

**LA GERENCIA EN EL SUBSECTOR RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE SINCELEJO: UN ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

**MANAGEMENT IN THE RESTAURANTS SUBSECTOR OF THE CITY OF SINCELEJO: AN ANALYSIS FROM THE STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT**

Santander José De La Ossa Guerra<sup>1</sup>  
Yoleida Vega Mendoza<sup>2</sup>  
Elida María Alzamora Taborda<sup>3</sup>

**Resumen**

El presente trabajo tuvo como propósito caracterizar la gestión estratégica del subsector restaurantes de la ciudad de Sincelejo, desde la perspectiva de la función de *marketing*. El estudio implicó una investigación de campo de tipo descriptivo con diseño transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por los restaurantes de la ciudad de Sincelejo que tenían registro en Cámara de Comercio vigente al año 2019, los cuales, fueron abordados a través de una muestra intencional de 42 restaurantes. La información se recolectó a través de una lista de aspectos a validar que utiliza el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para realizar diagnóstico del sector empresarial, las cuales, se categorizaron teniendo en cuenta el proceso de planeación estratégica en: análisis del contexto, formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Como resultado se obtuvo que los restaurantes muestreados, tienen características que cumplen en “alto grado” en las fases de análisis, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que no tiene ninguna característica en este nivel de cumplimiento en la etapa de formulación. Además, deben mejorar su gestión estratégica en los siguientes aspectos: 1) hacer estudios periódicos de la competencia, 2) aprovisionar los presupuestos anuales para el desarrollo de la estrategia de *marketing*, 3) implementar fichas técnicas de materias primas y productos terminados y, 4) definir y hacer seguimiento a indicadores de gestión.

**Palabras clave:** gerencia, *marketing*, gestión estratégica, restaurantes.

**Abstract**

The purpose of this work was to characterize the strategic management of the restaurant subsector of the city of Sincelejo, from the perspective of the marketing function. The study involved descriptive field research with a cross-sectional design. The population under study was made up of restaurants in the city of Sincelejo that had registration in the Chamber of

Fecha de recepción: Mayo de 2020 / Fecha de aceptación en forma revisada: Septiembre de 2020

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magister en Educación, Magister en Administración, Docente Universidad de Sucre, Correo: [santander.delaossa@unisucra.edu.co](mailto:santander.delaossa@unisucra.edu.co) ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1283-9837>

<sup>2</sup> Magíster en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Docente Universidad de La Guajira. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3539-8170>. E-mail: [yvega@uniguajira.edu.co](mailto:yvega@uniguajira.edu.co)

<sup>3</sup> Especialista en docencia universitaria. Magíster en gestión de organizaciones. Docente Universidad de Cartagena

Commerce in force in 2019, which were addressed through an intentional sample of 42 restaurants. The information was collected through a list of aspects to be validated that the National Learning Service SENA uses to diagnose the business sector, which were categorized taking into account the strategic planning process in: context analysis, formulation, implementation and evaluation of the strategy. As a result, it was obtained that the restaurants sampled have characteristics that comply to a "high degree" in the analysis, implementation and evaluation phases of the strategy, while it does not have any characteristics at this level of compliance in the formulation stage. In addition, they must improve their strategic management in the following aspects: 1) make periodic studies of the competition, 2) supply the annual budgets for the development of the marketing strategy, 3) implement technical sheets of raw materials and finished products and, 4) define and monitor management indicators.

**Keywords:** *marketing*, strategic management, restaurants.

### Introducción

El tejido empresarial de la ciudad de Sincelejo<sup>4</sup>, está constituido mayoritariamente por empresas del sector terciario de la economía<sup>5</sup>, donde predominan la actividad comercial. Según la (Alcaldía Municipal de Sincelejo, 2016), esta actividad, genera el 41% del empleo formal y representa el 45% de las unidades productivas formalmente constituidas, especialmente del área urbana. Una segunda actividad que ha tomado fuerza en el desarrollo económico de la ciudad, dentro del referenciado sector, tiene que ver con el subsector restaurantes; el cual, tiene una participación del 9,5% en el tejido empresarial y ha tenido un vertiginoso crecimiento en los últimos años, forjado entre otras cosas por la megatendencia<sup>6</sup> del “consumo fuera de casa”.

Para, (Dinero, 2018) el consumo fuera de casa, es una megatendencia que implica además del consumo de meriendas o medias mañanas en una cafetería y las visitas eventuales a restaurantes en fechas especiales; el consumo habitual de alimentos preparados en restaurantes. Los cambios en la dinámica laboral junto a la movilidad caótica en las ciudades, por un lado; y, las necesidades de esparcimiento que han impulsado el desarrollo de la industria turística por el otro; se han convertido en las actividades dinamizadores del crecimiento del sector de negocios que, atiende ese conjunto de comportamientos, valores y hábitos de consumo.

Según el (DANE, 2017), la demanda que genera el consumo fuera de casa, en la zona urbana colombiana, viene siendo atendida por: almacenes y supermercados de cadena, tiendas por departamento, hipermercados, misceláneas de barrio, plazas de mercado, vendedores ambulantes, establecimientos especializados en la venta de artículos, farmacias

---

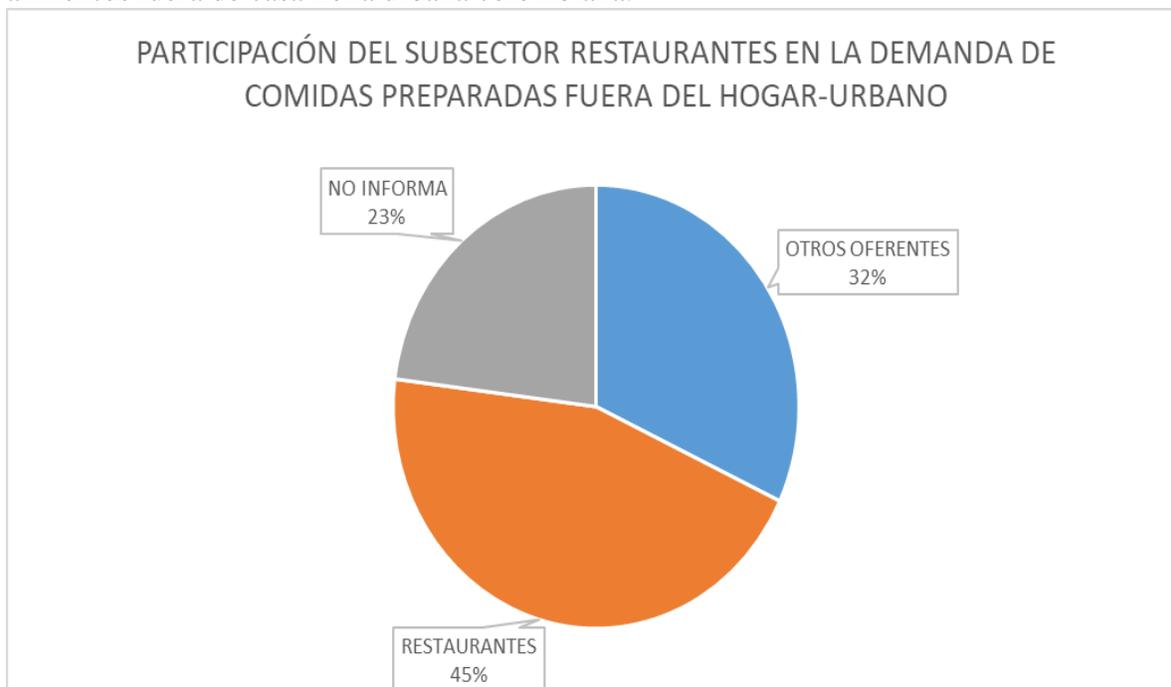
<sup>4</sup> Se hace Referencia a la ciudad de Sincelejo, capital del Departamento de Sucre – Colombia.

<sup>5</sup> El sector terciario o de servicios, incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía; entre estas actividades se contabiliza: el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales y los servicios que ofrece el Gobierno (Banco de la República, 2017).

<sup>6</sup> Se hace referencia a un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo (EBN banco, 2019).

y droguerías, cafeterías y establecimientos de comidas rápidas, plazoletas de comida y restaurantes entre otros; el cual, como lo muestra el gráfico 1, los restaurantes, ostentan el 45% de dicha demanda.

Gráfico 1. Participación del subsector restaurantes en la demanda de consumo de alimentos fuera de casa-zona urbana colombiana.



Fuente: DANE 2017.

La competencia en el subsector restaurantes está representada, en un alto porcentaje, por pequeños negocios que, compiten por el mercado con grades cadenas empresariales. Según la Cámara de Comercio de Sincelejo, por el lado de la oferta, el subsector en la ciudad de Sincelejo, ha tenido un crecimiento sostenido, medido por el número de empresas que se han creado entre los años 2014 a 2019. En ese sentido, la ciudad pasó de tener 115 restaurantes registrados en el año 2014 a 365 en el año 2019, lo que representó un crecimiento del 317%, como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1. Restaurantes constituidos formalmente en la ciudad de Sincelejo

AÑO	# DE RESTAURANTES	# DE RESTAURANTES NUEVOS	CRECIMIENTO %
2014	115		
2015	136	21	18%
2016	167	31	23%
2017	232	65	39%
2018	305	73	31%
2019	365	60	20%

Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo.

Por el lado de la demanda, la tabla 1 muestra que el 94% de los hogares colombianos manifiestan que hacen uso de servicios de restaurantes, que gastan en promedio el 9.4% de sus ingresos mensuales lo que representa \$230.000 por hogar, generando un mercado cercano a los \$1.687.970.000.000. con respecto a la ciudad de Sincelejo, el 93% de los hogares

manifiesta hacer uso de servicios de restaurantes, en el cual gastan en promedio el 8.3% de sus ingresos mensuales, lo que representa \$140.000 por hogar; constituyendo una oportunidad de mercado cercano a los \$9.240.000.000.

Tabla 2. Análisis de la demanda de servicios de restaurante en Colombia y Sincelejo

VARIABLES	# DE HOGARES TOTAL	HOGARES UTILIZAN SERVICIOS DE RESTAURANTE	% DE HOGARES	% GASTOS vs INGRESOS QUE EL HOGAR GASTA EN RESTAURANTES	GASTO PROMEDIO MENSUAL EN RESTAURANTES	DEMANDA DE SERVICIOS DE RESTAURANTES
PAIS	7.790.000	7.339.000,00	94%	9,40%	\$ 230.000	\$ 1.687.970.000.000
CIUDAD DE SINCELEJO	71.000	66.000,00	93%	8,30%	\$ 140.000	\$ 9.240.000.000

Fuente: DANE-Encuesta nacional de presupuestos de los hogares – ENPH - DANE, agosto 2018

Los antecedentes descritos, dan cuenta de los siguientes aspectos: 1) la megatendencia del “consumo fuera de casa” representa una oportunidad de negocio para el subsector restaurantes. 2) el 94% de los hogares colombianos y el 93% de los sincelejanos utilizan los servicios de restaurantes. 3) los hogares colombianos gastan en promedio, el 9.4% de sus ingresos mensuales en servicios de restaurantes y los sincelejanos el 8.3%. 4) el número de restaurantes en la ciudad de Sincelejo, ha tenido un crecimiento del 317% entre los años 2014 a 2019. 5) el subsector restaurantes representa el 9.5% del tejido empresarial de la ciudad de Sincelejo. 6) La competencia en el subsector restaurantes está sustentada, en un alto porcentaje, en pequeños negocios que, compiten por el mercado con grades cadenas empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente preguntarse: **¿Cómo se desarrolla la gerencia en el subsector restaurantes de la ciudad de Sincelejo: desde la perspectiva de la gestión estratégica de Marketing?**

El objetivo del presente estudio, consistió en **caracterizar la gerencia en el subsector restaurantes de la ciudad de Sincelejo, desde la perspectiva de la gestión estratégica de Marketing**

## Marco teórico

### Gerencia

(Pacheco et al., 2017) citando a (Mintzberg, 2009), (Levín, 2002), (Stoner, Freeman y Gilbert, 2013) y (Gudiño y Vilorio, 2010), delimita el concepto de gerencia a través del análisis del quehacer del gerente, el cual debe estar orientado a lograr la eficiencia y los objetivos organizacionales, para ello el gerente debe tener las competencias para propiciar un clima organizacional adecuado, establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida y tomar decisiones que garanticen la optimización de la organización.

Al respecto (Cardona Acevedo & Duque Oliva, 2014) plantea que la gerencia debe encaminar la estrategia, propiciando el establecimiento de procesos al interior de la organización. Estos procesos deben estar integrados por actividades que impregnen diferenciación a la oferta, fundamentados en la demanda y las necesidades, anhelos, deseos y expectativas del consumidor

### Teoría de planeación estratégica

La planeación estratégica, como línea de pensamiento y enfoque administrativo, trata sobre los análisis, las decisiones e implementaciones con impactos de largo plazo alcance en la gestión de una empresa, cualquiera sea su ramo o ámbito de acción. La planeación con

enfoque estratégico ofrece un marco analítico que facilita los procesos de planeación con visión de largo plazo (Hernandez, 2011).

Según (David, 2008), La planeación estratégica implica un proceso, donde se pueden delimitar tres etapas bien diferenciadas: 1) formulación, 2) implementación y 3) evaluación de la estrategia. Así mismo, la etapa de formulación, en términos prácticos se puede subdividir en dos grandes momentos: un primer momento de análisis y un segundo momento de formulación propiamente dicha. En el momento de análisis, la dirección de la empresa audita, por un lado, su entorno natural (macro-entorno) y su entorno industrial (micro-entorno), con el objeto de conocer oportunidades y amenazas, competidores directos e indirectos, evolución de su mercado potencial y real y, por el otro, su entorno interno con el objeto de revisar, su estructura, recursos, capacidades y cultura. Luego en el momento de formulación, la empresa define su misión, visión y objetivos estratégicos; establece planes políticas y presupuestos (Wheelen & Gunger, 2013).

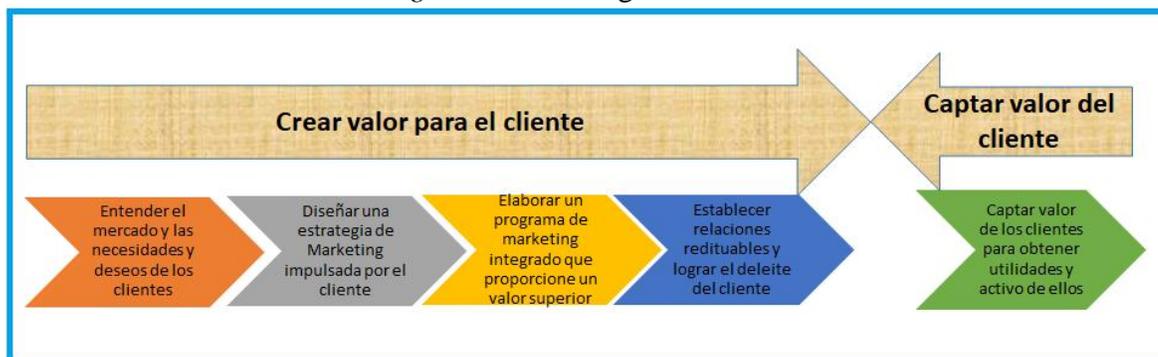
En la etapa de implementación de la estrategia, la dirección de la empresa coordina y dirige la operación del negocio, a través de la ejecución y cumplimiento de metas de corto plazo, la aplicación de políticas y criterios para seleccionar de proveedores, la implementación de sistemas de calidad, el establecimiento de estándares técnicos para la adquisición de materias primas, la comercialización de los productos y la organización general de recursos físicos, planta y equipos, entre otros (Thomson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Finalmente, en la etapa de evaluación de la estrategia, la dirección de la empresa, evalúa el cumplimiento de las metas previamente establecidas, hace estudios de satisfacción de los clientes, mide la efectividad de la estrategia de ventas; para ello establece indicadores de gestión que le permita identificar problemas en los procesos de producción y/o comercialización, de tal forma que le permita conocer los datos de productividad, tiempos y procesos y, registrar los problemas de calidad (Kaplan & Norton, 2002).

### **Teoría de Marketing**

Como parte del desarrollo del marco teórico del presente trabajo, es importante precisar que el concepto de *marketing* desde una perspectiva general, ha sido ampliamente estudiado por autores clásicos y expertos.

Teniendo en cuenta el propósito de la investigación, donde prima el interés por discernir el concepto de *marketing* desde una visión gerencial, es pertinente analizar la definición ofrecida por (Kotler & Armstrong, 2012, p. 4), en la cual, establecen que *marketing* es el proceso mediante el cual las compañías crean y entregan valor superior a sus clientes y establecen relaciones duraderas con ellos, para desarrollar intercambios de valores con beneficios mutuos. Para el ejercicio de la gerencia de la función de *marketing* al interior de una organización, cobra especial relevancia el desarrollo de esta definición, teniendo en cuenta que, en términos concretos el proceso de *marketing* implica las etapas que describe el gráfico 2.

Gráfico 2. Proceso de *marketing* como función gerencial

Fuente: Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2012. P.5)

Según (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009), la implementación de la función de *marketing* en una organización tiene dos dimensiones, una dimensión análisis que implica el estudio y comprensión de las necesidades, anhelos y deseos del mercado, la cual definen como “*marketing* estratégico” y una dimensión acción orientada al desarrollo operativo de la función de *marketing* y que definen como *marketing* Operativo.

Al respecto, Muñiz (2018), plantea que con la implementación del *marketing* Estratégico, en una organización se busca conocer las necesidades, anhelos y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar segmentos de mercado potenciales y localizar nuevos nichos; de tal forma, que se pueda valorar el potencial interés de esos mercados, orientar a la empresa hacia el aprovechamiento de esas oportunidades y finalmente diseñar un plan de acción u hoja de ruta que permita alcanzar los objetivos propuesto. Con la implementación del *marketing* Operativo, se hace uso de las herramientas del *marketing* mix para alcanzar las metas de ventas, generalmente en el corto plazo. En el contexto específico de los negocios, el *marketing* se puede conceptualizar como un sistema total de actividades comerciales, que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfagan las necesidades de los clientes, de tal forma, que su puedan alcanzar los objetivos organizacionales, a través de procesos de intercambio con beneficios (Castro, Hoyos, Londoño, & Mercado, 2017).

En el plano estratégico, en la teoría de *marketing*, se han desarrollado conceptos sobre el cual se fundamenta el quehacer práctico de la disciplina, entre estos conceptos se pueden mencionar los de segmentación, marca y posicionamiento.

La segmentación, es el proceso de clasificación que hace la empresa de su mercado meta, a través de criterios geográficos, demográficos, psicográficos y comportamental, con el objeto de adaptar sus tácticas de marketing mix a las características de cada segmento, adaptar su oferta y obtener respuestas diferenciadas (Mendoza, 2005), (Ciribeli & Miquelito, 2015).

La marca, para Kotler y Armstrong (2007), Forero y Duque, (2014) y Aldás et al.,(2013) citados en, (De La Ossa, Hernandez, & Hernandez, 2016); “es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los productos de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores”, se puede entender además, como un activo intangible que las organizaciones, de cualquier tamaño y sector, deben gestionar para incrementar su valor en el mercado. La adecuada

gestión de la marca, se ha convertido en pieza clave sobre la que se fundamenta gran parte del éxito comercial de corto, mediano y largo plazo de una organización.

El posicionamiento se puede definir como el “acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo”. Según (Keller, 2008, p.89) “el posicionamiento competitivo consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores, resaltando las ventajas o puntos de diferencia que la marca tiene sobre sus competidores, mientras se minimiza las inquietudes acerca de cualquier desventaja posible”. Para (Ries & Trout, 1985) el posicionamiento, comienza con un producto, pero es preciso puntualizar que, este no se refiere al producto per se, sino, a lo que se hace en la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir.

Para (Ferrell & Hartline, 2012), de los procesos de planeación estratégica que se desarrolla a nivel organizacional, se desprenden los procesos de planeación y decisión al interior de las áreas funcionales, el cual, resultarán en la creación de planes estratégicos para las diferentes áreas. Con respecto al área de *marketing*, el proceso de planeación, debe concluir con “el plan de *marketing*” que consiste en un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de *marketing* de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. en este sentido, el plan sirve como “mapa de ruta” para implementar la estrategia de *marketing*.

Finalmente, (Cavazos Arroyo et al., 2018) plantean que, la adecuada toma de decisiones, soportada en la planeación estratégica de mercadeo, coadyuva la continuidad y permanencia de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta que, esta orienta la creación de valor para el cliente, al tiempo que permite alcanzar niveles óptimos de productividad y competitividad.

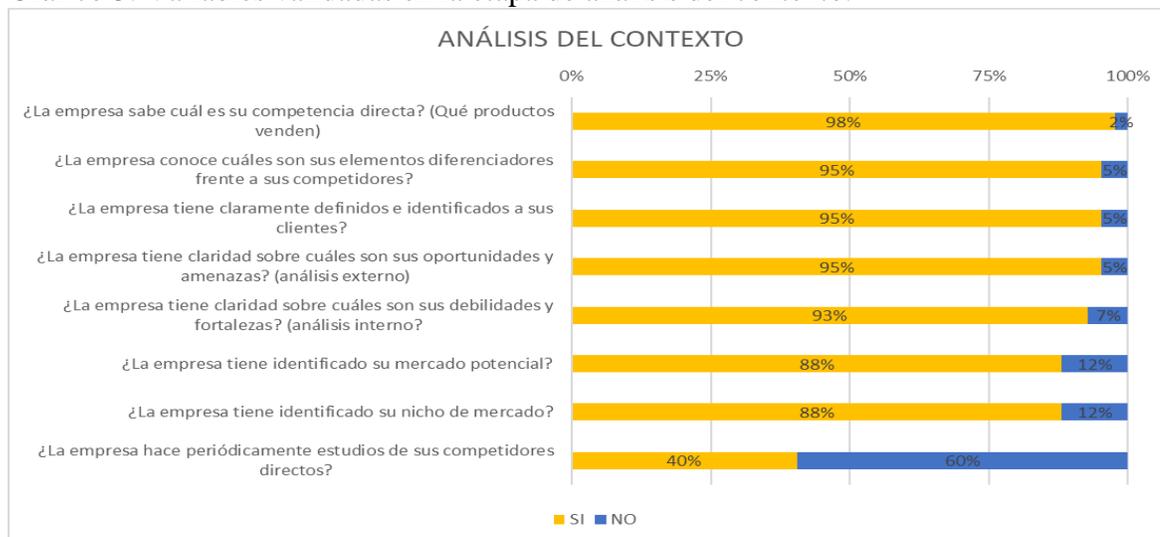
### **Metodología**

Se desarrolló un estudio con enfoque mixto, donde el enfoque cualitativo se materializó en el tipo de muestreo utilizado y el enfoque cuantitativo en la medición de los resultados. El trabajo implicó una investigación de campo de tipo descriptivo con diseño transversal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004) (Hurtado, 2012). La población objeto de estudio estuvo conformada por los restaurantes de la ciudad de Sincelejo que tienen registro en Cámara de Comercio actualizado al año 2019, los cuales, ascienden a 365 unidades empresariales; los mismos se abordaron a través de muestreo no paramétrico, se trabajó con una muestra intencional de cuarenta y dos (42) restaurantes, seleccionados teniendo en cuenta su posicionamiento como restaurantes de prestigio en la ciudad y que su estrategia de precios evidencia una orientación hacia el segmento de mayores ingresos (estratos 4, 5 y 6). Para la recolección de la información se utilizó la lista de aspectos a validar que utiliza el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para análisis diagnóstico del sector empresarial, con la cual, se verificó en los restaurantes muestreados la ejecución o no de las variables listadas. La época del muestreo fueron los meses de julio y agosto de 2019 y el instrumento se estructuró teniendo en cuenta cuatro familias de variables que se desprenden del proceso de planeación estratégica: 1) análisis del contexto; 2) formulación de la estrategia 3) implementación de la estrategia y, 4) evaluación de la estrategia. Para el análisis de la información, los resultados se clasifican en tres niveles de cumplimiento, con respecto a los postulados teóricos, de la siguiente forma: si entre el 76 y 100 por ciento de los restaurantes cumplen la variable, se clasifican como un cumplimiento en “alto grado”; si entre el 50 y el 75 por ciento cumplen, se clasifican como un cumplimiento en “mediano

grado” y si menos del 50 por ciento cumplen, se clasifican como un cumplimiento de “bajo grado”. las mediciones cuantitativas, se hicieron con el software Excel.

### Análisis y discusión de resultados

Gráfico 3. Variables validadas en la etapa de análisis del contexto.



Fuente: elaboración propia

El gráfico 3 evidencia, que los restaurantes muestreados, desarrollan una etapa de análisis del contexto, donde predomina, por el lado del “análisis externo” el conocimiento de oportunidades y amenazas, la competencia directa y la definición e identificación de su mercado potencial, nicho de mercado y clientes; los cuales, entre el 88 y 98 por ciento de los restaurantes manifestaron analizar las variables mencionadas. Por el lado del análisis interno, el 95 por ciento de los restaurantes analizan y conocen sus debilidades y fortalezas, así como sus elementos diferenciadores frente a sus competidores. Los resultados encontrados son coherentes, en alto grado, con los postulados teóricos de (David, 2008), cuando plantea que en el proceso de planeación estratégica, en la etapa de análisis, las organizaciones auditan su entorno natural o macroentorno y su entorno industrial o microentorno, con el objeto de identificar oportunidades y amenazas. De igual manera, la respuesta de los restaurantes, son coherentes en alto grado, con los conceptos del proceso de *marketing*, definido por (Kotler & Armstrong, 2012), sobre *marketing* estratégico y segmentación definidos por (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009), (Muñiz, 2018), (Mendoza, 2005), (Ciribeli & Miquelito, 2015), con respecto al conocimiento que debe tener la empresa; de su mercado potencial, nicho de mercado y clientes; de tal forma que le permita desarrollar una oferta coherente con las necesidades del segmento de mercado. En sentido contrario, se observa que, sólo el 40% de los restaurantes muestreados hacen estudios periódicos de sus competidores, lo que indica que los postulados teóricos referenciados se cumplen en bajo grado, con respecto a esta variable.

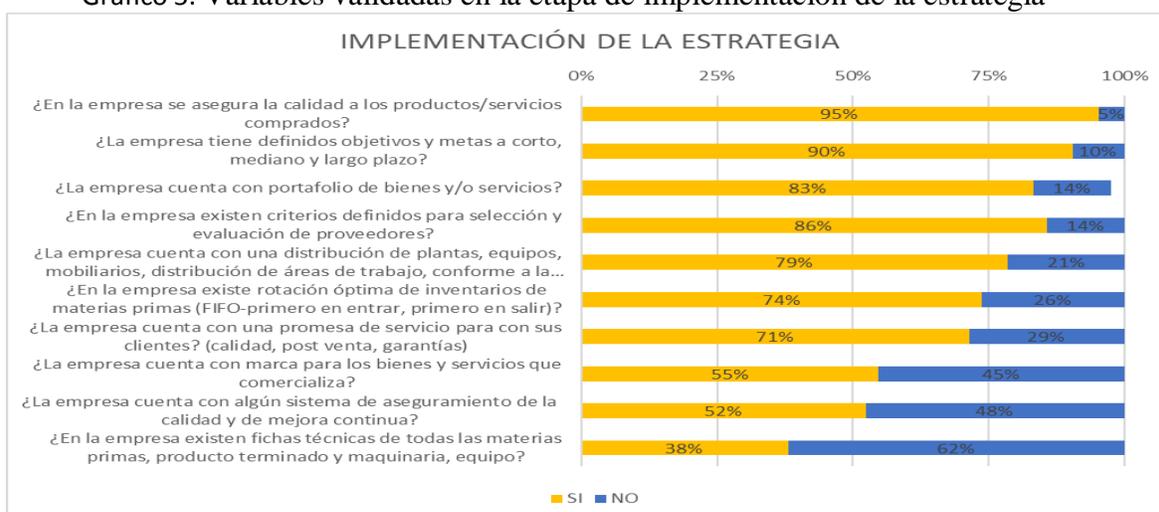
Gráfico 4. Variables validadas en la etapa de formulación de la estrategia



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la formulación de la estrategia, el gráfico 4 evidencia que entre el 64 y 74 por ciento de los restaurantes muestreados, cuentan con un plan de *marketing*, tienen definida su misión y visión, cuentan con un plan de producción y tienen debidamente definidas políticas internas de *marketing*, ventas y producción. Los resultados encontrados son coherentes, en un mediano grado con lo planteado por (Ferrell & Hartline, 2012), con respecto a que la planeación del área funcional de *marketing* debe concluir con un “plan de *marketing*”, que consiste en un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de esta área funcional y, con lo planteado por (Wheelen & Gunger, 2013) con respecto a que en la etapa de la formulación de la estrategia, la empresa define su misión, visión y objetivos estratégicos y, establecen planes y políticas. Por otro lado, los postulados referenciados se cumplen en bajo grado en el sentido de que sólo el 43% de los restaurantes, cuentan con presupuestos para desarrollar las estrategias de *marketing*.

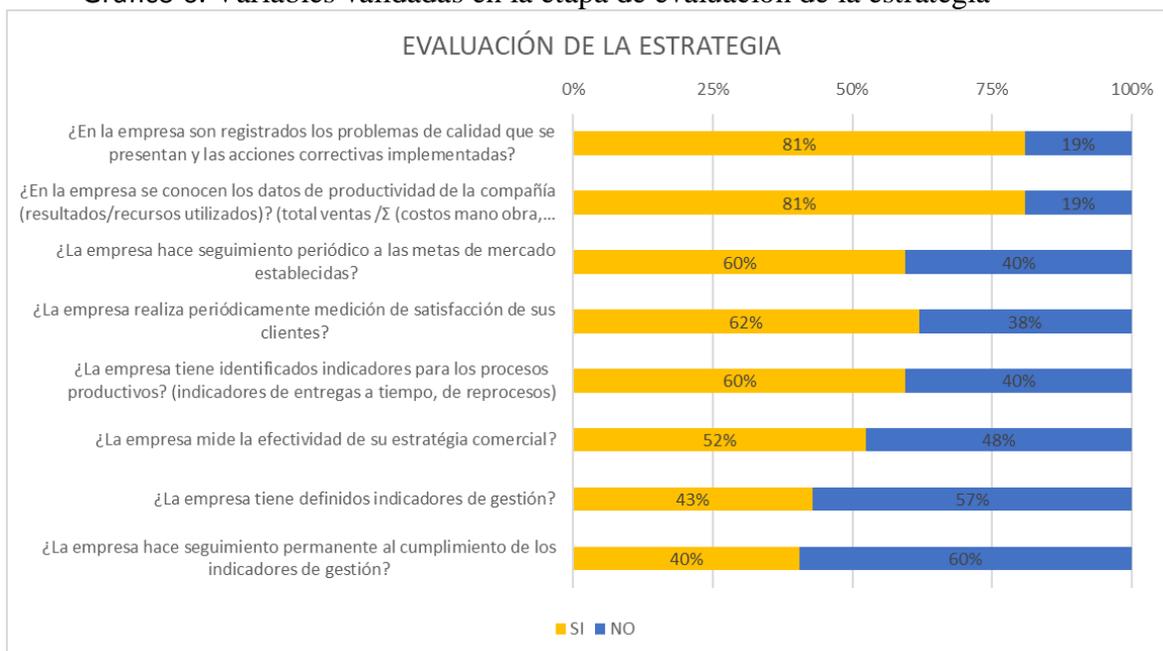
Gráfico 5. Variables validadas en la etapa de implementación de la estrategia



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la implementación de la estrategia, el gráfico 5 evidencia que entre el 79 y 95 por ciento de los restaurantes muestreados, cuentan con portafolio de bienes y servicios debidamente estructurados, los cuales ofrecen a través de unas instalaciones adecuadas donde hay una distribución de equipos mobiliarios y áreas de trabajo conforme a la reglamentación existente en el sector, donde se asegura la calidad de los bienes y servicios comprados, con criterios debidamente definidos para la selección de proveedores. Lo anterior es coherente en un alto grado con lo planteado por (Thomson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012) cuando afirma que en la etapa de implementación de la estrategia, la dirección de la empresa coordina y dirige la operación del negocio, a través del establecimiento de objetivos y metas de corto plazo, la aplicación de políticas y criterios para la selección de proveedores, la implementación de sistemas de calidad, el establecimiento de estándares técnicos para la adquisición de materias primas, la comercialización de los bienes y servicios y la organización general de recursos físicos, planta y equipos. De igual forma, entre el 52 y el 74 por ciento de los restaurantes muestreados, cuentan con marcas, sistemas de aseguramiento de la calidad, servicios de postventa y garantías y sistemas de rotación de inventarios, resultados coherentes en mediano grado con los planteamientos de (De La Ossa, Hernandez, & Hernandez, 2016), (Keller, 2008) y (Ries & Trout, 1985), con respecto a las estrategias de marca y posicionamiento. Finalmente, sólo el 38 por ciento de los restaurantes cuentan con fichas técnicas de materias primas y productos terminados, lo que es coherente en bajo grado con los postulados teóricos antes referenciados.

Gráfico 6. Variables validadas en la etapa de evaluación de la estrategia



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la evaluación de la estrategia, el gráfico 6 evidencia que, el 81 por ciento de los restaurantes muestreados registra los problemas de calidad que se presentan en la operación del negocio, así como las acciones correctivas, de igual forma conocen los niveles de productividad. Así mismo, entre el 52 y 62 por ciento los restaurantes muestreados miden la efectividad de su estrategia comercial, tienen establecidos indicadores para los procesos

productivos, realizan periódicamente medición de la satisfacción del cliente y hacen seguimiento periódico a las metas de mercadeo establecidas. Lo anterior es coherente en un alto y mediano grado, con lo planteado por (Kaplan & Norton, 2002) con respecto a que en la etapa de la evaluación de la estrategia, la dirección de la empresa, hace seguimientos periódico al cumplimiento de las metas establecidas y estudios de satisfacción de los clientes, de igual forma, mide la efectividad de la estrategia comercial. Finalmente, entre el 40 y 43 por ciento de los restaurantes tienen definidos y hacen seguimiento a indicadores de gestión, es decir, lo establecido por los autores referenciados, con respecto a estas dos variables, se cumple en bajo grado.

### Conclusiones

Como conclusión se pudo establecer que la gerencia de los restaurantes en la ciudad de Sincelejo, desde la perspectiva de la gestión estratégica de Marketing, se caracteriza por:

1. Un análisis del contexto, donde en los restaurantes estudiados, predomina en un “alto grado”, el conocimiento de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; el conocimiento del mercado y sus elementos diferenciadores; y, en un “bajo grado” los estudios periódicos de la competencia.

2. Una etapa de formulación de la estrategia, donde en los restaurantes estudiados predomina en un “mediano grado” el establecimiento de planes de *marketing* y de producción, la definición de misión, visión y políticas internas de marketing, ventas y producción; y, en un “bajo grado” el establecimiento de presupuestos anuales, para el desarrollo de la estrategia de *marketing*.

3. Una etapa de implementación de la estrategia, donde en los restaurantes estudiados, predomina en un “alto grado” la presencia de un portafolio de bienes y servicios, que son ofertados a través de unas adecuadas instalaciones, que cuentan con una apropiada distribución de equipos y áreas de trabajo, acorde con la reglamentación existente en el sector; en los que se asegura la calidad de los productos, a través de la selección de proveedores con criterios previamente establecidos. En un “mediano grado” cuentan con marcas, sistemas de aseguramiento de la calidad, servicios de postventa y garantías y sistemas de rotación de inventarios. Y, en un “bajo grado” cuentan con fichas técnicas de materias primas y productos terminados.

4. Una etapa de evaluación de la estrategia, donde en los restaurantes estudiados, predomina en un “alto grado” el registro de los problemas de calidad que se presentan en la operación del negocio, así como las acciones correctivas, de igual forma conocen los niveles de productividad. En un “mediano grado” miden la efectividad de su estrategia comercial, tienen establecidos indicadores para los procesos productivos, realizan periódicamente medición de la satisfacción del cliente y hacen seguimiento periódico a las metas de mercadeo establecidas. Y, en un “bajo grado” tienen definidos y hacen seguimiento a indicadores de gestión.

De la caracterización se desprende, que los restaurantes muestreados en la ciudad de Sincelejo, deben mejorar su gestión estratégica en: 1) hacer estudios periódicos de la competencia, 2) aprovisionar los presupuestos anuales, para el desarrollo de la estrategia de *marketing*, 3) implementar fichas técnicas de materias primas y productos terminados y, 4) definir y hacer seguimiento a indicadores de gestión.

### Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Sincelejo. (2016). *Plan de desarrollo del Municipio de Sincelejo vigencia 2016 - 2019, "Sincelejo, ciudad con visión"*.
- Banco de la República. (2017). *Sectores económicos - Enciclopedia | Banrepcultural*. Banrepcultural.
- Castro, A. A., Hoyos, A. A., Londoño, O. M., & Mercado, L. L. (2017). ESTUDIO DE MARKETING PARA MEDIR LA VIABILIDAD COMERCIAL DE UNA AGENCIA PUBLICITARIA ENFOCADA A PYMES EN PALMIRA-VALLE DEL CAUCA . *AGLALA*, 1-19.
- Cardona Acevedo, M., & Duque Oliva, E. J. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*, 5(10), 1–2. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70001-1](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70001-1)
- Cavazos Arroyo, J., Espejel Blanco, J. E., & Leyva Carreras, A. B. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41.
- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (2015). LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR EL CRITERIO PSICOGRÁFICO: UN ENSAYO TEÓRICO SOBRE LOS PRINCIPALES ENFOQUES PSICOGRÁFICOS Y SU RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO . *Visión de Futuro*, 33-50.
- DANE. (2017). *COLOMBIA - Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares - ENPH-Julio 2016 - Julio 2017*. <http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/566/datafile/F6>
- David, F. R. (2008). *Estratégica, Conceptos de Administración*. México: Pearson.
- De La Ossa, S., Hernandez, F., & Hernandez, J. (2016). Análisis multivariado del Top of Mind en la industria de bebidas estimulantes naturales en Colombia. *Agronomía Colombiana*, 23-26.
- Dinero. (15 de 2 de 2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. *Dinero*. Recuperado el 05 de 10 de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- EBN banco. (2019). *¿Qué son las megatendencias y cómo invertir en ellas?* <https://www.finect.com/grupos/ebn-banco/articulos/que-megatendencias-como-invertir-ellas>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico D.F.: CEGAGE Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de La Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R. S. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa Oriegen, Evolución y Banguardia*. Mexico: Mc Graw Gill.
- Hurtado, d. B. (2012). *Metodología de La Investigación, guía para la comprensión holística de la ciencia* . Caracas: Quiron Ediciones.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marcas: Branding*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* . Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

- Mendoza, T. M. (2005). *Gestión de Mercado: Fundamentos, Investigación, Estrategias, Operación*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Muñiz, G. R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones CEF.
- Pacheco, Y. M., Molina, Y. M., & Arévalo, J. G. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg : una evidencia empírica en la universidad The managerial roles of Mintzberg : An empirical evidence in the university. *I+D Revista De Investigaciones*, 10(2), 102–111. <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/139/155>
- Ries, A., & Trout, J. (1985). *Posicionamiento* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Thomson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. a., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T. L., & Gunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios: Hacia la sostenibilidad Global*. Bogotá: Pearson.