciones, políticas ambientales formales documentadas, ni manuales internos que den cuenta de estándares regulatorios superiores a los identificados, lo que resulta en una adecuación funcional, pero no estratégica a la norma.

En congruencia con lo que se ha expuesto anteriormente, el ambiente económico se caracteriza por su dinámica, además, los ingresos se sitúan entre los 40.000.000 y 50.000.000 millones mensuales, evidenciando oscilaciones promedio de los ingresos aproximadamente de 5.000.000 con carácter mensual. Por otro lado, la estructura de costos se ubica entre los 30.000.000 y 35.000.000, evidenciando márgenes de operación moderados y dependientes del nivel de ventas. En tanto, el ticket promedio se encuentra entre los $25.000 y $30.000, lo que hace que el restaurante se asemeje a un segmento accesible en el mercado de los restaurantes locales. Finalmente, el desenvolvimiento financiero muestra estabilidad relativa con sensibilidad ante el movimiento de la oferta o demanda.

El componente por la vertiente social está constituido, como se ha puesto de manifiesto en el mercado de aquel lugar, de la consolidación del negocio en el uso recurrente de clientes que se presentan entre dos y cuatro veces por semana. Según la información general del negocio, destaca una localización propicia y una propuesta de valor económica, a pesar de lo cual se ha podido constatar sensibilidad en relación a la calidad del producto y del servicio, evidenciándose casos en los cuales el mal sabor de boca provocó la intención de no volver. Dicho comportamiento pone de manifiesto que la fidelización está supeditada a una experiencia gastronómica consistente y al cumplimiento de expectativas definidas, contradiciendo el hecho de un entorno social severo y fuertemente comparativo.

En el componente tecnológico, se ha podido inferir una aplicación de herramientas básicas obligatorias como la facturación electrónica y el sistema de punto de venta (POS), lo que viene ratificando la existencia de un mínimo nivel de digitalización administrativa. Sin embargo, no hay datafono para hacer pagos diversos a aquel sistema; en lo tocante a las redes sociales,

la presencia es también escasa, con publicaciones esporádicas de aproximadamente una al mes. De la misma manera, no se han encontrado innovaciones en productos o procesos en el último año. En consecuencia, el componente tecnológico revela una integración operativa básica con baja proyección estratégica de transformación digital y baja presencia virtual.

En el aspecto ambiental, los resultados indican que no existe un programa estructurado de sostenibilidad y un porcentaje de reciclado reactivo equivalente a cero. Y, aunque se encontró la práctica de la venta de aceite usado, como una práctica ambiental y aprovisionamiento local de insumos del ochenta por ciento, no se encuentran políticas de gestión de residuos, ni planes de reducción de desechables en cuanto a los informes. En el curso de la observación se ha constatado pérdida alimentaria de origen orgánico y un gran uso de empaques desechables en los domicilios. Por tanto, la vertiente ambiental queda caracterizada como una serie de acciones individuales sin contribución sistémica a una estrategia de sostenibilidad.

Al examinar la rivalidad competitiva bajo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se identificó una competencia intensa en el sector gastronómico local, particularmente en el segmento de carnes asadas y comida rápida. El horario de mayor demanda, comprendido entre las 7:30 p.m. y las 10:30 p.m., coincide con patrones generales del sector, concentrando la presión competitiva en franjas específicas. El posicionamiento basado en precios accesibles constituye un elemento diferenciador, aunque replicable por otros establecimientos. Por consiguiente, la rivalidad sectorial se manifiesta elevada, con múltiples oferentes que compiten por participación de mercado en un contexto urbano dinámico.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se constató que existen en torno a ocho abastecedores activos y una alta proporción de las compras realizadas se encuentra en el mercado local; el control de los inventarios de forma diaria y la rotación de productos de cada tres días muestran la dependencia operativa de los suministradores. Sin embargo, no hay registros de contratos estratégicos que consolidan relaciones de largo plazo o pactos de condiciones preferenciales. Así las cosas, se puede dar cuenta del poder de los proveedores que es moderado, determinado por el suministro presente y por la inexistencia de integración vertical o de contratos fuertes.

Respecto al poder de negociación de los clientes, se constató un grado de influencia directa con los clientes sobre las decisiones operativas, en forma especial en cuanto a la llegada de cambios o elecciones en productos ya elaborados. La tasa de visita de clientes regulares y la sensibilidad ante el servicio y la calidad de los productos refuerzan la posibilidad de comparaciones frente a otros restaurantes del entorno. Con relación al ticket medio accesible, la posibilidad de sustitución ante experiencias no satisfactorias tiende a incrementarse. De este

modo, el poder de negociación de los clientes se tiñó de significativo, pues la lealtad queda condicionada por la visión permanente en torno al valor de la experiencia.

En lo que respecta a la amenaza de nuevos entrantes, se observó que el modelo de negocio presenta barreras de entrada relativamente bajas, ya que no hay procesos con ese carácter, diferenciación de tecnología o la existencia de patentes gastronómicas; además, su oferta se basa en productos tradicionales que están ampliamente accesibles en el mercado y eso refuerza la replicabilidad del modelo. El hecho de que su estructura organizacional empírica no constituya un ingrediente distintivo difícil de ser imitado le da un aire favorable al entorno sectorial para la llegada de nuevos competidores, forzando la presión del mismo sobre la cuota de mercado existente.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se evidencia en la amplia oferta gastronómica local, que incluye restaurantes especializados, franquicias y establecimientos de comida rápida con mayor presencia digital. Si bien los tiempos de servicio competitivos y el posicionamiento económico actúan como mecanismos de retención, la limitada estrategia de marketing digital reduce la visibilidad frente a opciones alternativas con mayor posicionamiento en plataformas virtuales. En suma, el entorno externo se caracteriza por oportunidades asociadas a reconocimiento local y estabilidad financiera, junto con amenazas derivadas de alta rivalidad, baja diferenciación tecnológica y exigencias crecientes del consumidor contemporáneo.

El análisis ponderado de PESTEL hizo posible localizar e identificar los factores del entorno externo que afectan de forma diferenciada el funcionamiento práctico y competitivo del restaurante. De la información empírica recolectada por medio de la entrevista, la observación, el análisis documental se determinó el grado de impacto de cada variable del entorno externo en categorías de alto, medio y bajo, atendiendo a la influencia que aporta en relación a los ingresos, la estructura de costes, el posicionamiento estratégico, la estabilidad operativa y la sostenibilidad institucional. Esta ponderación permite jerarquizar los factores del macroentorno a los que se le debe prestar mayor atención dentro del marco de la dirección estratégica.

Tabla 3.

Matriz PESTEL Ponderada del Restaurante Paladares a la Parrilla

Factor	Variable Identificada	Descripción del Hallazgo	Impacto	Justificación del Impacto
Político – Legal	Facturación electrónica obligatoria	Sistema POS implementado conforme normativa	Medio	Garantiza cumplimiento legal, pero no genera diferenciación competitiva directa

	Normativa sanitaria (manejo aceite)	Venta de aceite usado para disposición adecuada	Medio	Reduce riesgo sancionatorio y aporta cumplimiento básico
	Ausencia de manuales y formalización legal laboral	Solo 2 empleados con contrato formal	Alto	Riesgo jurídico y posible afectación económica ante inspecciones
Económico	Ventas mensuales $40–50 millones	Flujo constante de ingresos	Alto	Determina estabilidad financiera y capacidad operativa
	Variabilidad mensual ± $5 millones	Sensibilidad a demanda	Medio	Afecta planificación financiera pero no compromete sostenibilidad inmediata
	Costos mensuales $30–35 millones	Margen operativo ajustado	Alto	Impacta rentabilidad y capacidad de inversión
	Ticket promedio $25.000–30.000	Posicionamiento accesible	Alto	Determina volumen de clientes y competitividad en precios
Social	Fidelización frecuente	Clientes recurrentes 2–4 veces por semana	Alto	Fortalece estabilidad de demanda
	Sensibilidad a calidad del producto	Clientes consideran cambiar ante fallas	Alto	Incide directamente en reputación y permanencia
	Ubicación estratégica	Zona con alta circulación	Alto	Ventaja territorial significativa
Tecnológico	Implementación POS	Digitalización básica	Medio	Cumple exigencia, pero no amplía mercado
	Ausencia de datafono	Limitación en medios de pago	Alto	Reduce competitividad frente a competidores digitalizados
	Marketing digital limitado	1 publicación mensual	Alto	Baja visibilidad en entorno digital competitivo
	Ausencia de innovación en productos	No se registran nuevos platos recientes	Alto	Reduce diferenciación estratégica
Ecológico – Ambiental	Reciclaje 0%	No existe programa formal	Medio	Riesgo reputacional creciente en consumidores conscientes
	Uso elevado de desechables	Alto impacto en domicilios	Medio	Puede afectar imagen ambiental
	Compras locales 80%	Abastecimiento regional	Alto	Fortalece economía local y percepción positiva

Legal – Laboral	Rotación 60–70% anual	Alta inestabilidad del talento humano	Alto	Impacta continuidad operativa y calidad del servicio
	Evaluación de desempeño informal	Sin instrumentos estructurados	Medio	Afecta control interno pero no paraliza operación

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, los resultados muestran que los factores de mayor impacto son los que abarcan las dimensiones económica, social, tecnológica y laboral. En la dimensión económica, la relación entre los volúmenes de ventas, la variabilidad mensual y la estructura de costes determina la solidez económica del negocio condicionado por márgenes operativos poco generosos que limitan el crecimiento del negocio.

Desde el punto de vista del componente social, una alta fidelización de clientes recurrentes sumado a una elevada sensibilidad a la calidad del servicio, constituyen variables de calado dado su impacto directo sobre el mantenimiento de la demanda. En la dimensión tecnológica, la reducida estrategia digital, la falta de datafono y la escasa innovación de los productos limitan la capacidad de diferencia competitiva de la empresa ante un mercado gastronómico altamente dinámico.

En segundo lugar, los factores que se manifiestan en un nivel de impacto medio en las dimensiones político–legal y medioambiental son aquellos que garantizan la continuidad de la operación, dado que el cumplimiento de la normativa más básica no les otorga valor estratégico; la no existencia de un programa de reciclaje, el uso elevado de productos desechables constituye riesgos potenciales para la reputación del restaurante en entornos a los que les da valor la sostenibilidad.

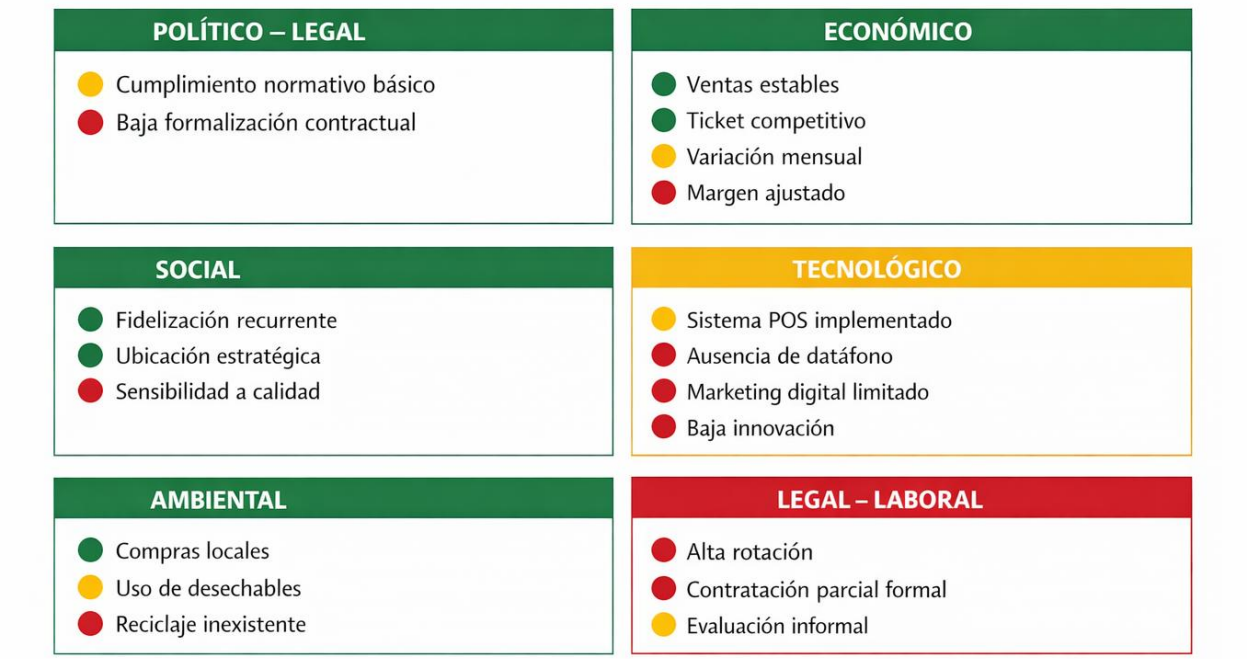
También lo son la alta rotación de talento humano o la baja formalización de contratos, que, aunque sean contempladas desde un análisis interno, en comparación de normas externas y del sector, se convierten en variables de alta incidencia competitiva, al poner de manifiesto la fragilidad de la estabilidad organizativa. De este modo, el PESTEL ponderado determina un entorno externo complejo, donde el caso del restaurante dependerá, entonces, de su capacidad de adaptación estructural, a la creciente presión en materia económica, tecnológica y social.

El mapa estratégico PESTEL tipo Panel Ejecutivo es aquel que representa de forma natural y ordenada aquellos factores externos que inciden sobre el rendimiento de tipo organizativo y competitivo del restaurante; permite realizar una representación ordenada de la influencia que tienen las dimensiones político–legal, económico, social, tecnológico, medioambiental y laboral, y clasifica cada una de las variables según su impacto estratégico en colores semaforizado. De esta manera la representación en bloques de su entorno permite la

identificación de oportunidades, riesgos medianos y vulnerabilidades críticas, permitirá una lectura integrada del contexto externo en el que la organización opera, no interpretando relaciones causales profundas aún.

Figura 15.

Mapa estratégico PESTEL. Clasificación semaforizada según el nivel de impacto estratégico



Fuente: elaboración propia.

Tomando en consideración todo lo anterior, se concluye que el mapa estratégico está mostrando que los factores que mayor incidencia tienen se localizan en las dimensiones económica, tecnológica y laboral, donde se concentraban las variables críticas que guardan relación con competitividad, digitalización de la actividad empresarial, y estabilidad del talento humano.

De forma complementaria, se identifican factores positivos para el posicionamiento económico, la fidelización de los clientes y el abastecimiento local. Para determinar las áreas o factores que deben de ser atendidos, la representación semaforizada que fue utilizada permite establecer las áreas que deben de ser atendidas estratégicamente y limar el marco externo que condiciona la forma en la que será desempeñado el negocio, constituyendo una base pronosticada y objetiva con la cual poder formular posteriormente estrategias orientadas a mejorar el desempeño competitivo.

Con el objeto de establecer el perfil de la estructura competitiva del sector gastronómico en el que opera el restaurante Paladares a la Parrilla, se recurrió al análisis de la industria del

sector en el que se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis estratégico del contexto industrial que se ofrece.

En suma, se trata de un modelo que tiene como fin último identificar el grado de presión competitiva que ejercen los operadores del mercado en torno a la rivalidad existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores y la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutivos. La representación matricial que se consigue construir a partir de la información obtenida en el desarrollo de entrevistas, la observación directa y el análisis documental permite obtener la siguiente matriz que indica el nivel de intensidad de cada una de las fuerzas y su incidencia sobre el desempeño competitivo del establecimiento.

Tabla 4.

Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter del Restaurante Paladares a la Parrilla

Fuerza	Nivel de Intensidad	Evidencia Empírica Identificada	Impacto en la Competitividad
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	Oferta similar en carnes asadas, hamburguesas y comida rápida. Alta concentración de restaurantes en horarios pico (7:30 p.m. – 10:30 p.m.). Diferenciación basada principalmente en precio accesible.	Reduce márgenes de maniobra estratégica. Obliga a competir en precio, rapidez y servicio.
Poder de negociación de los clientes	Alto	Clientes frecuentes con alta recurrencia semanal. Sensibilidad a calidad del producto y atención. Solicitudes de cambios de platos sin costo adicional. Ticket promedio moderado ($25.000–$30.000).	Incrementa presión por mantener calidad constante. Alta influencia del cliente en reputación y fidelización.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Aproximadamente 8 proveedores activos. 80% de insumos adquiridos localmente. Rotación de inventarios cada 3 días. Sin contratos estratégicos formales.	Dependencia operativa frecuente, pero con posibilidad de sustitución entre proveedores locales.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	Barreras de entrada bajas. Modelo gastronómico replicable. No existen procesos patentados ni diferenciación tecnológica significativa. Inversión moderada para iniciar restaurante similar.	Facilita ingreso de nuevos competidores con propuestas similares o mejor digitalización.
Amenaza de productos sustitutos	Media-Alta	Presencia de múltiples alternativas gastronómicas en el sector. Competencia indirecta con franquicias y comida rápida especializada. Bajo posicionamiento digital propio.	Incrementa riesgo de migración del cliente ante nuevas propuestas o promociones más visibles digitalmente.

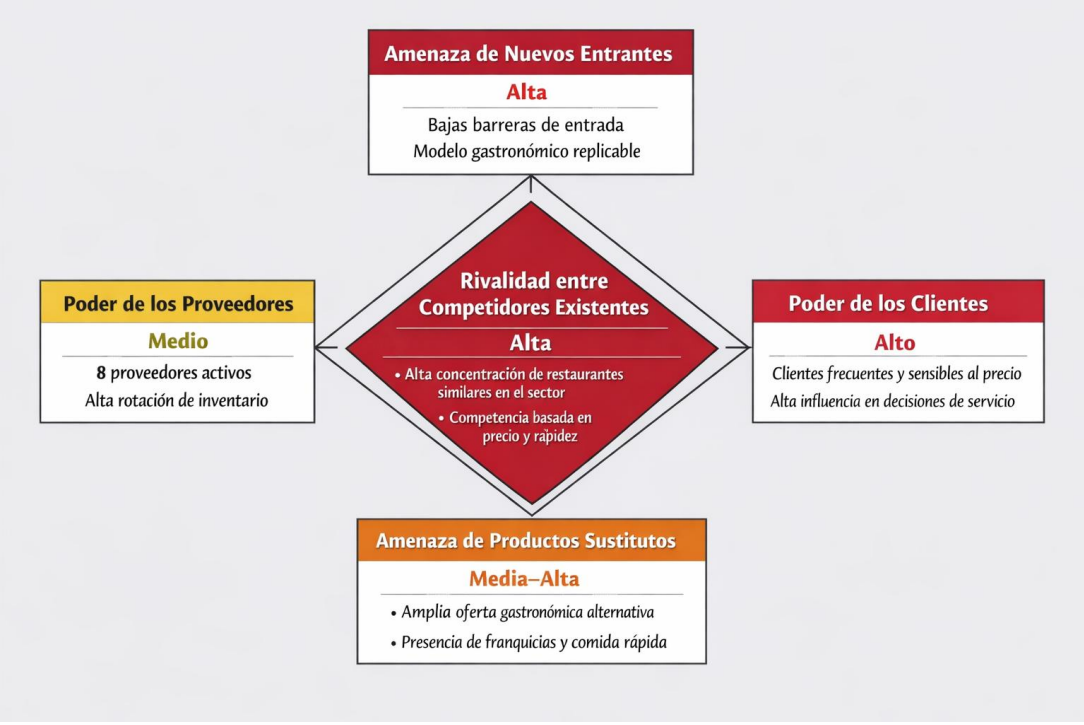
Fuente: elaboración propia.

El análisis estructural muestra un entorno de alta presión competitiva, determinado en gran medida por la intensa rivalidad entre competidores directos y la elevada negociación de los clientes. La facilidad de entrada a nuevos restaurantes en el mercado y la oferta gastronómica homogénea del sector dan cabida a un contexto dinámico en el que es complicada la diferenciación. El poder de proveedores, si bien en un nivel intermedio, se ahonda por la constante dependencia operativa de manera que la necesidad por mantener una estabilidad del abastecimiento se acentúa. En su conjunto, la interacción de las fuerzas delimita un escenario competitivo exigente ya que la sostenibilidad del posicionamiento depende de la capacidad organizacional para dar respuesta a múltiples presiones simultáneamente.

Con el ánimo de ofrecer una representación sintética de la estructura competitiva del sector en el que opera el restaurante Paladares a la Parrilla se elaboró el esquema que corresponde al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. La representación gráfica ayuda a dar cuenta del nivel de intensidad de cada fuerza detectada a partir de los resultados obtenidos en la entrevista, la observación estructurada y el análisis documental. El esquema permite visibilizar la rivalidad sectorial, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, y las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos, denotando el nivel de presión competitiva que caracteriza el entorno externo del establecimiento.

Figura 16.

Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia.

De forma general, el diamante competitivo pone de manifiesto un entorno sectorial caracterizado por una elevada presión estructural, que surge fundamentalmente de la elevada rivalidad que existe entre los competidores existentes, la alta capacidad de negociación de los clientes y la alta facilidad de entrar en el mercado de la restauración local, donde el poder de los proveedores se mantiene -a pesar de que es medio- complementado por los productos sustitutivos, la escasa diferenciación estratégica que se realiza y, en definitiva, una exposición competitiva media del restaurante. Esta representación gráfica muestra los resultados del diagnóstico externo y ayuda a esbozar una visión estructural de la situación en la que está implantada la organización.

4.2. Análisis de resultados objetivo dos. Analizar la información del diagnóstico para determinar las causas y efectos de las debilidades que afectan la gestión y la toma de decisiones.

El análisis de resultados del objetivo específico dos se orienta a interpretar la información obtenida en el diagnóstico con el fin de establecer relaciones de causalidad entre las debilidades identificadas y sus efectos sobre la gestión y la toma de decisiones organizacionales. En este apartado, los hallazgos dejan de presentarse como elementos aislados y se organizan bajo una lógica relacional que permite comprender la configuración interna de los problemas y su incidencia acumulativa en el desempeño. En consecuencia, se estructura un análisis progresivo que inicia con la identificación de debilidades críticas, continúa con la explicación de sus dinámicas causa–efecto mediante herramientas de representación sistémica, y culmina con una síntesis integradora que evidencia el impacto de dichas debilidades en la competitividad y sostenibilidad del restaurante.

4.2.1. Arquitectura de las Debilidades Organizacionales y su Incidencia en la Gestión

El análisis del segundo objetivo específico se orienta a establecer relaciones causales entre las debilidades identificadas en el diagnóstico interno y los efectos que estas generan en la gestión organizacional y en la toma de decisiones. A diferencia del apartado anterior, aquí se examinan conexiones estructurales entre variables operativas, administrativas y estratégicas, a partir de la información recopilada mediante entrevista, observación y análisis documental. En consecuencia, se construye una lectura relacional que permite comprender cómo determinadas carencias estructurales producen impactos acumulativos en el desempeño organizacional y competitivo del restaurante.

La ausencia de la formalización estructural fue identificada como debilidad crítica. Dicha debilidad se pone en evidencias a través de la falta de un organigrama y un manual de funciones

documentados. Esta debilidad es una falta administrativa que hace referencia a la confusión en el momento de asignar responsabilidades en el curso de la operación diaria.

La información recolectada indica que aproximadamente un 70% de las funciones se encuentran definidas de forma empírica, mientras que el otro 30% queda sujeto a ajustes improvisados. La flexibilidad del tipo de operar propuesto es funcional en los momentos de baja demanda, pero genera desajustes cuando la afluencia de clientes aumenta.

En consecuencia, se produce un efecto inmediato sobre la coordinación entre áreas con la falta de documentación formal. Durante la observación se observó a los colaboradores en la toma de tareas que no corresponden a su rol habitual a medida que aumenta la afluencia del restaurante. Este fenómeno no sólo puede ser considerado como un acto de colaboración, sino que nos indica una estructura de operativa dependiente de la adaptabilidad de la persona. Así, la carencia de instrucciones escritas reduce la duplicidad de funciones, la confusión en la comunicación interna y, en última instancia, los olvidos en las tasaciones de tareas críticas, especialmente en cocina y servicio.

De manera complementaria, la centralización de la supervisión en la figura del propietario constituye otra debilidad estructural identificada. Aunque se reporta supervisión diaria, esta no se encuentra sistematizada ni respaldada por instrumentos de seguimiento formal. Por tanto, la toma de decisiones depende en gran medida de la presencia física y percepción subjetiva del gerente. Esta condición produce un efecto de dependencia organizacional, en el cual los procesos carecen de autonomía operativa y la gestión se torna reactiva en lugar de preventiva.

Del mismo modo, la elevada rotación de los y las trabajadoras (entre un 60% y un 70% de forma anual) se presenta como una debilidad con importantes efectos en la estabilidad organizativa: la rotación es, de hecho, derivada de la inexistencia de procesos formales de capacitación y del escaso margen de permanencia bajo el tipo de contratación formal existente. Ello implica que cada salida del personal significa pérdida del conocimiento operativo acumulado y necesidad de reentrenamiento informal. De este modo, se genera variabilidad en la calidad del servicio prestado y en la consistencia de la experiencia de consumo del cliente.

En lo que respecta a la capacitación, la constatación de la ausencia de un programa estructurado tiene un efecto acumulativo en el rendimiento; aun cuando se lleva a cabo cierto entrenamiento interno, este no se basa en un protocolo preestablecido, ni se formaliza. Se pasa, por el contrario, a una dependencia exclusiva de la experiencia de la persona y de las formas de transmisión oral entre empleadas y empleados. Esta forma de ejecución genera heterogeneidad en la ejecución de la tarea dificultando la consolidación de unos estándares de calidad que

perduren. Esto, a su vez, afecta a la eficiencia del proceso productivo y a la homogeneidad del servicio ofrecido en la empresa.

Otra debilidad detectada es la escasa estandarización de los procesos, que de acuerdo con el informe de análisis era del 0%. Esta situación está relacionada con la ausencia de elaboración escrita de procedimientos de productivos o de gestión de los pedidos; la consecuencia ha sido que se ha producido variabilidad en la ejecución y la necesidad de monitorizar todas las tareas. La ausencia de protocolos además incrementa la posibilidad de errores en los procesos (por ejemplo, envío de domicilios erróneos, cambios posteriores solicitados por los clientes).

En lo concerniente a la comunicación interna se ha hecho evidente en las fases de mayor presión la posibilidad de que la coordinación verbal se transforme en confusión. Esta debilidad está asociada, por su parte, con la falta de canales formales y de reuniones periódicas estructuradas. La escasez de espacios destinados para retornar la información colectivamente, la comunicación se efectúa sólo de forma correctiva y no planificada. El efecto de esta condición es que los avisos pasan a remplazar los procesos formales de mejora continua y, por otra parte, contribuyen a limitar la construcción de una cultura organizacional en la que el aprendizaje fuera uno de sus principales motores.

En el campo de la tecnología, la instauración de la facturación electrónica como cumplimiento normativo básico. En el caso de que no existieran tecnologías complementarias -datafono o estrategias digitales más sólidas-, la baja capacidad de digitalización no queda suficientemente reflejada; lo que tiene efectos directos sobre la competitividad, sobre todo en un entorno donde el consumidor final valora, más que el propio producto, la posibilidad de establecer métodos de pago diferentes y la presencia en las redes sociales. La baja actividad digital determina la baja visibilidad del restaurante y levemente establece una ventaja competitiva frente a otros competidores mejor posicionados virtualmente.

En el campo de la innovación, la no existencia de nuevos productos o mejoras en los procesos en el último año, se traduce en una condición de bloqueo creativo. Dicha debilidad está vinculada con la carencia de una planificación estratégica formal, así como con la orientación operativa que se dirige hacia el quehacer cotidiano. Como consecuencia de ello la propuesta de valor se mantiene estable pero no cambia con tendencias del mercado, la no existencia de estrategias comerciales activas disminuye la posibilidad de captar nuevos segmentos y frena otro tipo de oportunidades de diferenciación competitiva.

Con respecto a la sostenibilidad medioambiental, el porcentaje de reciclaje nulo y la inexistencia de programa estructurado conforman una debilidad con implicaciones

reputacionales y operativas. Sin obtener un sistema de gestión medioambiental, aunque se venden aceites usados y se compran insumos locales, estas prácticas se encuentran aisladas. El alto uso de envases desechables en los repartos y los desechos alimentarios orgánicos constituyen oportunidades de mejora: los costes indirectos se incrementan y se desprecia la oportunidad de establecer un posicionamiento responsable ante consumidores que apuestan por una ética medioambiental.

La correlación existente entre las ventas que se producen de forma mensual y los costes de operación se manifiestan de manera bastante estrecha. Por una parte, la variabilidad de los ingresos que alcanzan los últimos meses de cada mes junto a los gastos fijos que se incrementan por dicho desajuste provocan que exista una presión económica bastante importante. Es tal la presión que existe entre el margen de rentabilidad con las variables de la operativa de ventas, que se relaciona en comunicación directa con la ausencia de estrategia sobre la parte comercial que no permite tampoco diversificar las fuentes de ingresos con estrategias variables en cada mes.

Por otra parte, el depender de clientes recurrentes para obtener la mayoría de los ingresos que generan se convierte en una debilidad estructural a la hora de adentrarse en mercados nuevos. Cuando la fidelización de clientes puede llegar a ser una fortaleza en una variable de ventaja, la falta de estrategias de captación hace que pase a ser connotada por un mayor riesgo de concentración. Si la frecuencia de visita de este determinado segmento se redujese, el tañido de esta variabilidad en el indicador de ingresos sería inmediato. Por lo tanto, la falta de planificación comercial estratégica se relaciona con limitada capacidad para crecer y resiliencia organizativa.

En conjunto, las debilidades identificadas comportan interrelación sistémica. La falta de formalización estructural se relaciona con la ambigüedad de los roles de las personas que trabajan en el restaurante, la cual se relaciona con los errores operativos, los cuales impactan el servicio y la experiencia de las y los clientes; y la experiencia de las y los clientes incide en la fidelización y en la estabilidad de los ingresos. Del mismo modo, la falta de capacitación formal se relaciona con las altas rotaciones, las cuales conducen a la inestabilidad de la calidad del servicio, que impacta la percepción del restaurante y de su competencia en el mercado.

Así se visualiza que las debilidades forman una red causal interdependiente. La estructura organizativa empírica, la ausencia de estandarización, la centralización de las decisiones y la baja digitalización marcan un sistema donde la eficiencia de los y las trabajadoras y su experiencia dependen absolutamente del control directo ejercido por la o el propietario del

restaurante. Este modelo es efectivo a escala pequeña, pero no permite escalarlo. Dificulta, además, la posibilidad de tomar decisiones estratégicas basadas en información sistematizada.

Finalmente, los efectos acumulativos de esta red de debilidades inciden en tres dimensiones críticas: la eficiencia operativa, la estabilidad de los y las trabajadoras, y el posicionamiento del restaurante frente a la competencia. En la eficiencia operativa puede observarse en variabilidad de procesos y sobrecarga en las funciones de las y los trabajadores; en la estabilidad de los y las trabajadoras puede observarse en rotación y dependencia del o de la gerente del restaurante; y en el posicionamiento del restaurante frente a la competencia, en limitada innovación y escasa visibilidad digital. De esta manera, el análisis relacional sirve para indicar que la gestión actual presenta un sello de coherencia operativa básica, pero que presenta restricciones por la estructura que condicionan su futuro desarrollo estratégico.

4.2.2. Dinámicas Causales y Efectos Sistémicos en la Gestión Organizacional

La mayor profundidad del análisis que evalúe la lógica causa–efecto permite agrupar las debilidades que han sido recogidas bajo una lógica estructural tipo diagrama de Ishikawa. Las categorías estructurales -gestión, procesos, talento humano, comunicación, innovación y entorno- se constituyen, de esta manera, en ejes generadores de efectos organizacionales. Dentro de este marco, la incapacidad de formalización organizacional se define como causa raíz portadora de toda una serie de consecuencias operativas. La inexistencia de manuales, organigrama y protocolos escritos condiciona la clarificación estructural al mismo tiempo que condiciona la estandarización, la supervisión intermedia y la construcción de una cultura organizativa que sea estable.

De esta forma, la ambigüedad de roles se considera un efecto directo de la informalidad estructural. Cuando los miembros del grupo de trabajo cumplan funciones que no son las de su responsabilidad principal debido a incrementos de la demanda surge flexibilidad adaptativa; por el contrario, también surge difuminación de las responsabilidades. Esta situación afecta la trazabilidad de los errores e impide determinar específicamente los fallos del trabajo realizado. De esta manera, la falta de limitación formal de funciones se traduce en una mayor probabilidad de omisiones, duplicidad de tareas y desgaste del trabajo cuando se cumple con devoluciones de alta presión.

El mismo caso sucede con la centralización de la toma de decisiones en el dueño, un nodo causal importante. La inspección diaria a cargo del gerente está ejercida de manera directa pero también lleva a una imposibilidad de descentralización del trabajo. En este sentido, al faltar la figura del supervisor intermedio, la organización depende de la intervención constante del líder

en la resolución de las situaciones cotidianas; lo cual lleva a un efecto de saturación de decisiones en el sentido en que la planificación va subordinada a la contingencia diaria.

En el área del talento humano, la alta rotación anual por el hecho de no tener programas de desarrollo sería importante y la débil formalización de la relación contractual. La falta de planes de carrera, de formación, evaluación con herramientas formalizadas constituye un entorno laboral funcional pero efímero. A raíz de esto, aparecen ciclos de adaptación de las personas en el restaurante que incrementa de forma peligrosa la variabilidad del servicio y debilita la posibilidad de una construcción acumulativa del conocimiento organizacional.

De igual manera, la inexistencia de procesos estandarizados puede considerarse en sí misma, una causa operativa de ineficiencia potencial. A pesar de que el tiempo medio de entrega de pedidos se sitúa en un nivel competitivo, al no existir un estándar escrito no se puede asegurar que se opere sistemáticamente. El rendimiento se basa en el aprendizaje de las personas y en la supervisión directa, no en los mecanismos estructurales. Por tanto, cualquier cambio que afecte a la plantilla, en este sentido, se puede traducir en variaciones de los tiempos de los servicios, así como en su precisión.

En relación a la comunicación interna, observar la inexistencia de reuniones periódicas deliberadas y que el modelo de retroalimentaciones correctoras, hace que éste adquiera coherencia con el modelo reaccionario. Conoce las decisiones que se toman de forma directa pero no tienen lugar en el papel ni en los planes de mejora continua. Lo anterior genera un efecto de fragmentación de las vías de aprendizaje organizacional, en donde los cambios no producen guías de mejoras organizacionales continuadas, sino que se establecen caso a caso en función del desempeño de cada uno los trabajadores.

En el componente tecnológico, la escasa digitalización, entendida como tal, nos comporta una causa de menor visibilidad competitiva. La carencia de estrategias de marketing digital en funcionamiento y la escasa frecuencia de sus publicaciones limitan la expansión del mercado que la compañía pueda alcanzar. Es cierto que la fidelización de los clientes existentes sostiene el flujo de ingresos, pero el escaso potencial de posicionamiento digital limita la captación de nuevos segmentos y, como efecto, que el crecimiento dependa más de la comunicación a través del voz a voz que de unos procedimientos bien estructurados de comunicación externa.

Desde la perspectiva de sostenibilidad, la carencia de reciclaje y la escasa sistematización de la gestión ambiental generan impactos indirectos en costes y reputación. En efecto, el alto desperdicio de alimento orgánico y el uso intensivo de productos desechables incurren en altos costes operativos que a su vez limitan el potencial de la diferencia responsable. En un entorno donde los consumidores son conscientes y valoran las prácticas sostenibles

existentes, esta debilidad se puede transformar en una desventaja competitiva si no se gestiona adecuadamente.

Al introducir estas relaciones en una matriz que refleja los problemas existentes, se puede deducir fácilmente que las causas estructurales observadas se agrupan en tres dimensiones: informalidad organizacional, centralización del proceso de la toma de decisiones y ausencia de la planeación estratégica. Estas causas primarias producen efectos colaterales como la alta variabilidad operativa, rotación excesiva del personal, dependencia gerencial y limitada innovación. A su vez, estos efectos incidirán en variables críticas como la experiencia del cliente, la estabilidad financiera, la ventaja competitiva, etc.

En lo que respecta a los efectos que tiene esta relación en la toma de decisiones, se puede ver que, por la falta de información sistematizada, se va configurando conflictos entre los datos y la construcción de objetivos de rendimiento. Sin manuales y procedimientos escritos, la medición de la productividad por área, la eficiencia por empleado o el cumplimiento de los estándares es algo muy complicado. Como consecuencia de todo lo anterior, la toma de decisiones estratégicas se basa en la percepción en la experiencia directa del propietario, lo que provoca que la analítica objetiva no se perciba en la toma de decisiones de oportunidades de expansión o inversiones.

La falta de un sistema de planeación estratégica formal o institucionalizado limita la capacidad de anticiparse a las condiciones del entorno. Con todo esto, a pesar de que el restaurante obtiene buenas cifras de ventas, es evidente que no se hacen estrategias comerciales activas ni, a la vez, hay ninguna diversificación de los productos en un periodo reciente, lo que da como resultado un efecto de estancamiento progresivo. La formulación actual se mantiene en el marco del compartir local, pero no evoluciona hacia la elaboración de alternativas que consoliden una ventaja competitiva sostenible.

Del mismo modo, entre las debilidades que puede tener esta variedad de negocios, se nota claramente que se basa principalmente en los clientes recurrentes para poder captar el grueso de la facturación, lo que viene a ser un riesgo en la formulación de la estrategia. Aunque la fidelización es alta, hay que tener en cuenta que la concentración en un segmento específico es clave para no poder garantizar el ajuste ante situaciones no esperadas. La falta de campañas digitales, de promociones sistematizadas o de relaciones comerciales imposibilita una diversificación del segmento. Por lo tanto, cualquier cambio en los hábitos de consumo tendrá un impacto inmediatamente directo en el volumen de ingresos.

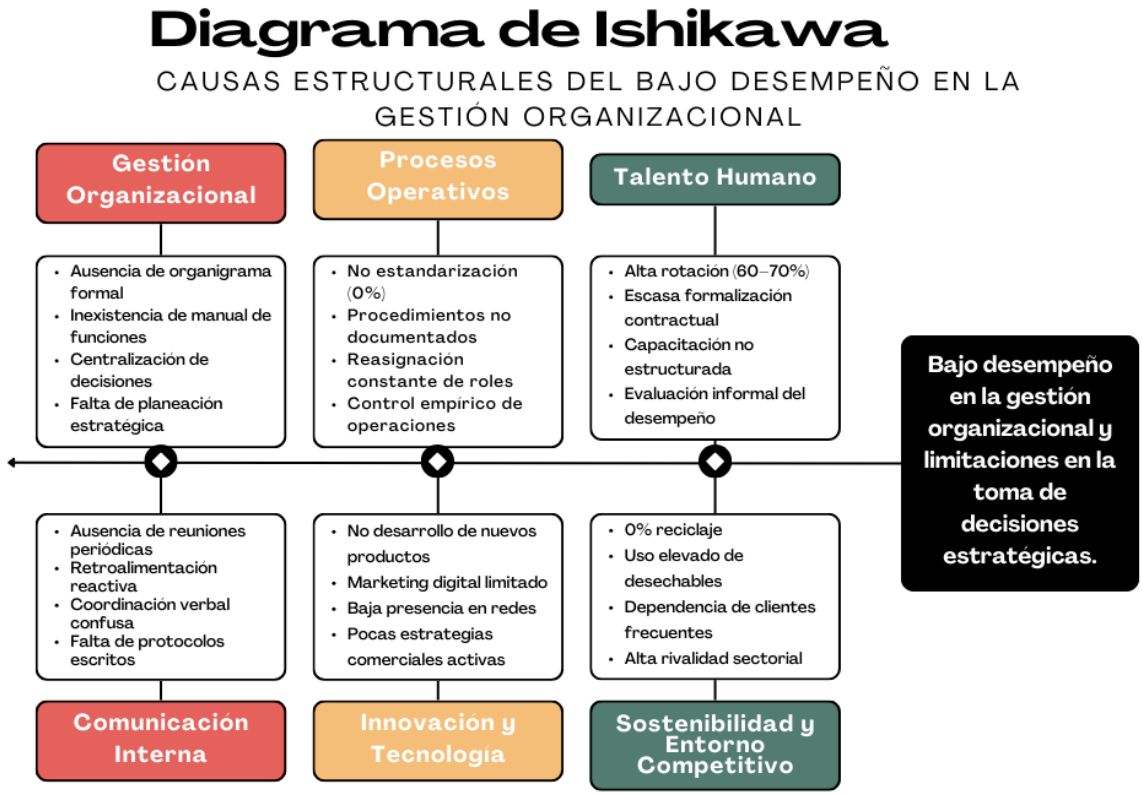
Por último, se está en la posibilidad de asegurar que la repercusión acumulativa de estas debilidades perjudica la competitividad en tres niveles. En primer lugar, en la eficiencia en el

ámbito operativo, expresada en la variabilidad del desempeño y la sobrecarga de los roles. En segundo lugar, en el ámbito administrativo, expuesto en la centralización de las decisiones y en la no existencia de indicadores formales. En tercer y último lugar, en la proyección estratégica, visible en la escasa innovación y en la limitada presencia digital. Por lo tanto, el análisis relacional permite la comprensión de que las debilidades afectan la gestión interna y, a su vez, condicionan la toma de decisiones estratégicas hacia el fortalecimiento de la competitividad.

Con el objetivo de representar de forma ordenada y sistematizada las relaciones causales establecidas en el análisis anterior, se ha elaborado un Diagrama de Ishikawa que incorpora las principales debilidades identificadas en las dimensiones de gestión organizacional, procesos operativos, talento humano, comunicación interna, innovación y sostenibilidad. El diagrama, entonces, supera la función descriptiva y pasa a ser un instrumento de articulación del sistema que permite visualizar la acumulación progresiva de las causas y la repercusión de las mismas de forma transversal en la estructura organizacional.

Figura 17.

Diagrama de Ishikawa. Causas estructurales del bajo desempeño en la gestión organizacional



Fuente: elaboración propia.

La representación causal tal como se sistematiza en el Diagrama de Ishikawa denota una configuración organizativa que se caracteriza por: el predominio de lo empírico, la concentración

de poderes en la toma de decisiones y la escasa sistematización estructural. Las causas que se van exponiendo en cuanto cada dimensión se corresponde con unas relaciones de dependencia que revalorizan su efecto en el resultado general. La informalidad administrativa se sujeta a una ambigüedad funcional que deviene en variabilidad operativa; y que provoca variabilidad en la calidad del servicio y estabilidad en los resultados financieros.

Por otra parte, la red de causalidad indica que las debilidades operativas son causa de efectos administrativos cumulativos que reverberan sobre el patrón estratégico de la organización. La no estandarización preserva la dependencia con el liderazgo central; la alta rotación afecta la construcción de conocimiento organizativo; y la escasa novedad condiciona la diferenciación competitiva en un ámbito de alta competencia sectorial. Esta interrelación define un sistema organizativo funcional en términos de continuidad del funcionamiento, aunque estructuralmente dependiente en su capacidad de expansión y de consolidación estratégica.

La reflexión gráfica presenta una dinámica sistémica desde la cual cada dimensión trabajada actúa como generadora y potenciadora de efectos sobre las otras. El bajo nivel de formalización se proyecta en la coordinación interna; la coordinación tiene repercusiones en la eficiencia eficaz; la eficiencia se transforma en la experiencia de uso del cliente; y la experiencia del cliente tiene un efecto sobre la sostenibilidad competitiva. En definitiva, la reflexión gráfica plasmada sostiene la comprensión relacional de las debilidades organizativas, permitiendo reconocer una estructura estratificada para la jerarquización de los problemas y la elaboración posterior de intervenciones estratégicas integrales.

A partir del análisis relacional desarrollado anteriormente, se procede a convertir la descripción de las debilidades recogidas en una matriz de problemas orientada a estructurar las conexiones entre causas directas, causas estructurales y efectos de la organización. Esta herramienta facilita sistematizar los hallazgos empíricos y, además, permite plasmar la arquitectura interna de las limitaciones que tienen repercusiones en la gestión y la toma de decisiones. Por lo tanto, la matriz articula dimensiones administrativas, operativas y estratégicas, y expone como la informalidad estructural, la centralización decisional y el bajo nivel de formalización construyen una red causal que repercute en la eficiencia, la estabilidad y la competitividad del restaurante. Así, la construcción de esta matriz entrega un puente entre el diagnóstico descriptivo y la comprensión sistémica de los problemas de la organización.

Tabla 5.

Matriz de Problemas

Dimensión	Debilidad Identificada	Causas Directas	Causas Estructurales	Efectos Operativos	Efectos en Gestión y Competitividad
Gestión organizacional	Ausencia de organigrama y manual de funciones	No existen documentos formales	Gestión empírica y centralizada	Ambigüedad de roles y duplicidad de tareas	Dependencia del gerente y dificultad para escalar el modelo
Gestión estratégica	Falta de planeación estratégica formal	No se realizan reuniones estructuradas ni planes escritos	Enfoque operativo de corto plazo	Decisiones reactivas	Estancamiento en innovación y crecimiento
Procesos operativos	Baja estandarización (0%)	No hay procedimientos escritos	Cultura organizacional informal	Variabilidad en ejecución de tareas	Riesgo de inconsistencia en calidad del servicio
Talento humano	Alta rotación (60–70%)	Escasa formalización contractual y ausencia de plan de desarrollo	Modelo laboral flexible sin estructura de retención	Pérdida de conocimiento operativo	Inestabilidad en desempeño y experiencia del cliente
Capacitación	No existen capacitaciones formales	Entrenamiento informal entre empleados	Ausencia de política de formación	Desempeño heterogéneo	Limitada profesionalización del servicio
Comunicación interna	Comunicación verbal no sistematizada	No hay reuniones periódicas formales	Centralización del liderazgo	Confusión en momentos de alta demanda	Disminución de eficiencia operativa
Innovación	No se desarrollan nuevos productos ni mejoras recientes	Falta de análisis estratégico del mercado	Orientación a la rutina operativa	Oferta estable sin diferenciación	Reducción del potencial competitivo
Marketing	Baja presencia digital (1 publicación mensual)	No existe estrategia digital activa	Prioridad operativa sobre posicionamiento	Baja visibilidad en nuevos segmentos	Limitado crecimiento de mercado
Tecnología	No se dispone de datafono ni herramientas adicionales	Digitalización mínima obligatoria	Inversión tecnológica limitada	Restricción en medios de pago	Posible pérdida de clientes digitales
Sostenibilidad	Reciclaje 0% y manejo ambiental no estructurado	No hay programa ambiental formal	Enfoque operativo tradicional	Uso elevado de desechables y desperdicio	Debilitamiento de imagen responsable

Fuente: elaboración propia

De esta forma, la matriz de problemas pone de manifiesto que las debilidades detectadas dan cuenta de una organización caracterizada por una informalidad estructural y una

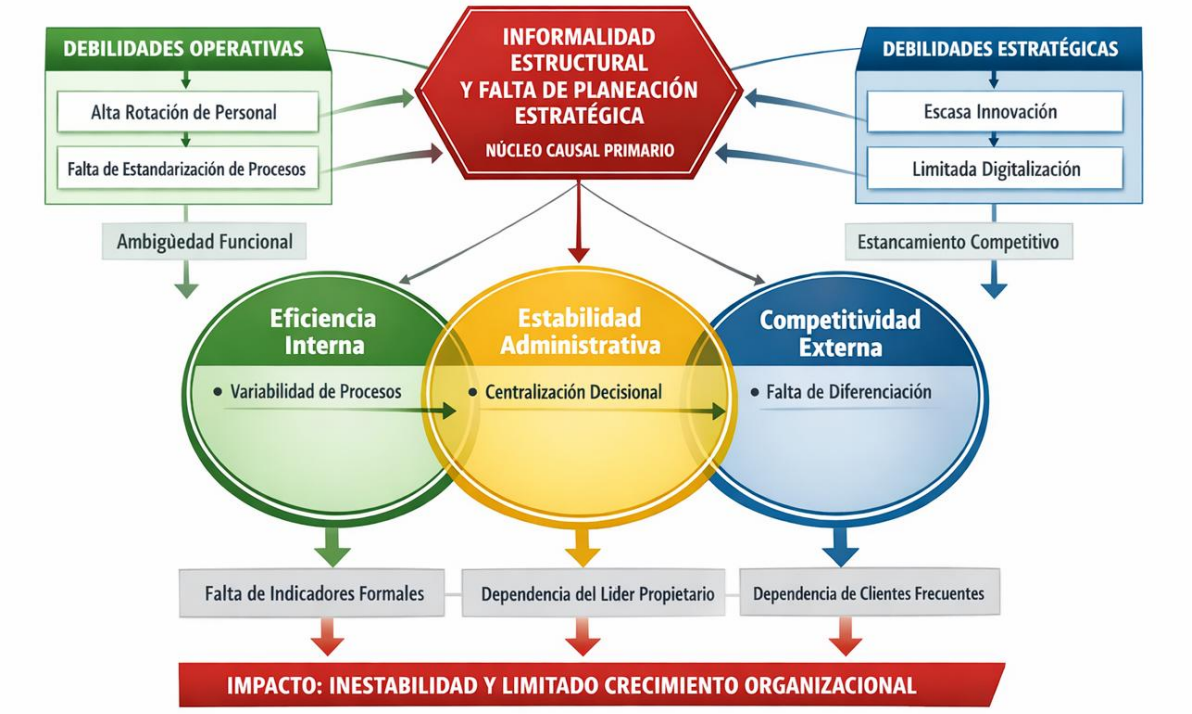
dependencia del liderazgo central en su funcionamiento operativo. Las causas estructurales que se han podido identificar -la no formalización, la escasa planificación estratégica y una baja digitalización- propician efectos interrelacionados que afectan la estabilidad del talento humano, la homogeneidad de los procesos y la innovación. De este modo, la organización día a día funciona en condiciones regulares, pero tiene limitaciones sistémicas que limitan su orientación estratégica y su consolidación competitiva en un tiempo medio. Este conocimiento relacional también da sentido a las decisiones orientadas al fortalecimiento estructural y a la transformación organizacional.

4.2.3. Configuración Sistémica de Debilidades y su Incidencia en la Competitividad

La integración final del análisis permite consolidar un modelo sistémico en el que las debilidades identificadas operan como componentes interdependientes que configuran la arquitectura organizacional actual. En este marco, la informalidad estructural emerge como el núcleo causal primario del sistema. La ausencia de manuales, protocolos y planificación estratégica formal afecta la claridad operativa y, simultáneamente, condiciona el desarrollo de capacidades organizacionales sostenibles. De este modo, la estructura empírica que sostiene el funcionamiento cotidiano restringe la posibilidad de escalamiento y de profesionalización progresiva.

Figura 18.

Configuración Sistémica de Debilidades y su Incidencia en la Competitividad



Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, la ambigüedad en torno a las funciones, se manifiesta como un efecto habitual que incide en la forma en que se desarrollan los procesos operativos, pero al mismo tiempo permite resolver contingencias como un tipo de adaptación inmediata a la que se recurre. Este hecho debilita la previsibilidad estructural del comportamiento de la organización, dado que a medio plazo los estándares aún no se reflejan en rutinas organizacionales sólidas, sino que prevalece la dependencia de la experiencia de lo vivido con anterioridad, la cual está más en función del trabajo o de la experiencia antes que de sistemas institucionalizados.

Además, la centralización decisional configura un segundo eje crítico. La figura del propietario concentra supervisión, evaluación y dirección estratégica. Aunque este modelo favorece coherencia en etapas tempranas de desarrollo empresarial, produce vulnerabilidad organizacional ante escenarios de crecimiento. La toma de decisiones basada en percepción directa limita el uso de indicadores sistematizados y restringe la capacidad de planificación a largo plazo. En consecuencia, la organización opera con enfoque operativo inmediato, con menor énfasis en proyección estratégica estructurada.

Asimismo, la alta rotación de personal actúa como un multiplicador de efectos negativos. Con cada proceso de desvinculación se reinicia parcialmente el aprendizaje organizacional. La capacitación informal, si bien es efectiva en sus resultados, no propicia la acumulación sistemática del conocimiento. Esta inercia reitera la noción negativa de inestabilidad en la calidad del servicio, a la vez que desalienta la construcción de una cultura organizacional coherente. Asimismo, la rotación también incrementa costos indirectos asociados a la adaptación y a la supervisión constante.

Respecto a los procesos, la falta de estandarización formal es una variable que agudiza la variabilidad operativa. A pesar de que los tiempos de servicio actuales son competitivos, no hay garantías estructurales que puedan dar fe de su permanencia dada la variación propia de la rotación del personal o a un aumento sostenido de la demanda. La organización es efectiva de forma empírica, pero carece de un blindaje metodológico que le permita una replicabilidad sistemática del desempeño.

En lo relativo a la innovación, el no contar con un desarrollo de productos que sea reciente o bien con estrategias comerciales en marcha pone de manifiesto una debilidad de la proyección competitiva. Las actuales ventas se sustentan en el reconocimiento local y en la fidelización, pero no en una diferenciación estratégica que se mantenga en el tiempo. En este sentido, el patrón puede ser de estancamiento si el contexto de competitividad plantea propuestas innovadoras más activas. La escasa presencia en soportes digitales propicia este problema, limitando la expansión a nuevos segmentos.

En lo relacionado al medio ambiente, la no existencia de un sistema de sostenibilidad facilita la escasa oportunidad de un posicionamiento responsable, más si se añade que, en un contexto donde la responsabilidad medioambiental de los productos va cobrando relevancia, la no existencia de un sistema de reciclaje y la gestión muy fragmentada de los residuos limitan la potencialidad de una diferenciación reputacional. En la misma línea, todo el desperdicio de productos alimentarios o el uso intensivo de desechables suponen un coste que se puede minimizar con estructuraciones de este tipo.

Si se jerarquizan las debilidades críticas se pueden determinar hasta tres niveles de priorización: primero, la informalidad estructural y la falta de una planificación estratégica, como base causal; segundo, la elevada rotación de las personas y la escasa estandarización en la operativa, como debilidades operativas intermedias; y en tercer lugar, la escasa digitalización y la escasa innovación, como debilidades estratégicas externas. Esta jerarquización permite una visualización-representación de la interrelación de dimensiones administrativas, humanas y competitivas.

En consecuencia, el impacto en el desempeño organizacional se manifiesta en tres dimensiones integradas. Primero, en la eficiencia interna, donde la variabilidad de procesos y roles afecta consistencia. Segundo, en la estabilidad administrativa, caracterizada por dependencia del liderazgo central. Y tercero, en la competitividad externa, donde la ausencia de diferenciación estructurada limita expansión estratégica. Estas dimensiones se encuentran interrelacionadas y se retroalimentan dentro del sistema organizacional.

En suma, la falta de indicadores de carácter formal en el desempeño impacta sobre la calidad de la toma de decisiones. La administración estratégica echa mano de una percepción basada en la experiencia y en la intuición, mediante la cual probablemente se obtiene información de la productividad, la rotación, la eficiencia o la satisfacción del cliente. Este recurso es útil, pero limita la capacidad de anticipación del cambio que presenta el entorno y también pone un límite a la formulación de planes de mejora que se puedan basar en información cuantificable.

4.3. Análisis de resultados objetivo tres. Proponer estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad en el sector gastronómico local.

El análisis de resultados del objetivo específico tres tiene por objetivo traducir de forma sistemática el diagnóstico y el análisis causal en una proposición de estrategia organizada, orientada a potenciar la competitividad y la sostenibilidad del restaurante dentro del sector gastronómico de la zona; formulando estrategias como un proceso de sintonía entre únicas debilidades críticas, capacidades que el restaurante tiene a su disposición, y requerimientos del entorno competitivo; de modo que en este apartado conjuga estrategias organizacionales por

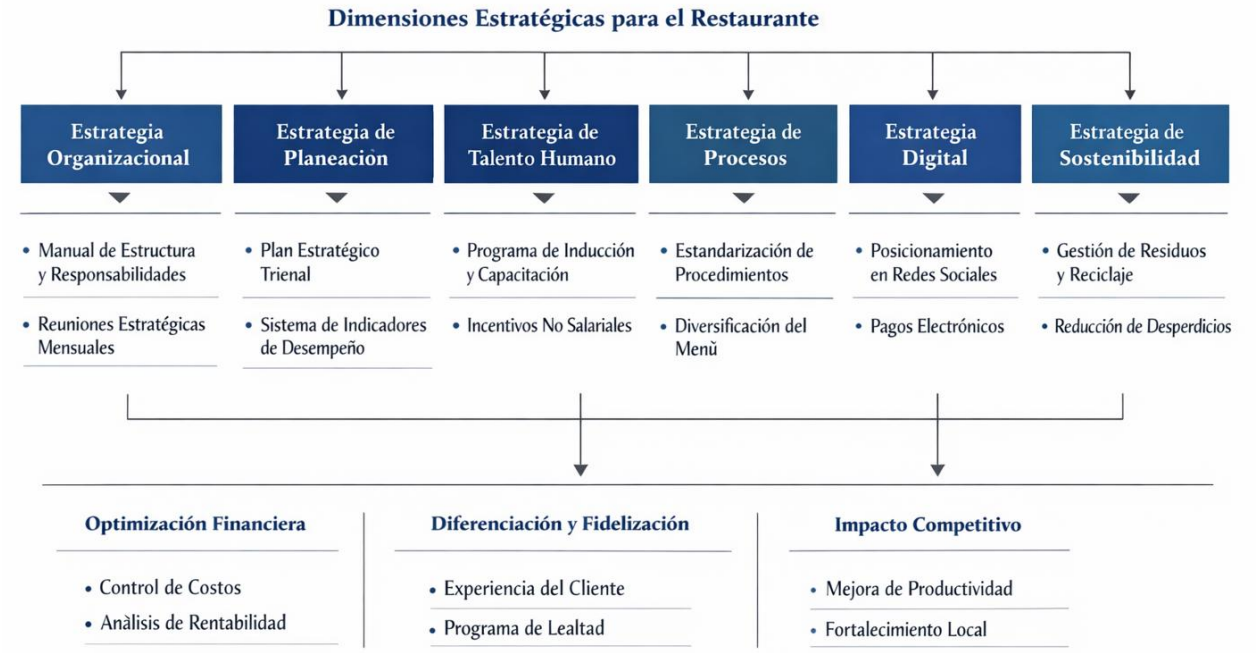
dimensiones, matrices de coherencia e integración (incluida DOFA), un plan de acción para la operativización e implementación (exclusivamente en cuanto a metas) y un sistema de indicadores, garantizando la trazabilidad de la evidencia diagnóstica, de la intervención que se propone y de los mecanismos de seguimiento para la implementación efectiva de aquellas.

4.3.1 Estrategias Organizacionales para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible

A partir del diagnóstico interno y el análisis causal realizado respecto al objetivo anterior, se debe construir un grupo de estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la competitividad y de la sostenibilidad del restaurante en el sector gastronómico local. Estas estrategias se asientan sobre una respuesta estructurada a las debilidades identificadas y persiguen, principalmente, comportamientos de tipo sistémico. De este modo, la propuesta se estructura en cinco dimensiones estratégicas: organizacional, de talento humano, estratégica, de sostenibilidad y digital, garantizando coherencia y relación de consecuencias respecto a los hallazgos anteriores alineamientos a la proyección competitiva del establecimiento.

Figura 19.

Estrategias organizacionales para el fortalecimiento competitivo y sostenible



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, en relación a la formalización estructural se indican estrategias organizacionales. En este caso, dado que la organización carece de manuales de funciones y de un organigrama documentado, pasamos a proponer la elaboración e implementación de un Manual de Estructura y Responsabilidades que delimite explícitamente jerarquías, funciones y

niveles de autoridad. Y también se propone institucionalizar las reuniones estratégicas mensuales y las reuniones operativas quincenales con registro documental de las decisiones. Esta estrategia trata de disminuir la ambigüedad funcional y de descentralizar parcialmente la toma de decisiones, pero sin perder cohesión directiva, ya que se busca fomentar la autonomía operativa.

En segundo lugar, se plantean estrategias de planeamiento estratégico paulatino. Puesto que la gestión organizacional actual se basa fundamentalmente en la supervisión diaria reactiva, se plantea la elaboración de un Plan Estratégico Trienal que considere los objetivos, las metas cuantificables e indicadores de control. Adicionalmente, se orienta implementar una dotación inicial de indicadores básicos del desempeño organizacional que midan productividad, rotación, tiempos de servicio y satisfacción del cliente; con el fin de pasar de un modelo de operación empírica a una gestión basada en datos.

En materia de talento humano, se postula una estrategia de mejora organizacional que está orientada la reducción de la rotación y la profesionalización del equipo de trabajo. Para esto se propone diseñar un Programa de Inducción y Capacitación Estandarizado asociado a protocolos de capacitación documentados, además de incluir un sistema de incentivos no salariales ligados al desempeño, como, por ejemplo, premios de reconocimiento mensual o bonificaciones por cumplimiento de metas operativas; se aspira de esta manera a estabilizar el empleo, mejorar la calidad del servicio y reducir la variación operativa asociada al problema de la alta rotación de personal.

De forma adicional, se postula una estrategia de liderazgo compartido, dado el grado de centralismo que actualmente tiene el propietario en la gestión, se propone la figura de un supervisor operativo con funciones bien definidas en cocina y servicio que actuaría como un enlace entre la gerencia y la operación diaria, lo que permitiría descongestionar la toma de decisiones y mejorar la coordinación interna, a la vez que contribuiría a institucionalizar los procesos y reducir la dependencia directa del gerente para abordar los temas de operativa cotidiana.

Se establece, en el ámbito de los procesos, una estrategia de estandarización progresiva, consistiendo en ir elaborando varias fichas técnicas de productos, protocolos de preparación y procedimientos de atención al cliente, así como listas de verificación para el control de calidad que se efectúe al inicio de cada jornada laboral o para los inventarios de las materias primas o la manipulación de los alimentos. La elaboración de esta estrategia permitirá favorecer la consistencia en los tiempos de servicio, el disminuir los errores que se producen en los pedidos

realizados y asegurar la calidad homogeneizada y consistente independientemente de la persona que se encuentre en un turno de trabajo.

En el ámbito de la innovación gastronómica, se establece una estrategia de diversificación controlada del menú, de acuerdo con la estabilidad de los productos existentes, lo que resulta en una propuesta de establecer introducción de, al menos, dos nuevos platos por año, resultantes de haber sido analizados en cuanto a su demanda local. La inclusión de un piloto o una encuesta de verificación a clientes frecuentes ayudará a confirmar esta aceptación de una forma controlada. Con este tipo de estrategia se puede establecer una coherencia con la identidad del restaurante, pero a la vez un dinamismo competitivo frente a las propuestas de otros restaurantes.

En cuanto a la dimensión digital, se plantea una estrategia de posicionamiento estructurado en redes sociales. A través de la planificación de un calendario mensual de publicaciones, con una periodicidad mínima semanal, se prevé la promoción de productos, las opiniones de los usuarios y el contenido visual llamativo. Por su parte, también se plantea implementar las vías de pago electrónicas y optimizar la presencia en plataformas digitales.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, se plantea una estrategia ambiental para la aplicación de una práctica de las cuales, en progresión se pueden pasar a otras. En primer lugar, se plantea implementar un sistema básico de separación de residuos, establecer metas de reducción de los residuos orgánicos y proponer alternativas de empaques biodegradables para las entregas a domicilio. También es necesario plantear comunicar estas acciones a través de las redes sociales, como práctica aislada respecto de las que llevan a cabo las otras empresas del sector. Esta estrategia disminuye los costos indirectos e incrementa la imagen ecológica del restaurante frente a los consumidores ambientalmente responsables.

Adicionalmente, se sugiere una estrategia de fortalecimiento estructural en torno a la optimización de costos; como, por ejemplo, revisar periódicamente los gastos en su estructura, evaluar la rotación del inventario y marcar un objetivo de reducción de la merma por debajo del 2%; así como implementar un análisis a nivel de producto mensualmente, observando aquellos que presentan mayor margen de contribución. Esta estrategia mejoraría la sostenibilidad económica y apoyaría la toma de decisiones estratégicas en torno a la diversificación.

En la dimensión de competitividad con el sector se sugiere una estrategia de diferenciación abastecida en la experiencia del consumidor; en nuestro caso concreto, por la estandarización del protocolo de acogida, la atención a clientes de manera personalizada y el seguimiento de la postventa en los domicilios. También se propuso un sistema básico de fidelización mediante el registro de los clientes frecuentes y la entrega de promociones

exclusivas. Esta estrategia consolidaría la lealtad del consumidor e incrementaría la frecuencia de visitas y el posicionamiento local.

Frente a esta constatación, las estrategias formuladas incluirían coherencias con la debilidad identificada. Por un lado, la organización formal en torno a la ambigüedad instalada en la estructura; la capacitación permanente y el liderazgo distribuido frente a las debilidades de rotación y centralización; la estandarización de los procesos operativos reduciría la variabilidad de la operación; la digitalización incrementaría la visibilidad competitiva; la sostenibilidad ambiental ampliaría el margen de diferenciación estratégica. En suma, las estrategias se articulan entre sí configurando un modelo de fortalecimiento de la organización de forma progresiva en base a la consolidación de la competitividad y la sostenibilidad en la restauración local.

A continuación, la matriz complementaria sintetiza la forma de articular estratégicamente las debilidades que se habían diagnosticado y las acciones organizacionales que se proponen para el fortalecimiento competitivo y sostenible del restaurante. La estructura de la matriz permite evidenciar la coherencia sistémica entre los hallazgos encontrados en el diagnóstico interno y externo y las propuestas de intervención, estableciendo de este modo una relación directa entre el problema que hemos identificado, el objetivo de la transformación y la estrategia formulada; en coherencia con la construcción de la matriz para organizar las estrategias desde un enfoque integrador, diferenciando los planos, el horizonte temporal y el impacto en el sistema organizacional.

Tabla 6.

Estrategias Organizacionales para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible

Dimensión Estratégica	Debilidad Identificada	Objetivo de Transformación	Estrategia Organizacional Propuesta	Nivel de Intervención	Impacto Esperado	Horizonte
Gestión organizacional	Informalidad estructural y ausencia de manuales	Formalizar estructura interna y jerarquías	Diseño e implementación de Manual de Funciones y Organigrama	Estructural	Claridad funcional y reducción de ambigüedad operativa	Corto plazo
Gestión organizacional	Centralización decisional	Desconcentrar decisiones operativas	Creación de rol de supervisor operativo	Organizacional	Mayor autonomía y agilidad decisional	Mediano plazo
Planeación estratégica	Ausencia de indicadores formales	Implementar gestión basada en datos	Sistema básico de indicadores (productividad, rotación, tiempos)	Estratégico	Toma de decisiones objetiva	Corto plazo

Talento humano	Alta rotación (60–70%)	Estabilizar equipo de trabajo	Programa estructurado de inducción y capacitación	Humano	Reducción de rotación y mejora en calidad del servicio	Mediano plazo
Talento humano	Capacitación informal	Estandarizar aprendizaje organizacional	Protocolos documentados de entrenamiento	Operativo	Homogeneidad en desempeño	Corto plazo
Procesos internos	0% estandarización	Normalizar procesos críticos	Fichas técnicas y protocolos de atención	Operativo	Reducción de errores y consistencia del servicio	Corto plazo
Innovación	Estancamiento del menú	Diversificar oferta gastronómica	Introducción de nuevos productos anuales	Competitivo	Mayor atractivo de mercado	Mediano plazo
Digitalización	Baja presencia digital	Aumentar visibilidad y captación	Calendario estructurado de marketing digital	Competitivo	Ampliación de mercado objetivo	Corto plazo
Sostenibilidad	0% reciclaje y alto uso de desechables	Integrar gestión ambiental básica	Sistema de separación de residuos y reducción de desperdicio	Ambiental	Reducción de costos indirectos y mejora reputacional	Mediano plazo
Finanzas	Margen operativo ajustado	Optimizar estructura de costos	Análisis mensual de rentabilidad por producto	Financiero	Mayor eficiencia económica	Corto plazo
Competitividad	Dependencia de clientes frecuentes	Diversificar base de clientes	Programa de fidelización estructurado	Comercial	Incremento en frecuencia y retención	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia.

Analíticamente hablando, la matriz muestra que el fortalecimiento competitivo emergido se basa en un proceso paulatino de reestructuración organizacional articulada. Así, la estrategia formulada responde a una debilidad concreta, pero interfiere y se relaciona con otras dimensiones del sistema, lo que genera una acción global/compuesta de emergencia en eficiencia operativa, estabilidad administrativa y posicionamiento estratégico. De este modo, el modelo propuesto ofrece una arquitectura de transformación gradual que conjuga formalización estructural, profesionalización del talento humano, estandarización de procesos, digitalización y sostenibilidad como las bases en torno a una base organizacional más robusta para enfrentar las dinámicas competitivas del sector gastronómico local.

4.3.2. Integración Estratégica de Factores Internos y Externos para la Consolidación Competitiva

La formulación de una estrategia requiere de un ejercicio de integración entre aquellas circunstancias internas de la organización y aquellas dinámicas de un entorno competitivo en el que viene desarrollándose la organización. Es así que la matriz DOFA es un instrumento básico de articulación analítica que permite relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas siguiendo una lógica de decisión estructurada. En base al diagnóstico organizacional desarrollado anteriormente, la matriz clasifica variables, pero, de forma paralela, sirve para definir acciones que puedan establecerse como consecuencia de la propia realidad con la que opera el restaurante y que venga dictada desde el sector de la gastronomía local.

Como consecuencia, este apartado desarrolla una matriz donde se relacionan capacidades internas con presiones externas, identificando rutas estratégicas que permitan tanto potenciar ventajas competitivas como prevenir riesgos estructurales. La articulación de estos cruces estratégicos es la base para la posterior definición del plan de acción, asegurando que las decisiones que expliciten se fundamenten en la evidencia diagnóstica y que al mismo tiempo respondan a criterios de sostenibilidad organizacional y competitividad sectorial.

Tabla 7.

Matriz DOFA: factores internos y externos

Fortalezas	**Evidencia operativa**	**Implicación estratégica**
Reconocimiento local y clientela frecuente	Recurrencia de clientes y preferencia por precio/ubicación reportada en instrumentos	Base sólida para fidelización formal, marketing de recomendación y programas de referidos
Ventas mensuales estables	Ingresos regulares con variación moderada	Posibilita financiar mejoras organizacionales sin comprometer liquidez si se prioriza por fases
Control diario de inventarios y rotación rápida	Seguimiento frecuente de insumos y rotación de productos	Ventaja para reducir desperdicio y soportar estandarización de procesos de compra y producción
Tiempos de servicio competitivos	Entrega promedio adecuada y desempeño aceptable en operación	Potencial para convertir rapidez en promesa de valor diferenciadora y medible
Compras mayoritariamente locales	Alta proporción de insumos adquiridos localmente	Oportunidad para posicionamiento identitario (producto local) y alianzas con proveedores
Supervisión directa permanente	Dirección presente en la operación	Facilita implementación de cambios si se transforma en liderazgo estructurado y delegable
Debilidades	**Evidencia operativa**	**Efecto sobre competitividad y sostenibilidad**
Ausencia de formalización estructural	No hay organigrama ni manuales documentados	Incrementa ambigüedad de roles, dificulta control y limita escalabilidad organizacional

Nula estandarización de procesos	Procedimientos no documentados o inexistentes	Aumenta variabilidad del servicio y probabilidad de errores, reduce consistencia del cliente
Alta rotación de personal	Salidas frecuentes y baja estabilidad	Eleva costos ocultos de aprendizaje, afecta calidad y continuidad del conocimiento operativo
Capacitación no estructurada	Entrenamiento informal sin registro	Genera heterogeneidad en desempeño y dependencia del “saber hacer” individual
Baja digitalización comercial	Presencia limitada en redes y pagos	Reduce captación de nuevos clientes y competitividad frente a negocios con mayor visibilidad
Sostenibilidad ambiental fragmentada	Sin reciclaje, uso alto de desechables	Limita reputación responsable y puede aumentar costos indirectos por desperdicio y residuos
Oportunidades	**Condición del entorno**	**Ventana de aprovechamiento**
Mayor demanda de presencia digital	Consumidores buscan y comparan restaurantes en redes	Aumentar alcance con contenido constante, reseñas, ubicación y menú digital
Preferencias por prácticas sostenibles	Crece valoración de responsabilidad ambiental	Diferenciarse con reducción de desechables, separación de residuos y comunicación responsable
Incremento de pagos electrónicos	Usuarios prefieren rapidez y facilidad de pago	Mejorar experiencia del cliente e incrementar conversión en punto de venta
Tendencia a experiencias gastronómicas	El cliente valora servicio + experiencia	Estandarización de servicio y fidelización como ventaja competitiva
Posibilidad de alianzas locales	Mercado permite articulación con proveedores/comunidad	Fortalecer identidad local y reducir presión competitiva mediante redes colaborativas
Amenazas	**Condición del entorno**	**Riesgo para el restaurante**
Alta rivalidad competitiva	Múltiples ofertas similares en el entorno	Presión por precio, servicio y diferenciación, riesgo de pérdida de clientes si baja calidad
Entrada fácil de nuevos competidores	Barreras bajas en sector gastronómico	Competidores pueden replicar menú y precios con mejor presencia digital
Sensibilidad al precio	El cliente compara y migra rápido	Si aumentan costos y no hay diferenciación, se reduce fidelidad y frecuencia de compra
Cambios en hábitos de consumo	Preferencia por domicilios, pagos rápidos, digital	Si no se adapta, cae visibilidad y el negocio pierde participación en demanda emergente

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz evalúa la relación estratégica entre fortalezas internas del restaurante y oportunidades del análisis del entorno competitivo local, con el fin de mostrar de qué forma las capacidades existentes, que pueden ser la experiencia y el reconocimiento local, la estabilidad financiera y el control de la forma de cocción, pueden transformarse en palancas de crecimiento en la actualidad si van acompañadas de tendencias emergentes en el mercado de la comida. Al mismo tiempo, sugiere su expansión estratégica a través de digitalización, diferenciación

sostenible o mediante la mejora de la experiencia del cliente, sobre una base organizativa capaz de proyectar el restaurante - incluso el presente- más allá de su estabilidad operativa inicial.

Tabla 8.

Estrategias para potenciar fortalezas aprovechando oportunidades

Fortaleza clave	**Oportunidad relevante**	**Estrategia formulada**	**Descripción operacional**	**Resultado esperado**
Reconocimiento local y clientes frecuentes	Mayor demanda de presencia digital	Estrategia de posicionamiento digital basada en reputación local	Convertir clientes recurrentes en promotores: reseñas, fotos, testimonios, promociones por recomendación	Mayor captación de nuevos clientes sin depender solo del voz a voz
Compras locales	Preferencia por consumo sostenible	Estrategia de identidad local y sostenibilidad comunicada	Etiquetar “insumos locales”, historia del proveedor, campañas de “cocina local responsable”	Diferenciación reputacional y preferencia por marca con identidad
Ventas estables	Tendencia a experiencias gastronómicas	Estrategia de mejora de experiencia del cliente	Estandarizar bienvenida, atención y cierre; mejorar consistencia del servicio	Incremento de satisfacción, repetición y ticket promedio
Tiempos de servicio competitivos	Preferencia por rapidez	Estrategia de promesa de servicio medible	Medir tiempos, fijar estándar interno, usarlo como elemento de comunicación	Mayor percepción de eficiencia y ventaja frente a rivales

Fuente: elaboración propia.

En términos analíticos, la matriz presentada pone de manifiesto que las debilidades del restaurante forman parte de las plataformas sobre las que se sustentan sus estrategias y su lucha competitiva. La conjugación de esta combinación estratégica con las posibilidades externas permite transformar la estabilidad operativa en crecimiento futuro, el reconocimiento en lo local en posicionamiento digital y las compras en lo local en diferenciación. De modo que, en el fondo, se demuestra que la competencia futura depende de la capacidad de transformar los recursos actuales en ventajas dinámicas. Por lo tanto, el aprovechamiento estratégico de las oportunidades implica una forma de resiliencia organizacional y un aumento en las posibilidades de adaptación a un entorno gastronómico cada vez más complicado y digital.

La siguiente matriz aborda cómo las oportunidades del entorno pueden funcionar como impulsores que permiten la superación de las debilidades internas estructurales, pues lejos de concebir las carencias organizacionales como debilidades definitivas, se propone usar las debilidades como un escenario estratégico de intervención desde el que se pueden aprovechar las tendencias externas como la digitalización, la sostenibilidad, o la propia posibilidad de satisfacer la demanda de experiencias gastronómicas consistentes. De este modo, se ponen en

juego lógicas de transformación progresivas en las que las tendencias externas pueden permitir profundizar las mejoras internas en estandarización, formación, sostenibilidad ecológica y visibilidad en el comercio, y ahí se refuerza la coherencia entre estructura organizacional y demandas del mercado local.

Tabla 9.

Estrategias para corregir debilidades usando oportunidades del entorno

Debilidad prioritaria	Oportunidad que facilita el cambio	Estrategia formulada	Cómo se implementa	Mejora observable
Baja digitalización	Demanda de presencia digital y pagos electrónicos	Estrategia de digitalización comercial	Calendario de publicaciones semanales; actualización de ubicación; incorporación de pagos electrónicos	Mayor visibilidad, más tráfico, mejor conversión
Sostenibilidad fragmentada	Preferencias por consumo sostenible	Estrategia ambiental básica y comunicable	Separación de residuos, reducción de desechables, control de desperdicio y comunicación en redes	Mejora reputacional y reducción de costos indirectos
Capacitación no estructurada	Mercado exige experiencia consistente	Estrategia de formación estandarizada	Guías de inducción, protocolos, lista de verificación de tareas críticas	Consistencia del servicio y reducción de errores
Ausencia de estandarización	Necesidad de experiencias predecibles	Estrategia de estandarización operativa	Fichas técnicas, protocolos de preparación y atención; checklists	Menos devoluciones, menos retrabajo, mejor productividad

Fuente: Elaboración propia.

El cruce estratégico trabajado en la presente matriz, muestra cómo esas debilidades organizacionales pueden, si se abordan sistemáticamente, convertirse también en oportunidades de modernización; ya que la digitalización apaciguará la escasa exhibición online, la sostenibilidad cubrirá huecos ambientales y la estandarización de procesos optimizará la experiencia de cliente final; por lo que, el entorno puede dejar de ser considerado como un factor externo de presión, y convertirse en facilitador de mejora interna, que además permitirá disminuir las vulnerabilidades estructurales, aumentando la competitividad, en lo que supondrá un proceso de fortalecimiento que vincula la transformación organizativa con la adaptación estratégica al actual mercado gastronómico.

La siguiente matriz, por su parte, estudia de qué forma las fortalezas internas pueden utilizarse estratégicamente para intentar defenderse frente a amenazas externas propias del sector gastronómico local. Con una rivalidad competitiva enorme, por la sensibilidad del cliente

hacia el precio y por la facilidad económica para que entren otros competidores al mercado, el análisis propone fortalecer ventajas que ya existirán -fidelización, tiempos competitivos y la estabilidad operativa- para disminuir la exposición al riesgo. Se establece que, por lo tanto, la estrategia tendrá que ir encaminada a fortalecer elementos diferenciadores que consigan incrementar la lealtad del cliente frente a los competidores y mantenga establecer lo más posible la imagen de esa empresa de restauración dentro de un sector altamente dinámico.

Tabla 10.

Estrategias para usar fortalezas como defensa frente a amenazas

Fortaleza	**Amenaza**	**Estrategia formulada**	**Lógica defensiva**	**Resultado esperado**
Clientes frecuentes	Alta rivalidad competitiva	Estrategia de fidelización estructurada	Convertir recurrencia en programa formal con beneficios y registro	Mayor retención y reducción de fuga hacia competidores
Tiempos competitivos	Sensibilidad al precio	Estrategia de valor por eficiencia	Sostener rapidez y calidad como razón para elegir sin competir solo en precio	Menor presión por descuentos; mejor percepción de valor
Compras locales	Entrada de nuevos competidores	Estrategia de alianzas locales	Red de proveedores y comunidad como barrera simbólica y operativa	Identidad difícil de replicar por nuevos entrantes
Ventas estables	Cambios en hábitos de consumo	Estrategia de adaptación gradual	Invertir por fases en digitalización y domicilios con control	Resiliencia ante cambios del mercado

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista estratégico, esta matriz valida la correspondencia de la robustez interna como una posible barrera para evitar amenazas del sector. La fidelización formalizada disminuye fuga hacia competidores, la eficiencia operativa permite atenuar la presión del precio y las alianzas locales afianzan una identidad no susceptible de ser replicada. La fortaleza deja de ser un atributo pasivo y se convierte en un instrumento activo de defensa competitiva. Así, el restaurante puede sostener su posición de mercado mediante una doble lógica estratégica: por un lado, la respuesta oportuna ante amenazas y, por el otro, la anticipación a partir de la consolidación de las ventajas operativas y relacionales.

En la siguiente matriz por último se aborda la relación más relevante del análisis estratégico: la interrelación entre debilidades internas y amenazas externas. La interrelación de las dos dimensiones genera un peligro competitivo; dicho peligro podría poner en riesgo la sostenibilidad organizacional. Este análisis identificará las intervenciones que deben ser priorizadas para la formalización estructural, la estandarización de procesos y la estabilidad de los recursos humanos como mecanismos para atenuar la vulnerabilidad de un entorno altamente competitivo. La estrategia entonces opera en el sentido de apuntalar la estructura interna con el

fin de optar por una menor exposición a presiones externas, consolidando así una base organizacional más robusta y menos dependiente de factores circunstanciales.

Tabla 11.

Estrategias para reducir debilidades y minimizar amenazas simultáneamente

Debilidad	Amenaza asociada	Estrategia formulada	Acción correctiva concreta	Riesgo mitigado
No hay manuales ni roles formales	Rivalidad y competidores más organizados	Estrategia de formalización estructural	Manual de funciones + organigrama + rutinas de reunión y registro	Menos desorden interno y mayor consistencia frente al mercado
Alta rotación	Alta rivalidad y presión por calidad	Estrategia de estabilidad del talento	Inducción formal, incentivos por desempeño, supervisión operativa	Menor variabilidad, mejora sostenida del servicio
0% estandarización	Entrada de nuevos competidores	Estrategia de estandarización progresiva	Protocolos y checklists críticos por turnos	Operación más robusta y replicable
Baja digitalización	Competidores con mayor presencia digital	Estrategia de visibilidad competitiva	Publicaciones semanales, menú digital, reseñas, pagos electrónicos	Menor pérdida de clientes por visibilidad inferior

Fuente: elaboración propia.

El cruce del análisis indica que la mayor vulnerabilidad organizativa se origina en el momento en el que debilidades estructurales y amenazas del entorno confluyen en un mismo punto. La falta de formalización ante rivales organizativos, la alta rotación de personal frente a una alta rivalidad y la escasa digitalización en un entorno cada vez más digitalizado contribuyen a riesgos acumulativos. En este punto, la disminución sistemática de estas debilidades se convierte en una prioridad estratégica. La mejora de la estructura, los procesos y el capital humano del restaurante aporta una mejora en la gestión interna y, a la vez, conlleva una reducción importante de la vulnerabilidad competitiva, a la vez que aumenta la estabilidad y la sostenibilidad en el largo y medio plazo.

Por un lado, las matrices corroboran que la estrategia se manifiesta como un sistema de decisiones articulado y que está alineada tanto al diagnóstico organizativo como a la presión competitiva del entorno. Por otro, se trata de una lógica doble; por un lado, se trata de potenciar capacidades que la organización ya tiene y que se convierten en potenciales oportunidades -reconocimiento local, estabilidad del nivel de ventas, control operativo- y, por otro, se busca reducir las vulnerabilidades estructurales -informalidad, rotación, nula estandarización y baja digitalización- que, si se mantienen, pueden incrementar la exposición a la rivalidad del sector y

a las modificaciones del consumo. De este modo, el cruce estratégico promueve una transformación gradual, cuantificable e insostenible.

4.3.3 Plan de Acción Estratégico. Implementación Operativa para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible

El presente plan de acción traduce las estrategias formuladas en intervenciones concretas, medibles y calendarizadas, conjugando objetivos estratégicos con actividades específicas, responsables, indicadores de desempeño y horizonte de tiempo. Su objetivo es operacionalizar la transformación organizacional que propone, garantizando consistencia entre diagnóstico, formulación estratégica y puesta en práctica. A diferencia de un listado de actividades, el plan se orienta como herramienta de gestión que permita el hecho de poderla hacer seguimiento, evaluar y hacer ajuste a lo largo del tiempo, facilitando la transición desde un modelo operativo empírico hasta uno de gestión organizacional estructurada y orientada a los resultados sostenibles.

Tabla 12.

Matriz del plan de acción estratégico

Objetivo Estratégico	Actividades Específicas	Indicadores (KPI)	Responsable	Recursos Necesarios	Horizonte Temporal	Resultado Esperado
Formalizar estructura organizacional	Elaborar manual de funciones; diseñar organigrama; socializar roles; establecer reuniones formales quincenales	Manual aprobado; % empleados que conocen funciones; Nº reuniones realizadas	Gerente + Supervisor	Tiempo directivo; asesoría básica organizacional	3 meses	Reducción de ambigüedad y mayor claridad operativa
Descentralizar toma de decisiones operativas	Crear rol de supervisor; definir responsabilidades; establecer protocolo de reporte diario	Tiempo promedio de resolución operativa; reducción de intervenciones directas del gerente	Gerente	Capacitación interna; ajuste salarial supervisor	4 meses	Mayor autonomía operativa
Reducir rotación de personal	Diseñar programa de inducción; implementar evaluación mensual; establecer	% rotación trimestral; nivel de satisfacción laboral; permanencia promedio	Supervisor + Gerente	Manual de inducción; sistema simple de evaluación	6 meses	Estabilidad del equipo y mejora del servicio

	incentivos no salariales					
Estandarizar procesos críticos	Crear fichas técnicas; diseñar checklists diarios; protocolo de atención al cliente	Nº procesos documentados; reducción de errores; disminución de devoluciones	Supervisor de cocina	Tiempo técnico; formatos impresos	3–5 meses	Consistencia en tiempos y calidad
Implementar sistema básico de indicadores	Definir KPIs financieros y operativos; registrar datos mensualmente; analizar resultados	Reporte mensual generado; cumplimiento de metas definidas	Gerente	Hoja de cálculo; capacitación básica en indicadores	2 meses	Toma de decisiones basada en datos
Fortalecer presencia digital	Crear calendario de publicaciones; publicar 3–4 veces por semana; responder comentarios; incentivar reseñas	Nº publicaciones mensuales; incremento seguidores; aumento tráfico	Responsable digital designado	Tiempo; celular con cámara; redes sociales activas	3 meses iniciales	Mayor visibilidad y captación de clientes
Mejorar sostenibilidad ambiental	Implementar separación de residuos; reducir uso de desechables; controlar desperdicio	% reducción desperdicio; implementación de reciclaje; reducción costos insumos	Supervisor + Cocina	Contenedores diferenciados; capacitación breve	6 meses	Reducción de costos indirectos y mejor imagen
Diversificar oferta gastronómica	Diseñar 2 nuevos productos anuales; realizar prueba piloto; medir aceptación	Nº nuevos platos; nivel de aceptación; incremento ventas por nuevo producto	Gerente + Cocina	Investigación básica de mercado; pruebas internas	12 meses	Mayor diferenciación y atractivo competitivo
Optimizar rentabilidad por producto	Analizar margen por plato; ajustar precios estratégicamente; eliminar productos poco rentables	Margen promedio por producto; incremento rentabilidad mensual	Gerente	Hoja de costos detallada	4 meses	Mayor sostenibilidad financiera
Implementar programa de fidelización	Crear base de datos clientes frecuentes; promociones por recurrencia;	Nº clientes registrados; frecuencia de visita; aumento	Responsable de caja	Registro digital simple; estrategia promocional	5 meses	Retención y mayor recurrencia

	descuentos estratégicos	ticket promedio

Fuente: elaboración propia.

El plan de acción refleja una secuencia lógica de intervención que da prioridad a la formalización estructural y la estandarización operativa como condiciones previas para el resto de las estrategias planteadas. De hecho, sin claridad organizativa, delimitación formal de funciones, protocolos documentados, etc., cualquier intento de expansión digital, diversificación de la oferta y/o fortalecimiento competitivo puede conllevar resultados erráticos y/o deshilvanados. Por ende, las primeras etapas del plan intentan construir una base estructural sólida que permita, por una parte, minimizar la variabilidad interna, fortalecer la gobernanza organizativa y desplegar un marco estable de trabajo desde el que se puedan poner en marcha las demás acciones estratégicas en la lógica del despliegue, la coherencia y la sostenibilidad.

Del mismo modo, las intervenciones vinculadas con talento humano y liderazgo distribuido escogen estabilizar el sistema organizativo desde su dimensión más sensible y susceptible: el capital humano. De la misma forma, la disminución de la rotación de personal y la asignación de un supervisor operativo aumentan la eficiencia de la operación cotidiana y, adicionalmente, afianzan una estructura de coordinación interna que hace depender menos del gerente.

Asimismo, al institucionalizar los procesos de inducción y de evaluación se refuerza la cultura organizacional y se genera un ambiente que favorece el aprendizaje organizacional continuo. Esta dimensión humana, de esta forma, se convierte en un eje transversal que ahonda la calidad del servicio, de la experiencia del cliente y de la reputación competitiva del restaurante.

De forma complementaria, el uso de indicadores estratégicos modifica significativamente la lógica del ejercicio de la dirección organizacional, ya no es tanto la percepción directa del gerente que comienza a guiar el sistema, ni el borrador de la experiencia acumulada el que hace de base del sistema; el sistema comienza a estar soportado en información contable, mensurable y verificable. Este proceso refuerza la planificación financiera, el control de los costos y la evaluación de la rentabilidad por producto, pero a la vez permite ser capaz de identificar desviaciones y oportunidades de mejora desde una posición más precisa. A su vez, la existencia de datos sistematizados refuerza la toma de decisiones de forma más objetiva, elimina la incertidumbre y favorece la planificación a medio y largo plazo en un contexto competitivo cíclico.

El plan incorpora intervenciones progresivas en lo que respecta a digitalización y sostenibilidad que, si bien no requieren realizar inversiones altas, sí requieren organización y constancia en el cumplimiento. La programación de un calendario para la publicación digital y la mejora de la interacción con clientes en redes sociales permiten fortalecer la visibilidad y ampliar

el alcance de mercado. De igual forma, la práctica -aún en niveles básicos- de separar residuos y reducir el desperdicio genera beneficios económicos y reputacionales acumulativos. Aunque estas acciones puedan ser vistas como tácticas iniciales, sí que están cargadas de impacto estratégico al contribuir a la diferenciación, a la legitimidad del negocio e incluso al proceso de cambio en el que se involucra.

Por último, el plan de acción articula un horizonte temporal donde las intervenciones de corto plazo son las priorizadas, ya que permiten generar resultados concretos y motivaciones para el equipo de trabajo. Por tanto, el avance en la identificación de las mejoras logra una evidente visibilidad de los pasos marcados, pudiendo, de este modo, reforzar la credibilidad interna del proceso de transformación. Las que se desarrollan a mediano plazo y largo plazo, por su parte, permiten realizar una consolidación de la competitividad estructural basada en la formalización, la estandarización y progresivamente la digitalización. Este proceso gradual da lugar a una adecuada adaptación organizacional sostenible, posibilitando que el restaurante vaya evolucionando sin poner en peligro su estabilidad operativa.

4.3.4 Sistema Integrado de Indicadores Estratégicos (Balanced Scorecard)

El sistema de indicadores estratégicos se organiza bajo los principios del Balanced Scorecard, mediante la articulación de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta matriz integra las estrategias previamente elaboradas y el plan de acción en métricas que pueden ser verificadas y que permiten seguimiento continuo del desempeño organizacional. Su objetivo es articular la gestión cotidiana con los objetivos estratégicos establecidos y asegurar coherencia entre el fortalecimiento interno, la competitividad externa y la sostenibilidad en el medio plazo.

Tabla 13.

Matriz de Sistema Integrado de Indicadores Estratégicos

Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta Anual	Frecuencia de Seguimiento	Responsable	Impacto Estratégico Esperado
Financiera	Incrementar rentabilidad operativa	Margen neto mensual	(Ingresos – Costos Totales) / Ingresos	Aumentar 5% anual	Mensual	Gerente	Mayor sostenibilidad económica
	Reducir merma y desperdicio	% merma mensual	(Valor pérdidas / Valor compras) x 100	Reducir al 2%	Mensual	Supervisor cocina	Optimización de costos indirectos

	Incrementar ticket promedio	Ticket promedio por cliente	Ventas totales / Nº clientes	Aumentar 10%	Mensual	Caja + Gerente	Mayor eficiencia comercial
	Diversificar ingresos	% ventas nuevos productos	Ventas nuevos platos / Ventas totales	10% del total anual	Trimestral	Gerente	Expansión competitiva sostenible
Clientes	Incrementar satisfacción del cliente	Índice de satisfacción	Encuesta breve (escala 1–5)	≥ 4.5 promedio	Mensual	Supervisor	Fidelización consolidada
	Aumentar fidelización	Tasa de recurrencia	Clientes frecuentes / Total clientes	Incremento 15%	Trimestral	Caja	Mayor estabilidad de ingresos
	Mejorar visibilidad digital	Crecimiento seguidores	Nº seguidores nuevos / mes	+10% mensual	Mensual	Responsable digital	Mayor captación de mercado
	Reducir reclamaciones	Nº devoluciones	Total devoluciones mensuales	< 1% ventas	Mensual	Supervisor	Mejor experiencia de servicio
Procesos Internos	Estandarizar operaciones	% procesos documentados	Procesos con protocolo / Total procesos	80% documentados	Trimestral	Supervisor	Consistencia operativa
	Optimizar tiempos de servicio	Tiempo promedio de entrega	Minutos promedio por pedido	≤ 15 minutos	Mensual	Cocina	Ventaja competitiva por rapidez
	Implementar control ambiental	% residuos clasificados	Residuos separados / Total residuos	60% primer año	Mensual	Supervisor	Sostenibilidad ambiental visible
	Cumplir reuniones estratégicas	Nº reuniones ejecutadas	Reuniones realizadas / planificadas	100% cumplimiento	Mensual	Gerente	Gobernanza organizacional formal
Aprendizaje y Crecimiento	Reducir rotación	% rotación trimestral	Empleados salientes / Total empleados	< 30% anual	Trimestral	Gerente	Estabilidad del talento humano
	Formalizar capacitación	Nº capacitaciones documentadas	Capacitaciones realizadas / año	≥ 4 anuales	Trimestral	Supervisor	Profesionalización del equipo
	Desarrollar liderazgo operativo	Evaluación desempeñ	Evaluación interna	≥ 80% cumplimiento metas	Semestral	Gerente	Descentralización efectiva

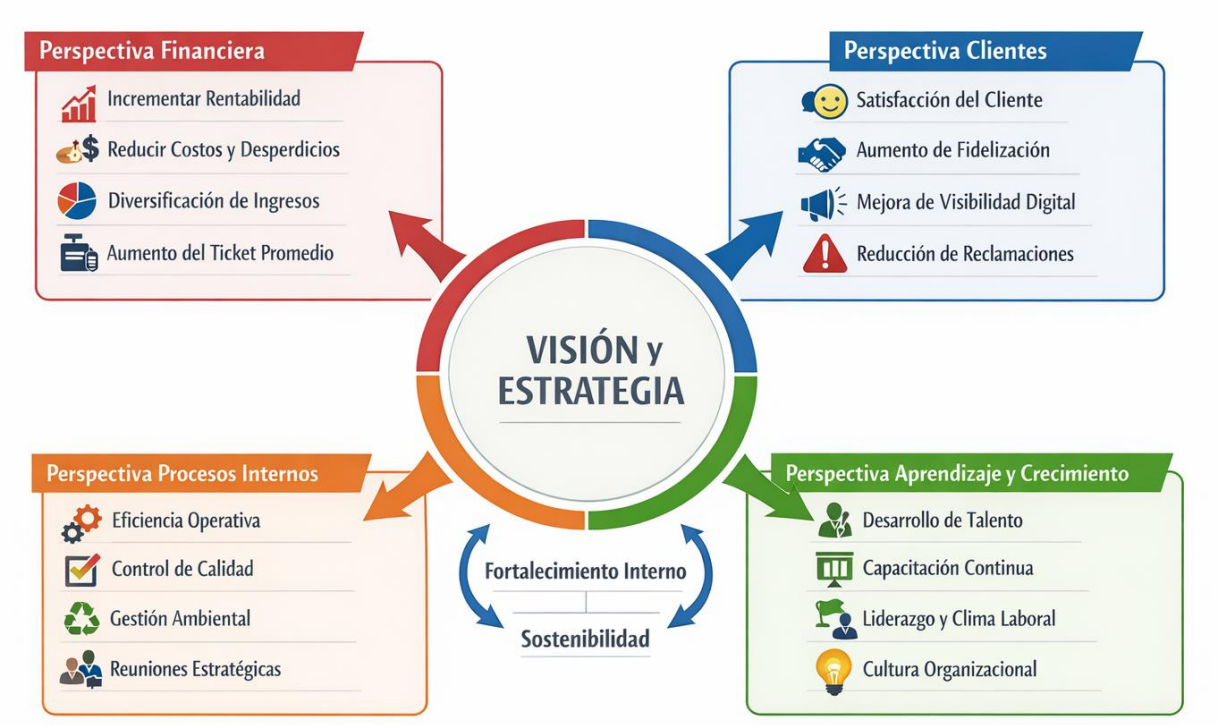
	o supervisor	estructurada				
Fortalecer cultura organizacional	Índice clima laboral	Encuesta interna básica	≥ 4/5	Semestral	Gerente	Mejora compromiso y cohesión

Fuente: elaboración propia.

La integración de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard resulta en la interpretación de la organización como un sistema dinámico y dependiente, en el que los resultados económicos se asumen como efecto lógico de unos procesos internos eficaces y un talento humano estructuralmente fortalecido. En este marco, la perspectiva económica se constituye como criterio final de ejecución y las dimensiones de clientes, procesos y aprendizaje actúan como variables explicativas que articulan la rentabilidad. Por lo tanto, el modelo establece una visión sistémica de la acción, donde cada una de las perspectivas actúa e influye en las restantes.

Figura 20.

Mapa Estratégico Balanced Scorecard para el fortalecimiento competitivo del restaurante.



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores financieros aquí presentados tienen como objetivo estabilizar y optimizar el nivel de rentabilidad, controlando de forma sistemática todos los costos, disminuyendo las mermas, aumentando el ticket medio y diversificando ingresos a partir de productos con los que no se trabajaba antes. Estos índices permiten evaluar de forma concreta el rendimiento

económico que ha derivado de las estrategias sostenidas en el plan de acción; también establecen trazabilidad entre la ejecución operativa y el resultado financiero, permitiendo ajustes, lo que hace que la gestión no esté basada exclusivamente en la percepción del gerente, sino en una realidad medible y contrastable.

La perspectiva de clientes transforma una fidelización empírica en una fidelización medible y gestionable. De este modo, el análisis periódico de la satisfacción del cliente, del índice de recurrencia, la tasa de crecimiento digital y la reducción de reclamaciones establece información estratégica para la toma de decisiones. Por otro lado, el carácter de la percepción de calidad y del servicio deja de ser un hecho intangible de la gestión y pasa a ser un indicador clave de posicionamiento competitivo; además, esta dimensión refuerza la capacidad de anticipación frente a los cambios en las preferencias de consumo, lo que se traduce en menos vulnerabilidad frente a la presión competitiva del sector gastronómico local.

La perspectiva de procesos internos es el pilar fundamental para conseguir la eficiencia del clima operativo. La formalización de los procedimientos, la normalización de los tiempos de servicio o el control de la ambientación permiten conseguir una ejecución consistente día a día. Además, estos indicadores ayudan a reducir la variabilidad y la excesiva dependencia del liderazgo central, lo que potencia la autonomía operativa. Conceptualmente, la eficiencia interna influye directamente en la percepción del cliente y la estabilidad financiera; así, los procesos dejan de ser actividades rutinarias para convertirse en palancas de competitividad sostenible.

Por otra parte, la perspectiva de procesos internos se convierte en el eje central de la eficiencia operacional; la formalización de los procedimientos, la estandarización de los tiempos de servicio y la introducción de controles ambientales son prácticas que sirven para asegurar la consistencia de la ejecución cotidiana, al igual que permiten disminuir la variabilidad de actividad y la dependencia de la figura del grupo líder, ayudando a la autonomía y la operatividad. En este sentido, la eficiencia dentro de la organización tiene un progresivo impacto para la percepción del cliente y la estabilidad financiera de cualquier actividad.

En este sentido, los procesos dejan de ser actividades rutinarias para convertirse en una palanca estratégica de la competitividad sostenible. Al final, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sitúa las causas estructurales que explican gran parte de las debilidades, identificadas a partir del diagnóstico, asociadas a la reducción de la rotación, la formalización de la capacitación, el enriquecimiento del liderazgo distribuido con el propósito de consolidar estabilidad organizativa y mejora continua en el conocimiento contemporáneo. El talento humano empieza a dejar de ser un recurso operativo transitorio para convertirse en capital estratégico que sostiene la mejora continua. Esta dimensión da pie a que las transformaciones

implementadas se transformen en procesos progresivos y permanentes en el tiempo. De este modo, la propuesta de Balanced Scorecard pierde la finalidad de herramienta de medición y se convierte en la arquitectura integral de la gestión estratégica.

Seguir un esquema en el que la formalización estructural, la profesionalización del talento humano, la eficiencia operativa, el posicionamiento competitivo y la sostenibilidad económica conecten permite a la actividad del restaurante evolucionar de un modelo reactivo hacia un esquema organizativo planificado y orientado al resultado. Con lo que la competitividad deja de depender exclusivamente de factores externos o del modo individual de cada uno de los miembros y se consolida como consecuencia de una estructura dentro de la organización coherente, medible y que se ajusta a las dinámicas del sector gastronómico local.

Capítulo 5- Discusiones

El presente capítulo propone el contraste sistémico entre los hallazgos empíricos correspondientes al diagnóstico organizacional y los referentes que apoyan la investigación, con el objetivo de interpretar la coherencia, las brechas y convergencias con relación a la gestión analizada y los modelos estratégicos propuestos en la literatura. De este modo, la discusión no se reduce a corroborar resultados, sino que revisita la relación que existe entre la estructura organizativa, la competitividad y la sostenibilidad a partir del análisis de cómo las debilidades analizadas se constituyen en una conversación con los postulados de la literatura en torno a planeación estratégica, ventaja competitiva, gestión del cambio y sostenibilidad empresarial. Así, el capítulo discurre entre evidencia empírica y teoría, constituyendo una lectura crítica que hace consistentes las estrategias formuladas y su viabilidad.

5.1. Entre la Gestión Empírica y la Estrategia Formal. Contrastación Teórica del Diagnóstico Organizacional

El análisis del diagnóstico interno determinó la ausencia de un organigrama formal, de un manual de funciones, y de procesos estandarizados, que evidenciaron la existencia de una estructura organizacional empírica, cosa que concuerda con lo indicado por López y Bastidas (2021), quienes afirman que las microempresas de alimentación en donde no existe planificación o instrumentos formales de gestión económica se encuentran limitadas en productividad y en sostenibilidad.

Por otro lado, en comparación con el modelo de Kaplan y Norton (1996), la ausencia de alineación estructural implica que la estrategia no se traduzca en objetivos operativos visibles, que afectan la alineación en la que también deberían estar presentes la visión, los procesos y el rendimiento organizacional, junto a la centralización de las decisiones por parte del propietario de la empresa, que vuelve a dar validez a una práctica de empresa familiar, tal y como se encontraba en los antecedentes revisados de la investigación en la región.

La Universidad del Cauca (2025) advierte que las microempresas que no se encuentran en el contexto de la planificación formal tienden a soportarse en el liderazgo individual, lo que dificulta su escalabilidad; desde la mirada de Porter (1985), la ventaja competitiva sostenible requiere consistencia que se traduzca en coordinación sistémica, y esto difícilmente se consolidará cuando la estructura no tiene formalización. En consecuencia, el modelo de operaciones actual da cuenta de estabilización operativa, pero no de consolidación estratégica a largo plazo.

En lo referente a los procesos operativos, el estudio da cuenta de tiempos de servicio competitivos y control cotidiano de los inventarios, lo que indica eficiencia funcional en un contexto normal de demanda; este resultado contradice parcialmente el planteamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (2023) que expone el afirmamiento de niveles aceptables de productividad, incluso en microempresas de gestión empírica durante el corto plazo; sin embargo, Kaplan y Norton (1996) hacen énfasis en que la eficiencia concentrada no garantiza la sostenibilidad obstinada si no es acompañado de indicadores formalizados y de un sistema de control estructurado.

Sin embargo, la ausencia de estandarización documentada choca con el planteamiento de López y Bastidas (2021) quienes manifiestan que la profesionalización de los procesos mediante manuales y protocolos mejoran la consistencia del servicio y la competencia local; desde la mirada de Porter (1985), la estandarización se plantea como una vía de fortalecer la cadena de valor y reducir variabilidad en la entrega del producto; así, mientras el restaurante tiene un desempeño operativo adecuado, la carencia de formalización no responde ni garantiza la posibilidad de la replicación de resultados, aun en situaciones cambiantes de demanda y de talento humano.

Referente al talento humano, la elevada rotación anual y la escasa formalización contractual son una muestra de la debilidad estructural en la gestión de la persona, lo cual coincide con el informe de BBVA Research (2024), que pone en evidencia la escasa planeación gerencial y la poca profesionalización como obstáculos crónicos de las MiPymes de Colombia. Desde la óptica de Kaplan y Norton (1996), el aprendizaje y el crecimiento son una de las dimensiones estratégicas claves para poder sostener el rendimiento financiero y el de clientes. Por consiguiente, la escasez de programas formales de formación son un freno al desarrollo de las capacidades organizacionales acumulativas.

Complementariamente, la percepción positiva del liderazgo directo del propietario constata la importancia en el liderazgo colaborativo que establece la Universidad del Cauca (2025), aunque dicho antecedente también denota que el liderazgo debe ir articulado a la planeación formal a fin de articular rendimiento sostenible. Por lo tanto, si el liderazgo en el presente sigue asegurando el alineamiento operativo, su carácter centralista podría dificultar la institucionalización de prácticas estratégicas que traspasen la figura del gerente.

Con respecto a la innovación, los resultados también muestran que no existen nuevos productos ni una estrategia digital, que es coherente con lo planteado por Castillo, Muñoz y Quiguanás (2022), cuando exponen que las microempresas de baja incorporación tecnológica tienden a perder capacidad de diferenciación en situaciones competitivas. Ya que, en opinión de

Porter (1985), la ventaja competitiva se halla en la clase de estrategias de diferenciación o en un liderazgo en los costes estructurado.

Y en este sentido el posicionamiento de la accesibilidad económica cuenta con una base innovadora muy reducida para una propuesta de valor diferente a largo plazo. Desde la imagen de la sostenibilidad, la inexistencia de un programa ambiental formal del restaurante contrasta con el enfoque Triple Bottom Line de Elkington (2018), que aboga por la consideración simultánea de las dimensiones económica, social y ambiental como pilar de competitividad responsable.

A pesar de que el restaurante cuenta con compras locales y, de manera aislada, algunas acciones de adecuadas disposiciones de aceite, estas por sí solas no son suficientes para darle una dirección completa a la estrategia de sostenibilidad. Junto a esto, Castillo et al. (2022) advierten de que la innovación sostenible refuerza la fidelización y el posicionamiento regional, lo cual supone una oportunidad estratégica que no está del todo desarrollada.

En relación al entorno de la competencia, el análisis PESTEL identificó presiones económicas y tecnológicas importantes que BBVA Research (2024) relaciona con la baja digitalización que limita la inserción en mercados ampliados, una afirmación que concuerda con la baja presencia digital del restaurante. Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) señala como cuestiones relevantes la planeación estratégica para aumentar la productividad de la organización y la resiliencia financiera cuya importancia es antagónica a los resultados de la variabilidad de ingresos observados y la falta de hoja de ruta estratégica formal.

Asimismo, la aplicación del modelo de las cinco fuerzas posibilitó apreciar una alta rivalidad sectorial y la alta capacidad de negociación de los clientes. Esto refuerza el postulado de Porter (1985) que sostiene que en industrias con costes de entrada bajos y productos homogéneos, la rivalidad es intensa y los márgenes estratégicos bajan. La cierta replicabilidad del modelo gastronómico del restaurante y las múltiples opciones de la industria fortalecen dicha presión estructural, demandando diferenciación sistemática más que eficiencia operativa solamente.

Por lo que respecta al poder de los clientes, la sensibilidad por calidad y servicio y las características de las exigencias de los mismos refuerzan lo que ha manifestado Porter (1985) respecto a la influencia directa de la demanda en la rentabilidad de la rentabilidad de los negocios. La adopción de la fidelización de siendo regular coinciden con lo que Castillo et al. (2022) describen juntamente con la importancia de la creación de valor añadido para la organización desde la innovación y la sostenibilidad. Para los responsables de esta organización,

las debilidades en estrategias digitales sólidas inciden en la baja ampliación de mercado para sus productos y en el posicionamiento competitivo dentro de mercados urbanos dinámicos.

A partir de la mirada integral, los hallazgos del diagnóstico interno y externo respaldan lo indicado por la Universidad del Cauca (2025), quien se hace eco de la necesidad de realizar una planificación formal que permita aumentar la competitividad en las microempresas gastronómicas, ya que la estabilidad alcanzada por el restaurante se sustenta en el reconocimiento existente en el medio local y en una gestión empírica lo suficientemente idónea; si bien la literatura revisada expresa que la sostenibilidad en los negocios a mediano plazo exige de la institucionalización de la estrategia, la definición de los indicadores de desempeño y la forma en que se articulen los procesos de tipo sistémico.

Por lo tanto, al contrastar los resultados obtenidos con los planteamientos de Kaplan y Norton (1996), se encuentra una distancia existente a partir del desempeño operacional inmediato, pero articulando la forma estructurada de la alineación relativa a la estrategia. La ausencia de objetivos estratégicos claros, de indicadores de tipo formal y de un mapa de causa-efecto hacen que sea difícil traducir en resultados sostenidos la visión. Así como la opinión de Porter (1985), aunque además las organizaciones que sólo se posicionan en función del precio o de la rapidez sin articular una propuesta de diferenciación que les confiera un cierto valor a la misma, se encuentran expuestas a nuevas entradas y a los sustitutos del mercado.

Finalmente, al contrastar los hallazgos de tipo empírico con los autores del marco teórico, resulta evidente que el restaurante cuenta con una coherencia básica desde el nivel operativo, pero con una escasez en lo que respecta a la búsqueda de una formalización estratégica; coinciden López y Bastidas (2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) en que la profesionalización administrativa permite aumentar la productividad y la sostenibilidad. En este sentido, el diagnóstico ratifica la necesidad de transitar de una gestión empírica hacia un modelo de enfoque estratégico integral donde la planificación, la innovación, la digitalización y la sostenibilidad se constituyan como ejes de fortalecimiento competitivo en el ámbito gastronómico local.

5.2. Entre la Gestión Empírica y la Competitividad Sostenible. Contrastes Teóricos y Evidencia Empírica en Microempresas Gastronómicas

El análisis de las causas y efectos de las debilidades detectadas en el restaurante pone de manifiesto una tensión estructural entre la gestión empírica observada y las características de la planeación estratégica actual. Gómez-Ramírez y Ordóñez (2022) apuntan que las MiPymes con formulación de objetivos, evaluación del entorno y mecanismos de control alcanzan ventajas sostenibles con respecto a aquellas que gestionan sus empresas de forma intuitiva. En este

sentido, las evidencias empíricas reflejaron la ausencia de manuales, la escasa formalización y la toma de decisiones de forma centralizada, lo que pone de relieve la distancia entre el modelo estratégico formal y la práctica administrativa cotidiana de la organización analizada.

De la misma manera, Forero (2021) advierte que la competitividad de las MiPymes colombianas está expuesta a una mirada de largo plazo que hace énfasis en la productividad, la innovación y la capacitación del talento humano, si bien los resultados dados dejan ver que la gestión del restaurante está orientada hacia la resolución de lo operativo inmediato, sin la existencia de ninguna planificación estructurada y programación formal de desarrollo de los recursos humanos. Así, el contraste entre ambos aspectos constata que la falta de horizonte estratégico hace difícil la anticipación, afectando así la sostenibilidad organizacional, tal como se indica en la literatura de la gestión estratégica, en condiciones de alta competencia.

El DANE (2023), por su parte, establece que del tejido empresarial colombiano más del 95% se encuentran en el registro de MiPymes, donde su fragilidad se expone en las condiciones de informalidad y baja adopción de tecnologías de gestión. Lo que los hallazgos del diagnóstico interno dan a ver son precisamente estas condiciones: baja digitalización, procesos no estandarizados, y evaluación informal del desempeño. Con lo anterior, la realidad prendida en el campo de la observación se alinea al panorama estructural que es descrito por el DANE (2023), de manera que los problemas que observamos son reflejos que evidencian un patrón estructural ampliamente documentado por el contexto nacional.

El enfoque de la ventaja competitiva, en la visión de Porter (1985), sostiene que la sostenibilidad empresarial es producto de la capacidad de diferenciación o liderazgo en costes a partir de estrategias minuciosamente diseñadas, por contraparte el restaurante que estamos analizando, la competencia se centra en precio y velocidad de atención, con lo cual no vislumbra la existencia de una estrategia formal de diferenciación establecida, limitando la definición de la existencia de una posición estratégica defendible ante nuevos competidores y los ya consolidados, coincidiendo con el diagnóstico empírico al evidenciar alta rivalidad sectorial y baja innovación en la oferta gastronómica.

De manera alternativa, Kaplan y Norton (1996) apuntan que, para poder gestionar una organización estratégica, ha de traducirse la visión de la organización en indicadores medibles que puedan relacionar las dimensiones que representan el desempeño financiero, el desempeño de los clientes, los procesos internos de la organización y el aprendizaje y crecimiento de la propia organización. Sin embargo, los resultados hacen vislumbrar que la organización no tiene definidos indicadores formales de desempeño ni en el seguimiento de los mismos. La toma de decisiones es más perceptiva que basada en métricas sistematizadas, lo que nos manifiesta una

notable distancia respecto al modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, lo que hace perder una significativa capacidad de control y de retroalimentación estratégica.

Por otro lado, Elkington (2018), en lo que respecta a la sostenibilidad, establece como un enfoque la Triple Bottom Line, que integra el desempeño económico, la responsabilidad social y la gestión ambiental como fundamentos de la competitividad sostenible, pero la evidencia empírica muestra que el restaurante prioriza la dimensión económica, con estabilidad en ventas, pero sin programas ambientales formalmente establecidos y con escasa estructuración de las prácticas sociales internas. Esta divergencia es una carta que pone en evidencia que la sostenibilidad observada es solamente aterrizada y de cortos plazos, es decir, que no es integral como propone Elkington (2018).

Por otro lado, Colombia Productiva (2024) considera que la escasa apropiación de tecnologías es una de las principales barreras para la modernización de las MiPymes; aunque en el caso observado la utilización de la facturación electrónica es un primitivo cumplimiento normativo y no cuenta con estrategias potentes de transformación digital, ni marketing sistemático a través de las plataformas de redes sociales. Este diferencial también da la razón a la advertencia institucional que, aunque no sin razón, que se necesita de una digitalización estratégica, advirtiendo que la competitividad, en estos momentos, es más fruto del reconocimiento local que de una estrategia digital bien definida.

En cuanto a la innovación, Cruz-May, Hernández-Posada y Álvarez-Arce (2021) concluyeron que las MiPymes restauranteras que fomentaron innovaciones de tipo organizacional y de producto durante la crisis sanitaria mejoraron su resiliencia competitiva. Por el contrario, las evidencias indican que el restaurante no ha conseguido generar nuevos productos en los últimos doce meses y no ha logrado innovar sus procesos de forma significativa, lo que a la vez sugiere que la empresa tiene estabilidad, pero no está mirando la innovación como parte de los procesos, lo que limita sus posibilidades de respuesta a alternativas emergentes.

Por su parte, el MinCIT (2023) sostiene que la competitividad gastronómica en Popayán debe referirse a la sostenibilidad, la innovación y el turismo para potenciar su considerarse como ciudad creativa; sin embargo, los hallazgos empíricos descubren que la lógica operativa del restaurante se encuentra arraigada principalmente en la lógica local y tradicional, sin incluir estrategias explícitas de articulación con lógicas turísticas y/o redes del sector. Este contraste nos pone de manifiesto una oportunidad no aprovechada para generar un mayor nivel de posicionamiento estratégico coherente con las políticas del sector vigentes.

Cabe resaltar que la UNESCO (2005) declara a Popayán como Ciudad Creativa de la Gastronomía, resaltando el valor cultural y turístico que posee la citada área. Sin embargo, la escasa formalización y la falta de planeación estratégica que se observan en el restaurante, chocan con el potencial creativo que todavía puede ofrecer el medio. Esta disyuntiva muestra que llegar al reconocimiento internacional, requiere de procesos internos de profesionalización para poder trasladar tal reconocimiento en una ventaja competitiva a nivel de microempresa y aprovechar la situación contextual favorable. De otra parte, Gómez-Ramírez y Ordóñez (2022) demuestran que la planeación estratégica afecta positivamente la duración empresarial.

A través del diagnóstico, se ha demostrado que si bien, el restaurante presenta una estabilidad financiera en la actualidad, la falta de un proyecto estratégico queda, así, sin documentar. Esta situación genera que la sostenibilidad futura depende de la perdurabilidad del liderazgo centralizado, lo cual concuerda con la pregunta teórica de la vulnerabilidad de los modelos empíricos frente a las circunstancias de crecimiento y a la sucesión empresarial.

Con respecto al capital humano, Forero (2021) plantea la necesidad de fomentar tanto la capacitación como la profesionalización para poder incrementar la productividad, pero los resultados dan cuenta de una alta rotación y de la inexistencia de programas formales de capacitación. Esta realidad es opuesta a lo que se está planteando, dado que la gestión del capital humano se sostiene ante un nivel operativo básico, lo que conlleva a que no se generen capacidades organizacionales acumulativas y a que las ventajas sostenibles fundamentadas en conocimientos y habilidades de expertise se tornen muy limitadas.

En lo relacionado con la estructura organizacional, la literatura que se encuentra citada en el marco teórico entiende la fundamentación de la formalización administrativa como el principio del control interno y de la eficiencia. La ausencia de organigrama y de manuales que nos fue dada como resultado en el diagnóstico es lo opuesto a estos postulados, en la medida de que la claridad de los roles depende de acuerdos informales. Este desfase estructural incide de forma directa sobre la coordinación inter áreas, así como sobre la capacidad de delegación, viendo como consecuencia la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas.

Por último, el contraste total entre la teoría y los hallazgos obtenidos, permite concluir en que las debilidades observadas afectan a la competitividad en tanto que limitan tanto la anticipación estratégica como la diferenciación estructurada y la sostenibilidad integral. Mientras que autores como Porter (1985), Kaplan y Norton (1996) y Elkington (2018), plantean modelos articulados de ventaja competitiva, de medición estratégica y de sostenibilidad triple, en la realidad observada es posible incurrir en el modelo funcional empírico. Las brechas que se encuentran ubicadas entre la idealidad teórica y la práctica organizacional deviene el núcleo

explicativo de las causas y efectos que forman la lectura de la gestión y la toma de decisiones dentro del restaurante bajo estudio.

5.3. Estrategia, competitividad y transformación organizacional. Contraste teórico de las propuestas estratégicas

La elaboración de estrategias organizacionales enfocadas en el fortalecimiento competitivo y sostenible del restaurante tiene su base en las formulaciones clásicas de la estrategia empresarial, específicamente en la idea de estrategia y ventaja competitiva propuesta por Porter (1985), para quien el posicionamiento sostenible dependerá de la consonancia establecida entre las actividades internas y el entorno competitivo. En ese sentido, las estrategias que surgen quedan construidas como articulaciones sistémicas orientadas a casar estructura, procesos y propuesta de valor. Los resultados empíricos evidencian debilidades de carácter estructural, en consecuencia, la propuesta responde directamente a la necesidad de conformar una base organizacional congruente con el entorno sectorial analizado.

Desde la mirada de la cadena de valor de Porter (1985), la estandarización de procesos y la formalización de funciones y la mejora en la experiencia del cliente conllevan el fortalecimiento de actividades primarias como operaciones y servicio, así como actividades de apoyo relacionadas con la infraestructura organizacional y la gestión del capital humano. Los resultados del diagnóstico muestran tiempos competitivos, pero ausencia de protocolos formales, por lo que la estrategia de documentación de procesos permite transformar la eficiencia empírica en ventaja estructuralmente mantenida, tal como establece el autor, cuando dice que la ventaja se produce cuando las actividades se reconocen de forma sistemática y difícilmente replicable.

De la misma forma, la matriz DOFA que se ha elaborado encuentra su base en la formulación estratégica de Andrews (1971) cuando este sostiene que la formulación estratégica debe originarse del ajuste entre las capacidades internas y las condiciones externas. En el caso analizado, las fortalezas detectadas (reconocimiento local, estabilidad de ventas y control de inventarios) se intercalan con oportunidades como la digitalización y la preferencia por prácticas sostenibles. Esta intersección evidencia mimbres de congruencia con el enfoque teórico del ajuste estratégico, en la medida en que las decisiones que se proponen priorizan el aprovechamiento y fortalecimiento de capacidades existentes frente a la dinámica del entorno competitivo.

Por otro lado, la propuesta del sistema integrado de indicadores formulada se ve apoyada por el marco del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1996) al señalar que es necesario traducir la estrategia en objetivos medibles que se distribuyan en las dimensiones financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje. Como se constataba en el diagnóstico, no había

indicadores establecidos formalmente, por lo que la implementación de BSC supone la operacionalización de la estrategia y su paso a la acción, con la conversión del mismo en un sistema de gestión permanente. Por este motivo, la propuesta que se ha formulado, directamente trata de cubrir la brecha que existía entre el rendimiento operativo y la medición de forma estructurada, convirtiéndose en un sistema de gestión de la relación entre la teoría y la evidencia empírica.

En cuanto a la gestión del cambio, Kotter (1996) establece que la gestión del cambio organizativo necesita construir el sentido de urgencia, conseguir coaliciones, y construir victorias rápidas. Las estrategias que se proponen priorizan las intervenciones a corto plazo (manual de funciones e indicadores básicos) que dan lugar a resultados visibles y que incrementan de la legitimidad interna del proceso. Éste es el enfoque que se adopta y que coincide con el modelo teórico del cambio estructurado, ya que evita captar cambios abruptos a la vez que promueve un cambio gradual, acorde con la extensión y características de una microempresa de restauración.

Desde la óptica de la competitividad sostenible, Barney (1991) señala que las ventajas competitivas sólo se logran cuando se dispone de unos recursos que sean valiosos, escasos, inimitables y que se puedan explotar de forma organizativa. En el caso en estudio, el reconocimiento de la empresa en el entorno y la fidelización se consideran recursos valiosos, pero sin embargo no existía formalmente una estrategia. La propuesta de programas de fidelización y de posicionamiento digital transforman esos recursos en capacidades de la organización más difíciles de imitar. Por ello, se puede observar un paralelismo entre la teoría de los recursos y las capacidades, y la necesidad de la evidencia empírica de contar con elementos diferenciadores respecto de la rivalidad del sector elevada que se identificó.

Del mismo modo, Mintzberg (1994) asegura que la mayoría de las pequeñas empresas desarrollan estrategias emergentes en lugar de estrategias deliberadas. Los resultados describieron un modelo empírico sustentado en la supervisión directa y en la adaptación cotidiana, que viene a corroborar lo que se conoce como estrategia emergente. Sin embargo, este autor también manifiesta que la formalización progresiva puede dar paso a una mayor coherencia en la estrategia. En este sentido, las propuestas se orientan a lograr la complementariedad de la flexibilidad de la adaptación con la planificación deliberada, dando paso a un equilibrio entre el aprendizaje emergente y la dirección estructurada de la estrategia.

En cuanto a la viabilidad a escala local, la caracterización de Popayán como ciudad creativa (la que se señala en el marco teórico), hace hincapié en la calificación del sector de la gastronomía como hecho cultural pero también competitivo para el entorno. De acuerdo a Porter

(1990), los clústeres[2] a escala local generan más competitividad si las empresas articulan territorio local con estrategia de diferenciación. También las estrategias de compras locales y de comunicación de la identidad gastronómica siguen la misma dirección, ya que del modo de las primeras se obtiene el entorno creativo con la ventaja simbólica que ello implica.

Por lo tanto, la propuesta va más allá de la mera mejora de los procesos internos del sistema de MiPymes, encajando perfectamente con la dinámica del territorio que indica la teoría; así como lo ponen de manifiesto los trabajos sobre MiPymes en el Cauca, en donde el marco teórico hace hincapié en mostrar entre las debilidades recurrentes tanto la formalización como la planificación estratégica, en este trabajo también se recogen esas debilidades que se presentan como estructurales y significativas como parte del contexto de la región y, por lo tanto, se proponen intervenciones incrementales, de bajo coste, ajustadas a la capacidad económica detectada, guarda coherencia con lo que plantean Kaplan y Norton (2001) ya que para estos autores la estrategia ha de adecuarse a la capacidad organizacional con la que se cuenta de manera que no se materialice un modelo desbordante con el tamaño de la organización.

Así también la literatura sobre la sostenibilidad de la empresa ejemplifica que las prácticas medioambientales pueden ser una variable de diferenciación en la competencia siempre que vayan unidas a la estrategia (Porter y Kramer, 2006). En el diagnóstico aparece la ausencia de un sistema medioambiental estructurado; de forma que la estrategia de separación de residuos y la reducción de desperdicios es capaz de responder por una parte a una debilidad interna y por otra parte se encuentra unida a la filosofía de la creación del valor compartido. La sostenibilidad se queda igualmente consagrada dentro de estrategia coherente con la contemporánea teoría de la competitividad responsable.

El plano académico presenta contrastes entre los referentes teóricos y los resultados de la investigación, que ilustran que la propuesta incluye un relevante aporte para los modelos de estrategias de empresas que son tradicionalmente grandes y la aplicación para la estrategia a microempresas de la gastronomía. La presentación y contextualización de herramientas como la DOFA, el modelo de Porter o el Balanced Scorecard también demuestran que marcos analíticos construidos en realidades empresariales de mayor escala pueden ser reinterpretados y aun ser aplicados adecuadamente en las realidades de las organizaciones de la microempresa.

En este sentido, la propuesta se encuentra en diálogo con Mintzberg (1994), autor que afirma que la formulación de la estrategia se debe ajustar a las condiciones que el tamaño y la

[2] Un cluster (o clúster) es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados e instituciones interrelacionadas en un sector particular que compiten y cooperan entre sí, aumentando la productividad e innovación. También se refiere a conjuntos de computadoras trabajando unificadas (informática) o agrupaciones de datos/elementos.

estructura y la complejidad. Desde este punto de vista, el hallazgo centra la atención en cómo las estrategias adecuadas ayudan a que el contacto con la práctica y con la operación de estos modelos de estrategia permita hacer una apropiación efectiva en las realidades de las empresas de pequeña dimensión regional.

Desde una visión práctica, la propuesta muestra un modelo de intervención que podría ser replicado por otras microempresas gastronómicas del Cauca que se ven abocadas a situaciones problemáticas recurrentes, como la informalidad estructural y las altas tasas de rotación de personal. Sin duda, vincular la propuesta teórica con la intervención empírica apoya el encuadre conceptual del modelo, y la manera en que se ha implementado en el espacio organizacional promueve procesos de adecuación in situ y realista.

En este orden de ideas, la propuesta muestra la capacidad de extender modelos estratégicos hasta estructuras de pequeña empresa y contribuye a acortar la distancia entre la teoría de la estrategia y la práctica de la estrategia. Muestra que los modelos estratégicos, lejos de ser esquemas rígidos que mantiene la teoría, pueden ser interpretados y modificados con coherencia a las dinámicas organizacionales locales y a realidades empresariales de menor complejidad.

Así, el contraste que se establece entre las evidencias empíricas y los referentes teóricos pone de manifiesto que las propias estrategias formuladas pueden exhibir por tanto coherencia conceptual, idoneidad contextual y factibilidad operativa. La formalización estructurada se respaldará por las aportaciones de Porter y Andrews; la medición y la alineación estratégicas por la propuesta de Kaplan y Norton; la transformación organizacional gradual, por el modelo de cambio de Potter; y la diferenciación sostenible, por las aportaciones de Barney y Porter.

Por tanto, la propuesta estratégica puede ser entendida como forma de un proceso de integración estricto entre los resultados del diagnóstico y los principales marcos teóricos consolidados, lo que refuerza su legitimidad académica y, también, su práctica en el ámbito del sector gastronómico local.

Conclusiones

La investigación que se presenta tuvo como objetivo principal el diseño de un plan estratégico de gestión organizacional orientado a proponer un plan de fortalecimiento competitivo y sostenible del restaurante Paladares a la Parrilla, a partir de un diagnóstico global de la situación interna y externa de la organización Paladares a la Parrilla.

El trabajo se estructuró bajo una lógica progresiva, soportada en identificar los factores críticos de desempeño organizacional, en analizar las relaciones causalmente entre los factores e inferir el resultado del análisis mediante la formulación de estrategias coherentes con las consideraciones del sector y del territorio. En este sentido, la investigación no se limitó simplemente a describir una serie de problemáticas organizacionales sanadas, sino que propuso también la formulación de una solución estructurada, sustentada desde el punto de vista técnico y con aplicabilidad en la realidad.

En primer lugar, el diagnóstico interno evidenció una organización funcional operativamente, pero informalmente estructurada, mostrando fortalezas referidas a la estabilidad de las ventas, a los tiempos de servicio ajustados a la competencia, al control diario del inventario, así como a la fidelización de clientes recurrentes, pero también evidenciando debilidades referidas a la inexistencia de manuales de funciones, a la no estandarización de los procesos, a la alta rotación de personal, así como de escasa formalización de los contratos, así como a la baja sistematización de los indicadores de gestión; situaciones que generaron como resultado una estructura empírica que sostiene la operación cotidiana, con limitantes en la consolidación estratégica de la organización a mediano y largo plazo.

Del mismo modo, el análisis del entorno dio cuenta de una coyuntura competitiva exigente, caracterizada por la alta rivalidad del sector, la escasa diferenciación estructural y la creciente presión tecnológica. El modelo PESTEL evidenció impactos significativos en términos económicos, sociales y tecnológicos, particularmente en lo relacionado a márgenes operativos ajustados, la sensibilidad del cliente hacia la calidad del servicio, así como la escasa presencia digital estratégica. Complementariamente al anterior análisis, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidenció también la presencia de bajas barreras de entrada ante la presencia de la alta capacidad de negociación que las partes por parte de los clientes, así como de una organización que requiere del desarrollo de una adaptación organizacional constante.

Referente al primer objetivo específico, el diagnóstico del comportamiento de las relaciones de la organización y su situación competitiva propia del restaurante fue llevado a cabo

de manera sistemática mediante la identificación de las variables de carácter estructural y contextual. Esta identificación se realizó mediante un proceso de aplicación de la articulación de tres técnicas: entrevista, observación y análisis documental, que permitieron establecer una caracterización del comportamiento, con la que se pudo identificar, separar y concretar fortalezas de carácter operativas, debilidades de carácter estructural, así como oportunidades y amenazas situadas en el contexto sectorial del restaurante. De este modo, el diagnóstico se tradujo en el reconocimiento del estado actual y del carácter estratégico de la organización.

Con relación al segundo objetivo específico, el diagnóstico derivado del análisis relacional permitió determinar las causas-consecuencia de las debilidades identificadas, es decir, la interdependencia de carácter sistémico. En este sentido, la informalidad estructural se asoció con ambigüedad funcional; la ambigüedad funcional se vinculó a la variabilidad operativa; la variabilidad operativa, a su vez incide en la experiencia del cliente y la estabilidad en la administración; así como la centralización de procesos decisionales se relacionó con dependencia de carácter gerencial y pobre direccionamiento en la formalización de un plan estratégico. Así, se pudo concluir que las debilidades no presentan carácter independiente, sino que, por el contrario, se vinculan estructuralmente entre sí en la arquitectura de la organización.

Respecto del tercer objetivo específico, el diagnóstico de la investigación desembocó en la formulación de estrategias en función de la formalización estructural, desarrollo del talento humano, estandarización de los procesos, transformación digital y sostenibilidad ambiental. Las estrategias fueron estructuradas explícitamente a través de herramientas como la matriz DOFA, el plan de acción y el Balanced Scorecard, lo que permitió la coherencia entre el diagnóstico y la proyección estratégica de la organización. Así, la propuesta no se genera desde supuestos o postulados teóricos abstractos, sino que resulta de la integración de los aspectos derivados de la evidencia empírica con los fundamentos teóricos de una propuesta estratégica viable.

Desde la óptica teórica, el trabajo reafirma la validez del enfoque de planificación estratégica para microempresas del sector gastronómico, demostrando que las herramientas de análisis de Porter, la matriz DOFA o el Balanced Scorecard pueden ser utilizados en contextos organizacionales de pequeña dimensión. Por lo tanto, la investigación contribuye a la literatura al hacer visibles que la formalización progresiva y la medición estratégica son elementos relevantes en unidades productivas locales, no sólo en organizaciones grandes. Esta aportación, sin duda, expande el conocimiento sobre estrategia empresarial en un contexto regional.

Desde una perspectiva práctica, la propuesta de tipo estratégico constituye una hoja de ruta válida para transformar a la organización del restaurante. La formalización de funciones, la implementación de indicadores, fortalecimiento de la capacitación interna y la implementación de

estrategias digitales pueden permitir la reducción de la dependencia del liderazgo central y el avance hacia una mayor institucionalización; por otro lado, la implementación de prácticas ambientales estructuradas proyecta a la organización como responsable, acorde a tendencias actuales como el consumo consciente. Por lo tanto, el plan estratégico proporciona directrices que pueden ser implementadas progresivamente y de manera sostenible.

Además, las implicaciones de la investigación trascienden al caso en estudio, dado que hacen visibles patrones de comportamiento comunes para microempresas del sector gastronómico del contexto local. La investigación sugiere que la digitalización, la sostenibilidad y la formalización organizacional operan como ejes de competitividad transversal en contextos urbanos con una alta rivalidad sectorial. En este sentido, los resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales internas como una condición previa para implementar ventajas competitivas sostenibles, en contextos de mercado cambiantes.

Sin embargo, es preciso señalar que el estudio tiene limitaciones en cuanto a su diseño metodológico. Al ser un estudio de caso único, los resultados deben leerse en el contexto del restaurante analizado. Del mismo modo, la información que se obtuvo abarcó una determinada temporalidad, lo que hace que ocurrencias futuras de naturaleza económica o sectorial podrían alterar en parte las condiciones que se detectaron. Estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí marcan cuál es su alcance generalizable.

Finalmente, a nivel académico, se sugiere realizar estudios comparativos entre microempresas de comida de Popayán o del departamento del Cauca y determinar cuáles son los patrones comunes o las variaciones estructurales. También es de interés desarrollar los estudios longitudinales que evalúen la puesta en marcha de dicho plan estratégico y el impacto real que tiene con respecto a determinados indicadores de desempeño. Estas nuevas decisiones de futuro profundizarán en la relación entre la formalización organizacional y la competitividad sostenible, así se consolida el aporte científico aplicado de la investigación que se ha presentado.

Referencias bibliográficas

ACODRES. (2024). *Informe sector gastronómico colombiano 2024*. Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica.

Alape Realpe, A. (2022). *Reconocimiento de la identidad étnica, en los estudiantes de la media académica de la Institución Educativa Bajo San Francisco, municipio de Santander de Quilichao, Cauca* [Tesis de posgrado, Universidad del Cauca]. https://repositorio.unicauca.edu.co/

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso

Ansoff, I. (1985). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana. https://archive.org/details/ladireccionestr00anso

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. (2015). https://sdgs.un.org/es/goals

Aranda, M. F. (2018). *Calidad del servicio en el proceso de alimentos y bebidas de…* [Artículo]. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726422.pdf

Araúz, M. Y. E. (2025). Plan estratégico como aporte a la gestión organizacional. *Revista de Liderazgo y Servicios Sociales, 4*(1), 23–45.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Gastronomía y resiliencia empresarial: Estrategias para la recuperación post COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Productividad y sostenibilidad en las microempresas latinoamericanas*. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Productividad-y-sostenibilidad-en-las-microempresas.pdf

BBVA Research. (2024). *Una mirada a las MiPymes en Colombia*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Brundtland, G. H. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas. https://digitallibrary.un.org/record/139811

Burbano, C., y Cobo, A. (2024). Sostenibilidad y cultura gastronómica en el contexto postpandemia: Estudio de caso en Popayán. *Perspectivas Regionales, 9*(1), 25–40. Universidad del Cauca. https://revistas.unicauca.edu.co/index.php/perspectivas

Cámara de Comercio del Cauca. (2023). *Estudio económico del Departamento del Cauca 2023*. https://cccauca.org.co/camara-

web/_lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_2/submodulo_34/documentos/estudio_economico_2023.pdf

Cárcamo Vásquez, H., Méndez Bustos, P., y Rebolledo Carreño, A. (2009). Tendencias de los enfoques cualitativos y cuantitativos en artículos publicados en Scientific Library Online. *Paradigma, 30*(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1011-22512009000200012y&script=sci_arttext

Castillo, M., Muñoz, I., y Quiguanás, P. (2022). Innovación y sostenibilidad en microempresas turísticas y gastronómicas del norte del Cauca. Universidad del Valle – Sede Santander de Quilichao. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/22456

Castro Santos, J. A. (2019). *Proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante Pueblito Paisa de Girardot* [Trabajo de grado]. Universidad Piloto de Colombia. https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6418/PROYECTO%20DIAGN%C3%93STICO%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20RESTAURANTE%20PUEBLITO%20PAISA%20DE%20GIRARDOT%20%281%29%20OK.pdf?sequence=1

Cely Calixto, N. J., Palacios Alvarado, W., y Caicedo Rolón, Á. J. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Universidad Francisco de Paula Santander. https://repositorio.ufps.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f7338b9-3422-4473-b4f6-509e7e4745bc/content

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/

Chávez, O. T. (2018). Procedimiento para el diagnóstico de restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado. [Artículo]. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6591752.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill Interamericana. https://www.todostuslibros.com/libros/gestion-de-talento-humano_978-1-4562-6984-5

Colombia Productiva. (2024, 27 de junio). Cinco desafíos que deben superar las MiPymes en Colombia para ser más productivas y rentables. https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/comunicadodiadelasmipymes

Comisión Europea. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366

Confederación Empresarial de Madrid (CEIM). (2025). *Mejora de la competitividad del sector de la hostelería en la Comunidad de Madrid*. Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. https://ceim.es/wp-content/uploads/2025/04/competitivad-hosteleria.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=345

Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000 – Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial N.º 44.078. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7576

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004 – Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Diario Oficial N.º 45.628. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=10822

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1450 de 2011 – Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014. Diario Oficial N.º 48.102. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201450%20DEL%202011.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1556 de 2012 – Por la cual se fomenta la industria turística. Diario Oficial N.º 48.497. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45324

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022. Diario Oficial N.º 50.964. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201955%20DEL%202019.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2020). Ley 2068 de 2020 – Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 y se dictan otras disposiciones para el fortalecimiento del turismo. Diario Oficial N.º 51.554. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=151407

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta. https://www.academia.edu/37017438/%C3%89tica_de_la_empresa_Adela_Cortina

Cruz-May, S., Hernández-Posada, R., y Álvarez-Arce, L. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante la COVID-19 en Tabasco, México. *Población y Salud en Mesoamérica, 19*(1), 1–26.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300202&script=sci_arttext

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J., Flores Limo, F. A., y Balmaceda Flores, C. A. (2022). *Métodos mixtos de investigación: Para principiantes* (J. Arias Gonzáles, Ed.). INUDI Perú. https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/119/161/190

DANE. (2023). *Encuesta de micronegocios (EMICRON) 2023*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios

DANE. (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC) – Mayo 2025*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_mayo_2025.pdf

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/38539679/Conceptos_de_Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Fred_David

De la Roche, M., y Cárdenas, M. (2021). Estado del arte del método mixto en la investigación: Método cualitativo y método cuantitativo. *Semillas del Saber, 1*(1). https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/download/317/179

Del Río Vásquez, J. L. (2017). Gestión organizacional en entornos de servicios: Un estudio en las mipymes de Sincelejo. *Revista Ciencia y Negocios, 10*(2), 45–67. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932017000200003&script=sci_arttext

Del Río Vásquez, J. L. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las mipymes del sector servicios de Sincelejo. *Tendencias, 18*(2), 45–57. https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3665

Drucker, P. F. (1991). *La innovación y el empresario innovador*. Edhasa. https://www.casadellibro.com.co/libro-la-innovacion-y-el-empresario-innovador/9788435014281/383121

Elkington, J. (2018). *Caníbales con tenedores: La triple cuenta de resultados del siglo XXI*. Ediciones Paidós.

Erazo, C. L. L. (2018). *Diseño de un plan de calidad aplicado a una cadena de restaurantes de pollos asados, año 2016* [Tesis de maestría]. ESPOL. https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/6ca03bf0-8688-43ac-a404-6b3bc16d80bf/D-CD102958.pdf

Espina Prieto, M. (2007). Complejidad, transdisciplina y metodología de la investigación social. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 12*(38), 29–43. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-52162007000300003&script=sci_arttext

Estudios Gerenciales. (2014). Relación entre la planificación estratégica y la competitividad en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales, 30*(132), 78–89. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000035

Forero, D. (2021, 16 de marzo). Pymes: El motor oculto del desarrollo, el empleo y la innovación en Colombia. *Al Poniente*. https://alponiente.com/pymes-el-motor-oculto-del-desarrollo-el-empleo-y-la-innovacion-en-colombia/

Forni, P., y De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología, 82*(1), 159–189. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032020000100159&script=sci_arttext

Gabino, J. R. M. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las pymes. *Revista MIC, 3*(1), 45–63. https://revmic.com/index.php/IC/article/view/111

García, L. A. (2021). Liderazgo transformacional en las pymes colombianas: Una aproximación teórica. *Revista Gestión y Sociedad, 14*(2), 45–60. https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/gestionysociedad

Gobernación del Cauca. (2024). *Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 "Cauca territorio de saberes y sabores"*. Gobernación del Cauca.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Gómez-Ramírez, J., y Ordóñez, L. M. (2022). La gestión estratégica como instrumento para la competitividad de las mipymes colombianas. *Revista de Administración y Negocios, 7*(2), 45–59. Universidad Libre. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/admnegocios/article/view/3851

Góngora, N. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional en… [Artículo]. Redalyc. https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933895002.pdf

González, M., y Rodríguez, P. (2023). Competitividad sostenible en mipymes colombianas: Innovación y responsabilidad ambiental. *Revista Colombiana de Ciencias Empresariales, 9*(1), 55–72. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/cienciaseconomicas

Hernández-Fuentes, S. N. (2017). Innovación y competitividad: Micro y pequeñas empresas en Colombia. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales, 18*(2), 45–60. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062017000200023&script=sci_arttext

Hernández Martínez, L. L. (2019). *Mejora del proceso de Alimentos y Bebidas en el hotel Be Live Experience* [Trabajo de diploma/tesis]. Universidad de Matanzas. https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2471/TD%202019%20%20%28Lisbetty%20L%C3%A1zara%20Hern%C3%A1ndez%20Mart%C3%ADnez%29.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Juárez, A. M. P. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*. https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Cientifica/article/view/2110

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Gestión 2000.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000.

Kliksberg, B. (2010). *Más ética, más desarrollo*. Temas Grupo Editorial. https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745509001.pdf

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper y Row.

López, D., y Bastidas, F. (2021). *Gestión administrativa y competitividad de las microempresas gastronómicas de Popayán*. Universidad del Cauca. https://repositorio.unicauca.edu.co/handle/123456789/1835

Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Trotta. https://www.academia.edu/37018011/Etica_y_empresa_Josep_Maria_Lozano

Mendizábal, N. (2018). La osadía en la investigación: El uso de los métodos mixtos en las ciencias sociales. *Espacio Abierto, 27*(2), 5–20. https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/27606/28301

Mendoza y Sandoval Poveda, C. J. (2015). *Diseño de un manual de funciones, políticas y procedimientos para cangrejal Manny's* [Tesis de pregrado]. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. https://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/697

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Política nacional de producción y consumo sostenible*. https://www.minambiente.gov.co/politica-nacional-de-produccion-y-consumo-sostenible/

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). Popayán volvió a ser el epicentro de la gastronomía de Colombia.

https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/popayan-epicentro-de-la-gastronomia-de-colombia

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2025). MiPymes | Preguntas frecuentes. https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/preguntas-frecuentes/mipymes

Ministerio de Cultura. (2023). Popayán: Ciudad Creativa de la Gastronomía UNESCO. https://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/Paginas/ciudades-creativas.aspx

Ministerio de Salud. (1997). Decreto 3075 de 1997 – Por el cual se reglamentan las condiciones sanitarias de alimentos y bebidas. Diario Oficial N.º 43.121. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1852

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013 – Por la cual se reglamentan las Buenas Prácticas de Manufactura y requisitos de inocuidad alimentaria. Diario Oficial N.º 48.874. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53758

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica. https://www.academia.edu/33194247/Safari_a_la_estrategia_Mintzberg

Montoya, A. (2022). Innovación tecnológica y competitividad en mipymes del sector servicios en Colombia. *Revista Científica Saberes Empresariales,* *5*(2), 87–104. https://revistas.udea.edu.co/index.php/saberesempresariales

Moreno de Tovar, L. (2005). Modelo de gerencia del conocimiento a través de la extensión universitaria. *Investigación y Postgrado,* *20*(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872005000200008&script=sci_arttext

Muñoz, Ó. A. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. [Artículo]. Redalyc. https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf

Naranjo, G. P.-K. (2019). Gestión del talento humano en mipymes de servicios en Colombia: Aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13–26. https://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-13.pdf

Naciones Unidas. (2000). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. https://www.unglobalcompact.org/library/2

Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Gestión 2000. https://www.academia.edu/37320736/El_Cuadro_de_Mando_Integral_Paso_a_Paso

Noriega Niño de Guzmán, C. A., y Farfán Pimentel, J. F. (2025). El desarrollo organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes): Una revisión sistemática. *Impulso,* *5*(9), 204–220. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.74

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2023). *Informe de digitalización de las pymes 2023: Un análisis comparado*. Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-08/informe_digitalizacion_pymes.pdf

OCDE y Eurostat. (2018). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (4.ª ed., versión en español). Comunidad de Madrid (BVCM001708). https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf

OIT. (1964). Convenio 122 sobre la política del empleo. OIT. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312267

OIT. (2023). *Informe mundial sobre el empleo en el sector servicios 2023*. Organización Internacional del Trabajo.

OMT. (2023). *Informe global sobre turismo gastronómico y sostenibilidad*. Organización Mundial del Turismo.

Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Gestión Estratégica, 8*(3), 12–26.

Paucara, J. C. A. (2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad de las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(3), 123–141. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8617503.pdf

Pérez-Uribe, R. I. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: Un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo, 9*(1), 9–22. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5682910

Pérez-Uribe, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: Análisis en empresas bogotanas. *Cuadernos de Administración*, (38), 73–85. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358005.pdf

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. CECSA.

Quera Londo, N. A. (2018). *Manual de funciones del equipo de trabajo* [Trabajo de titulación]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. https://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11540/1/84T00571.pdf

Requejo, Y. D. (2024). Balanced Scorecard: Una propuesta para empresas de servicios. *Revista Iberoamericana de Contaduría y Administración, 4*(2), 1–15. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9540946

Rojas, P. (2022). La gestión del cambio en las microempresas colombianas: Un enfoque desde la innovación. *Revista Espíritu Emprendedor TES, 6*(2), 135–152. https://revistas.usc.edu.co/index.php/espirituemprendedor

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia. [Artículo]. Redalyc. https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf

Salinas, D. F. B. (2018). *Modelo de gestión para el seguimiento de la estrategia en empresas colombianas* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13193

Salinas, D. F. B., y Sarria-Ardila, J. E. (2022). *Modelo de gestión para el seguimiento de la estrategia en las mipymes*. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/c6c9efd9-ce19-4d29-a9b6-1a76188d46fd

Schumpeter, J. A. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1934). https://tupdigital.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/120/2020/09/V.-Schumpeter_Teoria-del-desenvolvimiento-economico_Pr%C3%B3logo-y-Cap-II.pdf

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores. https://www.academia.edu/38991260/Gerencia_Estrat%C3%A9gica_Humberto_Serna

Solarte, M. G. (2018). El género de la gerencia y la cultura organizacional… [Artículo]. Redalyc. https://www.redalyc.org/journal/290/29056115002/29056115002.pdf

Thompson, A., Strickland, A., y Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/38469032/Administracion_Estrategica_Thompson

Tidd, J., y Bessant, J. (2020). *Gestión de la innovación: Integrando el cambio tecnológico, de mercado y organizacional*. Reverté.

UNESCO. (2003). *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132540

UNESCO. (2005). *Popayán – Creative Cities Network*. UNESCO. https://www.unesco.org/es/creative-cities/popayan

UNESCO. (2021). *Informe mundial sobre las ciudades creativas*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379992

Universidad del Cauca (Grupo de Estudios Empresariales y Territoriales). (2025). *Competitividad y desarrollo organizacional de las mipymes gastronómicas de Popayán: Tendencias 2025*. Universidad del Cauca. https://www.unicauca.edu.co/investigacion/mipymes2025

Urribarrí Monagas, A. (2018). *Gestión organizacional y desarrollo responsable en las pequeñas y medianas empresas*. Serie Pyme. https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1309/Gesti%C3%B3n%20organizacionaly%20desarrollo%20responsable%20en%20las%20PYME..pdf?isAllowed=y&sequence=1

Veliz Zambrano, C. P. (2018). *Manual de procedimiento* [Trabajo de titulación]. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1122/1/ULEAM-HT-0024.pdf

Venegas, T. R. (2019). *La gestión organizacional y su injerencia en la microempresa para su sostenibilidad empresarial* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. https://repository.umng.edu.co/bitstreams/d4f6e4b4-b593-4d1b-b40a-d5ea2200f729/download

Vidal Cuero, D. P. (2022). *Prácticas pedagógicas y saberes culturales afrocolombianos: Estrategia para enfrentar la violencia escolar en Guapi* [Tesis de maestría, Universidad del Cauca]. https://repositorio.unicauca.edu.co/bitstream/handle/123456789/6110/Pr%C3%A1cticas%20pedag%C3%B3gicas%20y%20saberes%20culturales%20afrocolombianos.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Vásquez, J. L. D. R. (2017). Modelos de gestión organizacional en entornos complejos: Estudio en MIPYMES del sector servicios. *Tendencias, 18*(2). https://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a03.pdf

Weber, M. (1947). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. https://archive.org/details/economiaysocieda01webeuoft

Zúñiga, H. C. C. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en pymes*. Corporación Universitaria CUC.