

EL MERCADEO ESTRATÉGICO COMO FUENTE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DEL VALLE DE ABURRA

Juan C. Castañeda V. ¹

¹ Juan Camilo Castañeda Villegas. Estudiante Administración de Empresas. 3a cohorte. Facultad de Administración. Universidad CES. E-mail: Juan.castaneda@uces.edu.co

Resumen

En los últimos años se ha observado un comportamiento positivo en cuanto a la dinamización de la oferta gastronómica en el valle de aburra y como prueba de esto, se encuentran los conglomerados que poco a poco se han formado en distintas partes del área y con sus diferentes conceptos, como es el caso de Calles de la buena mesa (Laureles, Poblado, Envigado, Entre otras), lugares bistró en centros comerciales (Viva Envigado, Arkadia), o “Mercados” (Mercados del rio, Mercados de envigado, Mercados del tranvía, entre otros). Fernandez (2020) del grupo The Chef is back explica este fenómeno para la revista LA REPUBLICA afirmando “hoy las personas quieren todo al alcance de su mano, poder disfrutar de cultura, gastronomía y entretenimiento de calidad en su cercanía y en un espacio abierto y seguro” (Espinosa, 2020) Todo esto nos da una señal de que el consumidor ha entrado a dinamizar sus deseos al momento de exigir que tipo de cocina prefiere y en qué momento o lugar. La sumatoria de lo anteriormente mencionado, crea un ambiente tenso de competencia tanto para los nuevos entrantes como para aquellos que van obteniendo relevancia dentro de esta guerra por ser el oferente que el cliente desea. Comportamientos como: apertura y

cierre de locales, cambio constante en las cartas, días de promociones, oferta de descuentos en combos y entre otros, revelan algunas de las estrategias usadas por aquellos establecimientos que intentan sobrevivir a esa competencia en el sector. lo que conlleva a las mismas a fallar en aspectos que son relevantes para el óptimo funcionamiento tanto financiero como de procesos, productos y servicios. Al identificar estas conductas se hace necesario realizar una indagación sobre como es el funcionamiento actual de las microempresas en el Valle de Aburrá frente a la toma estratégica de decisiones en cuestión del mercado, cuáles son sus aspectos a mejorar y como a través del mercadeo estratégico se pueden potencializar su competitividad y como resultado a esto, lograr mayor rentabilidad, estabilidad y permanencia en el mercado.

Palabras clave:

Mercadeo estratégico, Competitividad, gastronomía, Microempresa, Valle de Aburrá.

**STRATEGIC MARKETING AS A SOURCE FOR STRENGTHENING THE
COMPETITIVENESS OF MICRO-ENTERPRISES IN THE GASTRONOMIC SECTOR
OF VALLE DE ABURRA**

ABSTRACT

In recent years, positive behavior has been observed in relation to the revitalization of the gastronomic offer in the Valle de Aburrá and as proof of this, there are the conglomerates that have gradually formed in different parts of the area and with their different concepts, such as the streets of good food (Laureles, Poblado, Envigado, among others), bistro places in shopping malls (Viva Envigado), or “markets” (Mercados del río, Mercados de envigado, Mercados del tranvía, among

others). All this gives us a sign that the consumer has entered to streamline their desires when demanding what type of cuisine, they prefer and at what time or place. The sum of the aforementioned, creates a tense environment of competition for both new entrants and those who are gaining relevance in this war for being the bidder that our client wants.

Behaviors such as: opening and closing stores, constant change in the letters, days of promotions, offer of discounts on combos and among others, reveal some of the strategies used by those establishments that try to survive this competition in the sector. which leads them to fail in aspects that are relevant to the optimal functioning of both financial and processes, products and services. When identifying these behaviors, it is necessary to carry out an investigation on how the current operation of micro-enterprises in the Aburrá Valley is in the face of strategic decision-making in relation to the market, what are its aspects to be improved and how through strategic marketing they can enhance their competitiveness and as a result, achieve greater profitability, stability and permanence in the market.

Keywords: *Strategic Marketing, Competitiveness, gastronomy, microenterprise, Valle de Aburrá.*

1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se plantea identificar características propias del mercadeo estratégico aplicables a las microempresas del sector gastronómico del Valle de Aburrá que fomenten las buenas prácticas empresariales, las cuales conllevan al logro de una estabilidad económica y un crecimiento dentro de un mercado, bajo la premisa del fortalecimiento de la competitividad.

Para el caso del estudio, se encuentra que en Colombia existe una serie de factores críticos a la hora de crear empresas y lograr su permanencia, En el 2016, entraron al mercado un total de 1.033.211 firmas de las cuales se cancelaron 991.911, lo que equivale a una tasa de entrada bruta o nacimientos promedio de 23,1% y una tasa de salida de 19,5%. Así, la tasa neta de entrada promedio es de 3,6%. Estas cifras indican que, en el país, por cada 100 empresas formales, entran 23 empresas nuevas al mercado y salen alrededor de 19. (Rivera, 2016).

Por otro lado, en el Valle de Aburrá, se ha presentado un crecimiento durante los últimos años en el sector gastronómico, tal

como lo presenta La Cámara de comercio de Medellín en los informes económicos de los años 2016 y 2018. Para el informe del año 2016 “Los sectores con mayor crecimiento neto en el número de empresas fueron los de seguros y finanzas, y comercio, restaurantes y hoteles.” (Cámara Comercio Medellín, 2016, p.3), por su parte el informe del 2018 arroja resultados similares, señalando que la creación de sociedades tuvo una concentración del 52% entre los sectores de seguros y finanzas, como comercio hotelería y restaurantes.

Incluso, para el 2017 el sector de comercio, hotelería y restaurantes se presentó como el gremio con mayor porcentaje de participación en ocupación de empleos para el Valle de Aburrá con un 29,1% (Camara de comercio de Medellín, 2019), manifestando la importancia de generar una investigación que permita mitigar el corto tiempo de supervivencia de las empresas en el mercado y su alcance social en la zona.

Conforme a lo mencionado anteriormente, uno de los puntos principales a tomar en consideración para evitar el fracaso en las microempresas, planteado por Torres (2018)

para la revista EL ESPECTADOR, es la importancia de implementar una cultura dirigida a la productividad, por medio de la planeación, la medición de sus procesos, la calidad de sus productos y servicio, la reducción de los costos y optimización de recurso. Lo precedente se relaciona con dos conceptos relevantes para el desarrollo de la investigación. Por una parte, la función del mercadeo estratégico propuesta por J.J Lambin “La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.” (LAMBIN, 1995, p.9).

Y, por otro lado, Kotler (2012) introduce el termino de posicionamiento entendido como la capacidad de disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Este nos expresa que el posicionamiento es un concepto subjetivo ya que no se refiere al producto, sino a lo que logra en la mente del consumidor.

Por lo tanto, esta investigación estuvo enfocada a identificar los posibles beneficios de la aplicación de estos conceptos a las microempresas del sector gastronómico ubicadas en el valle de Aburrá, las cuales serán comprendidas bajo el criterio definido por el Ministerio de comercio en el decreto 957 del 2019, donde clasifica a las microempresas del sector comercio como aquellas que generan un ingreso inferior o igual a 44.769 UVT. Adicional es importante destacar, que se trabajará con datos del sector comercio, hotelería y restaurante puesto que para el aporte del PIB el sector gastronómico se encuentra dentro de estos, pero en el método de estudio y en el desarrollo de la investigación se tratará al sector de manera desagregada.

Finalmente la investigación se fundamentó en el paradigma cualitativo, tuvo enfoque fenomenológico hermenéutico y se usará la revisión documental como principal fuente de recolección de datos.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizará utilizando una ruta metodológica que abarca la modalidad estado del arte, revisión documental, la cual

se define como: “aquella búsqueda o indagación que se basa en la localización, registro, recuperación, análisis e interpretación de fuentes bibliográficas, hemerográficas, así como fuentes de carácter primario o inéditas” (Suárez, 2007, p.17). A través del estado del arte será posible hacer una sintetización detallada de la información recopilada y la creación de un marco conceptual en función de la investigación. En el estudio se realizó la revisión mediante las siguientes bases de datos: SciELO, Dialnet, Google Académico, Redalyc. basado en palabras claves como: Mercadeo estratégico, Competitividad, gastronomía, Microempresa y Valle de Aburrá.

Para lograr una revisión literaria completa, generando un estado del arte útil para las microempresas del sector gastronómico, se decide dividir en tres secciones importantes el presente artículo. Esto con el objetivo de examinar a mayor detalle la fluctuación del comportamiento en este sector para el grupo de empresas foco de la investigación; estas secciones son: Mercadeo estratégico, Competitividad - posicionamiento, Microempresas en el Valle de Aburrá.

Para la primera sección se realiza un proceso de identificación de aquellas características propias del mercadeo estratégico que permiten a los encargados de la toma de decisiones en las microempresas gastronómicas del Valle de Aburrá, obtener un panorama más claro que consienta la ejecución de estas dentro de un método basado en la función del Marketing estratégico “seguir la evolución del mercado de referencia e identificar productos – mercados y segmentos actuales o potenciales” (LAMBIN, 1995). Las teorías y/o propuestas revisadas en esta primera sección fueron: Marketing Mix propuestas por Jerome McCarthy, La Matriz BCG propuesta por la consultora Boston Consulting Group, estrategias propuestas por Philip Kotler y Gary Armstrong.

En la siguiente sección, Competitividad y posicionamiento. Se retoma autores importantes en el gremio mundial del mercadeo como lo son Kotler, Armstrong. Momento en el cual se indaga la situación actual de aquellos componentes que generan competitividad en las empresas de gastronomía en el Valle de Aburrá y como a través de esto se logra un posicionamiento en

el mercado, que a su vez impacte positivamente indicadores financieros, de mercado y de gestión. Adicional a esto, revisar casos locales refuerza la importancia de adecuar los procesos hacia la innovación, la competitividad y el posicionamiento en un mercado.

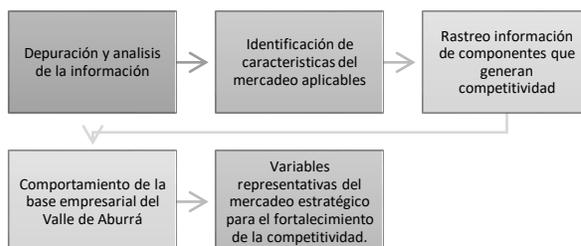
Finalmente se realiza una revisión del comportamiento en cuestión empresarial en el Valle de Aburrá, apoyado en informes económicos de la cámara de comercio de Medellín, recuperando y analizando los datos brindados por ellos, encaminados a entender el ambiente en el cual se desarrollan los restaurantes, concluyendo en el análisis de los factores que convergen con la posición competitiva de acuerdo al Diamante de Porter.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para realizar el proceso de análisis de la información, se llevó a cabo la siguiente secuencia:

Esta información hallada en las secciones mencionadas en la figura anterior son el resultado de una búsqueda de información local, pues para el ejercicio de la investigación

Figura 1:



Ruta metodológica del desarrollo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

y las limitantes del objeto de estudio se consideró suficiente para efectuar la exploración. Logrando así la siguiente información:

El factor estratégico abarca las diferentes áreas que componen la compañía, es allí cuando el termino mercadeo entra a dar claridad que todas aquellas decisiones y cambios que se toman deben dar respuesta a las dudas que la demanda expone por medio de los diferentes canales o herramientas que como oferentes y gerentes de las organizaciones se logran ejecutar. De tal manera fue evidenciada la importancia de estos conceptos dentro la supervivencia de las microempresas en Medellín. Pues para

2016 “De cada cien microempresas creadas, 70 sobreviven al tercer año. Al décimo año este número se reduce a 48” (Echeverry, 2016) dentro de las dificultades vivenciadas en ese periodo de tiempo, Echeverry en su informe indica que los dos principales motivos para liquidar la organización son las dificultades financieras seguido de los problemas de mercado y ventas. (Grafica 1)

Grafica 1:



Causales para liquidación de Microempresas.

Fuente: Echeverry, J. (2016) RETOS PARA LAS MIPYMES ANTIOQUIA. [Grafica].

Para el primer aspecto que influye en el cierre de estas empresas en particular, se detectó como principales causales: las perdidas en la operación y las utilidades no acordes con la inversión; por otro lado, con un porcentaje menor Echeverry (2016) presenta que proveedores y cartera representan un porcentaje minúsculo en relación a las dos dificultades mencionadas líneas arriba. (Grafica 2).

Grafica 2:



Causas de cierre en aspectos financieros.

Fuente: Echeverry, J. (2016) RETOS PARA LAS MIPYMES ANTIOQUIA. [Grafica].

Es así como por medio del pensamiento del Marketing estratégico se decidió realizar un análisis del mix del marketing y a manera de dar frente a esta situación, y es evidente que el problema recae en la capacidad de la organización por generar ingresos a través de la oferta. Pues en lo expuesto por la unidad de investigaciones de la cámara de comercio de Medellín (2016), se encontró que aquellos empresarios que tomaron la decisión de liquidar sus empresas consideraron con un porcentaje mayor aquella dificultad de niveles bajos de venta, incluso en el extremo final con solo un 12% se conceptuó el no conocimiento de mercado como una causal para el cierre de la microempresa (Grafica 3)

Grafica 3:



Causas de cierre en aspectos de mercadeo.

Fuente: Echeverry, J. (2016) RETOS PARA LAS MIPYMES ANTIOQUIA. [Grafica].

En virtud de lo señalado, se adentra a la función del mercadeo estratégico en una microempresa del sector objetivo, definida por J.J.Lambin en su texto titulado “Marketing estratégico” como: aquel proceso cuya función “... Es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de una diversidad de las necesidades a encontrar” (LAMBIN, 1995). Por lo tanto, tener claro que producto, mercado y segmento se está trabajando en la microempresa ayudará a convertir estos datos en números o características en

herramienta que potencialice la operación de competitiva y fortalecida. Adicional a esto, permitirá planificar una estrategia que apunte al cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos por las microempresas del sector, identificando oportunidades que al día de hoy no han sido satisfechas por los diferentes oferentes del mercado y obteniendo así un crecimiento con un aumento en la obtención de ganancias de la operación.

En este orden de ideas, es pertinente partir por las 4´ps propuestas por Jerome McCarthy en su libro Marketing Mix: 4 P`s. Las cuales pueden ser traducidas como Producto, Precio, Plaza y Promoción; cada una de estas características del mercadeo serán propuestas y explicadas teniendo en cuenta las implicaciones de hablar de una empresa de tamaño Micro y del sector Gastronómico en el Valle de Aburrá.

Producto:

Un concepto cambia de connotación según la metodología optada por la gerencia, es así como para el caso del enfoque en la investigación el termino “Producto” se desvincula por completo a la definición expuesta por la Real Academia española “Cosa producida” (RAE, 2019) donde se limita unicamente a lo producido bien sea

producto/Servicio, termino que es necesario profundizar para lograr el objetivo de esta investigación. Por consiguiente se determinó que la definición que se acomoda al contexto es la de Stanton, Etzel y Walker citados en Thompson (2005) donde declara que el producto es: "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

Previamente definido el termino producto para la investigación, se intuye que el producto en el sector gastronomico abarca desde el plato, hasta todo aquello que lleva implícitamente, como la presentación de los productos, del lugar, de la calidad del servicio, los tiempos de entrega, entre otros. Todo lo anterior comienza a reforzar la marca que se constituye, incluso se convierte en parte del producto en la mente del consumidor, que muchas veces no sabrá que consumir, pero si sabrá el lugar al cual quiere asistir. En fin el producto debe ser entendido como la experiencia que el comensal disfruta en el lugar, donde todo lo percibido por sus

sentidos suman al posicionamiento en el mercado.

Esta P es fundamental revisarla a mayor detalle dentro del proceso de mercadeo Estratégico pues es el resultado de una sumatoria de procesos y toma de decisiones anteriores a este. Se convierte en la cara de la microempresa frente al consumidor y puede reflejar en qué situación se encuentra la empresa.

Es importante destacar que, a pesar de ser nombrada por P de Producto, también es atribuible al servicio y para el caso de este trabajo es un término con doble enfoque; pues a pesar de que el resultado o la razón de ser del sector gastronómico es ofrecer un producto que satisface una necesidad física, lleva intrínseco el servicio, y la calidad de este último, refuerza la experiencia obtenida por el consumidor logrando un posicionamiento en la mente del consumidor sobre otros restaurantes. Natalia Velez Pérez egresada de la universidad Nacional de Colombia, expone en su investigación de trabajo de grado lo siguiente: es necesario que "... el cliente concluya que por un buen producto recibirá un gran beneficio pero sin un gran sacrificio, dando así satisfacción a las necesidades que

el mismo mercado impone” (Perez, 2009, p.8). Es así como el sacrificio y beneficio interactúan entre sí en la mente del consumidor para posicionar esa experiencia frente a las anteriores que por su parte ha experimentado, determinando así la calidad del producto y servicio obtenido

El cliente busca ajustarse a un producto que permita un beneficio superior al sacrificio que conlleva lograr este, la universidad interamericana para el desarrollo (2010) explica en su artículo titulado como: Producto: concepto, atributo. La importancia de poseer un producto que sea percibido como satisfactor de una necesidad. Entendiendo esto, se debe tener claro que existen diferentes tipos de productos o servicios y estos cumplen un papel diferente en cada consumidor. Por lo tanto, la empresa debe hacer un rastreo de qué necesidad busca responder y ajustar un tipo de producto (Experiencia) acorde a la demanda definida por su nicho de mercado.

Mientras que para muchas empresas el producto es gestionado como un producto funcional, es decir, que lleva en si una cantidad de características tangibles e intangibles. Para una empresa que piensa en

su consumidor, el producto debe ser más que funcional y debe convertirse a un producto con valor agregado, el cual brinda una experiencia, un servicio adicional y permite generar en el consumidor la idea de que este producto da respuesta a una necesidad y/o soluciona un problema que poseía y buscaba solucionar al adquirir la oferta de la empresa. Finalmente, la presentación de los productos y los colaboradores, la calidad de los ingredientes, la preparación de los platos y bebidas, el ambiente que se ofrece en el punto de venta, la calidad del servicio por parte del asesor en el restaurante, entre otros. son la garantía que se brinda por parte del microempresario hacia sus clientes. Por lo tanto hacer un rastreo de la situación actual de los diferentes aspectos mencionados al inicio del párrafo se convierten un punto de partida claro y posee la ventaja de ser de fácil detección y ajuste, de modo que realizar inversión en alguna de estas variables, dará un resultado evidente e instantáneo ante los ojos del cliente, así pues el voz a voz, la calificación de la experiencia y los diferentes indicadores de calidad de servicio aumentarán y fortalecerá la microempresa competitivamente.

Precio:

La razón por la cual se decide continuar con esta “P” se debe a la relación directa que presenta frente a la anterior, Producto. Esta P comienza a dar forma al objetivo de aplicar un mercadeo estratégico en la operación de la empresa, una gestión que va más allá de una estrategia de venta, como puede ser entendido en este gremio de empresas y que permite una toma de decisiones ligada a un plan y una realidad. Esta realidad logra ser más clara con apoyo de la siguiente grafica

Grafica 4



Gerarquía de factores de percepción de precio.

Fuente: D’Andrea,G;Lunardini,F.(2005).

Dentro de la mente y Del bolsillo del consumidor Latinoamericano.[Imagen].

Tomado de:

<http://www.her.itesm.mx/home/ivazquez/Es-trategiasDetallista/D'Andrea-Lunardini%20Esp.pdf>.

D Andrea y Lunardini (2005) en su artículo, “Dentro de la mente y Del bolsillo del consumidor latinoamericano”, comparten la gráfica con el objetivo de expresar cuales son los factores en orden de importancia que percibe el consumidor latinoamericano al momento de realizar su compra. Lo que permitió rescatar que, para el consumidor, el precio (al igual que el producto) es el resultado de un análisis de variables y que puede ser percibido como costoso o asequible de acuerdo a los precios de referencia que trae en su mente y que van ligadas a sus vivencias en otros restaurantes, pues “son responsables de casi la mitad de toda la percepción de precios que tiene el consumidor promedio”. Por lo tanto, brindar una experiencia que encamine al consumidor a un buen recuerdo, teniendo en cuentas los factores de la gráfica 4 nos permitirá ubicarnos competitivamente mejor.

Lo anterior, de cara al consumidor, debe realizarse en conjunto a un segundo elemento y es el costeo de recetas. El resultado en las ganancias son la consecuencia de una mala toma de decisiones respecto a esta sumatoria de factores.

A diferencia de las otras P's a través de esta la empresa representa sus ingresos. La importancia de costear las recetas es explicada por Patricia Gonzales (Directora administrativa de ESAN) en el blog de la universidad ESAN, Perú, como *“La idea medular de costear es saber si ganamos o perdemos con el negocio o actividad que realizamos y en la simpleza de esta frase recae su mayor virtud, la hace accesible y aplicable.”* (Gonzales, 2014)

Hay varias formas de lograr el costeo de una receta o carta, realizarla de la manera más detallada dará mejores resultados. En este proceso es vital tener en cuenta aspectos como insumos, Sub – recetas, platos y combos. Todo lo anterior, con números o unidades de medidas que sean generales para las diferentes ofertas gastronómicas de la empresa (Ejm Costo por kilo, costo por Litro).

Posterior al costeo de las recetas, se debe proceder con un aspecto que requiere de un tiempo prudente y continuos ajustes para lograr datos reales y fiables, es encontrar los diferentes gastos directos e indirectos en los diferentes procesos de la empresa, por

ejemplo: el gasto al que se incurre en un canal como lo son los domicilios, no es igual a aquellos gastos que se incurren en pedidos a mesa. Por lo tanto hacer “zoom” en los diferentes procesos en cuestión de costos y gastos es fundamental para unas finanzas sanas en la organización.

Todo lo mencionado anteriormente es un posible camino que se puede abordar para lograr el precio de los productos de la carta tanto para domicilios como para pedido a la mesa. En conformidad con lo mencionado es trascendental para el restaurante en consonancia con dos estrategias propuestas por Philip Kotler y Gary Armstrong en su Libro Marketing. Donde la primera estrategia consiste en fijar los precios por línea de producto, el cual lo define como: “La fijación de precios por línea de productos toma en cuenta las diferencias de costo entre los productos de una línea, la evaluación de los clientes de sus características y los precios de los competidores” (Kotler & Armstrong, 2012) y la segunda es fijar los precios en función del costo.

Por ello se considera la opción que mejor se acomoda al comportamiento del mercado del

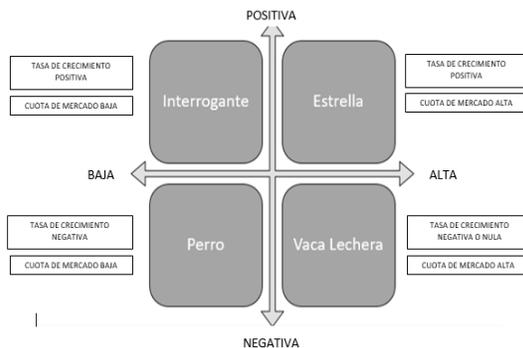
valle de Aburrá en el sector restaurantes y que protege las finanzas de las empresas de tamaño Micro; pues entre los diferentes estilos de restaurantes del valle de aburra, los precios entre restaurantes de la misma jerarquía se mueven en rangos similares y hay una gran variedad de estilos de restaurantes que permiten opciones múltiples de precio para entrar a diferentes mercados, dando cabida a una tercera estrategia de precio que es usualmente utilizada en este gremio, Fijación de precio basada en la competencia, la cual es entendida como el proceso de “fijar un precio que guarde una relación con el precio de dichos competidores” (Rodríguez, 2015) momento en el cual se decide si estar por debajo, igual, o sobre el precio que presenta la competencia. Rodríguez (2015) recomienda realizar una comparación adecuada, es decir tener en cuenta que el rival al cual se está comparando posea las cualidades y características similares a la microempresa, de igual forma advierte la importancia de tener bien costeados los productos (para el caso, la carta), pues revela que no tener bien definida esta estructura y tomar la decisión de estar por debajo o incluso igual a los rivales, puede ser el detonante de finalización al ciclo de

supervivencia de la empresa en el sector. pero en definitiva la posición que se logre recaerá en la capacidad de generar innovación en el servicio/Producto y su consonancia con el precio.

Este paso a paso abordado a lo largo de la P-Precio permite realizarlo tanto a productos nuevos como productos ya presentes en carta, además confiere tomar decisiones del ciclo de vida de los productos, asentadas en el análisis de la rentabilidad del producto, del volumen de venta por referencia y de la característica del producto.

Las decisiones del ciclo de vida de los productos, pueden ser gestionadas y determinadas posterior a un análisis en la Matriz BCG propuesta por la consultora Boston consulting Group (Ver figura 2) la cual consiste en “categorizar los diferentes productos de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a la asignación de recursos.” (Gallardo, Gordo, & Maroto, 2004)

Figura 2:



Matriz BCG Fuente: Elaboración propia.

esta matriz consiste en ubicar los productos de acuerdo a la tasa de crecimiento (Vertical) y cuota de mercado (Horizontal), Gallardo, Gordo & Maroto (2004) las clasifican de la siguiente manera:

-Producto "interrogante": Posee un ingreso o cuota de mercado limitada pero con un potencial de crecimiento. Sugieren especial atención pues suele darse en momentos de lanzamiento de un producto

-Producto "estrella": Este producto posee un crecimiento positivo y adicional su posicionamiento en el mercado es efectivo.

-Producto "vaca lechera": Consideran este producto como de altos beneficios, y de gran

volumen, pero con una participación de mercado estable, presentando persistencia en la disminución en cuestión de los costos y gastos, atrayendo a los competidores.

-Producto "perro": Este último posee una participación de mercado en declive y por ende el crecimiento es negativo representado en la absorción de otros oferentes.

Promoción:

Al poseer un producto/servicio innovador, que atiende a lo mencionado en su momento, y un precio ajustado a la realidad de la organización y coherente con el objetivo y el mercado, se continúa con el paso de hacerse visible ante los demandantes. Estas tres en conjunto se convierten en la promesa de la empresa hacia los comensales, así pues la conexión entre ellas deben reflejar coherencia para los consumidores basados en los objetivos de la organización.

En este momento ya se ha determinado la experiencia a ofrecer y la necesidad a suplir (Producto), además de un valor que determina para el comensal un sacrificio justo por un buen resultado (Precio), suministrando un punto de partida con unos

parametros claros para establecer la estrategia de promoción y comunicación, pues para Baby y Londoño (2008) estos dos elementos requieren de una connotación distinta, indicando que “La comunicación crea conciencia, ofrece conocimiento y despierta deseos de uso; mientras que los elementos promocionales propiamente dichos “empujan” la acción de compra al superar obstáculos de inercia física y psicológica, de riesgo y competitivos.” (Baby & Londoño, 2008). Baby & Londoño (2008) mencionan a Van Waterschoot y Van den Bulte (1992), quienes concluyen que la comunicación es un ejercicio genérico y necesario mientras la promoción se da de forma situacional, en momentos donde inducir y provocar al cliente es necesario. Por ende, los esfuerzos deben estar enfocados a fortalecer una comunicación constante que agrega valor y va más allá de la promoción de los productos, lo que exhorta el uso de canales adecuados con el mensaje oportuno (La información necesaria y en el momento preciso).

La tendencia al uso de las redes no es nueva para los empresarios y se convierte en la mejor opción en cuestión de costos, pues su alcance permite llegar a más gente, en

diferentes lugares y en menos tiempo. Lo anterior es corroborado por Soto y Restrepo (2017) quienes prueban que “el uso de nuevas tecnologías como el internet o el desarrollo de programas informáticos como los CRM (Customer Relationship management), han generado nuevas maneras de publicidad y comunicación” (Soto & Restrepo, 2017) pero la efectividad de estas dependen netamente del manejo y el provecho que se le den.

Entonces el uso de las redes debe ir más allá a la creación de un perfil y la publicación de imágenes, estas tienen que estar ligadas a la estrategia de mercado que la empresa considera y encaminadas a la generación de una relación entre la marca y el consumidor.; Pues “Las Redes Sociales ofrecen, hoy en día, infinitas posibilidades para conseguir fidelizar a los clientes de una empresa. Las redes enriquecen la comunicación bidireccional y son la manera más óptima de construir una relación sólida con los clientes.” (Soto & Restrepo, 2017).

PLAZA:

Finalmente se decidió presentar esta última P del Mix del Marketing, apoyada en el comportamiento de la estructura empresarial

en el Valle de Aburrá con el enfoque pertinente al sector objeto de la investigación, permitiendo así exponer el panorama al cual se enfrentan las microempresas del sector gastronómico. Y los posibles retos y barreras a las cuales deberán desafiar.

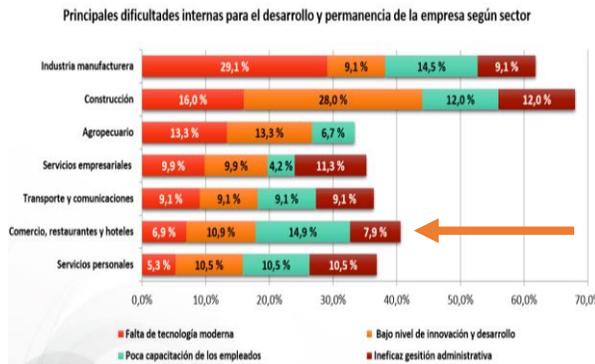
Singh (2012) en Al Badi (2018) define la plaza como “The place is one of marketing mix elements and includes distribution channels, warehousing facilities, mode of transportation, location, assortment, convergence, logistics, and inventory control” (Badi, 2018). Para el caso del ejercicio se dio trascendencia netamente al alcance geográfico o espacial (Location). Pues como indica Zander (2004) rastrear la movilidad geográfica de las personas y en especial de los emprendimientos, permite identificar y responder ante nuevos oferentes o llevar un seguimiento de negocios emergentes, exteriorizando nuevas oportunidades que incluso pueden estar saliendo del ámbito local.

Es así, como en virtud de lo señalado por Zander, y en búsqueda de entender la dinámica del sector, se dividió el análisis en

dos bloques. Por una parte, se hizo un rastreo de información que permitió identificar aquellos componentes que generan competitividad en el sector y que representan un reto en la gestión de las Microempresas del Valle de Aburrá; y por otro lado se estudió la localización o concentración de empresas en los diferentes municipios que componen la estructura empresarial en el Valle de Aburrá. Arrojando los siguientes resultados:

Para el primer bloque fué crucial identificar cuales son los componentes que permiten el desarrollo y permanencia de la empresa según su sector en el valle de aburrá logrando direccionar la gestión hacia un enfoque competitivo y acorde al sector, que es adecuado y útil para los microempresarios gastronómicos. Para el análisis, Echeverry (2016) desarrolla el resultado de la entrevista a 300 mypimes con un recorrido superior o igual a 10 años en el mercado (Ver grafica 5), lo que permitió asemejar cuales son los retos a los cuales se han enfrentado competitivamente a lo largo de su estancia en el entorno empresarial.

Grafica 5



Factores necesarios para la competitividad en el sector.

Fuente: Echeverry, J. (2016) RETOS PARA LAS MIPYMES ANTIOQUIA. [Grafica].

Como se muestra en la grafica 5 y para el sector objetivo de la exploración (Señalada con flecha roja en la grafica) se determinó que los dos principales desafíos son: poca capacitación de los empleados y bajo nivel de innovación y desarrollo. De esta manera fue evidente la deficiencia que presenta el sector en lograr un servicio novedoso y por ende, la capacitación de los asesores en los restaurantes debe ser direccionada a ofrecer y encaminar al cliente a vivir la experiencia que desde la misión del negocio se ha propuesto, usando como herramienta el buen conocimiento del producto y sus precios (Mix Marketing).

Adicional, se probó que no solo es trabajo del asesor o de aquellos que están de cara al cliente (Front) y a suplir su necesidad, sino, de como los encargados (Puntaje de 7,9% en la grafica 4 ,para el sector señalado) dan soporte a estas actividades (Back office) bajo estrategias innovadoras y dinamicas; Es decir, se convierten en los responsables de entregar al equipo Front del restaurante, material de calidad para lograr cerrar con éxito sus responsabilidades.

Todo esto lo entendió a la medida Juan Manuel Barrientos, creador del reconocido restaurante El cielo ubicado en el sector de El Poblado. Donde en una de sus catedras ofrecidas para la Universidad Eafit, expone: “La labor de los meseros no consiste simplemente en entregar unos alimentos sino en orientar y guiar a los comensales por una gama de experiencias y sensaciones” (Universidad Eafit, 2013). Corroborando la importancia de este factor, en el campo competitivo de las microempresas en el sector. Adicional Barrientos (2013) define el concepto del restaurante, como una oferta que vas más allá de un plato, donde incluso el precio pasa a un segundo plano para los

comensales, adicional precisa su oferta como una experiencia que despierta los sentidos y cuenta una historia, concluyendo como la manera de lograr materializar la innovación haciendola visible para el cliente.

Pero para el caso de la competitividad y el posicionamiento no solo bastó con entender estos factores internos que afectan el desempeño de la empresa en cuestión de la competitividad, pues para Porter (1985) entendido y citado en Labarca (2007) la competitividad consiste en la capacidad de producir y mercadear el producto en mejor posición de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. De esta manera se consideró inédito hablar de competitividad sin dar un panorama sobre las características y comportamiento de los rivales en el sector restaurantes en el Valle de Aburrá.

Es así como por medio de la exploración de casos que exponen las razones de cierre de restaurantes importantes para la cultura gastronómica en Antioquia, se encontró la situación de clausura de un restaurante con un gran prestigio para la mente de los comensales amantes a la cocina tradicional. Julian Estrada (2018) fundador y cocinero del restaurante Queareparaenamorate ubicado

en la vía a El Retiro, tomó la decisión de no continuar en este mercado en el año 2018, indicando para Sebastian Aguirre (2018) escritor de la revista Diners, como fue victima de la alta intensidad en la rivalidad consecuencia del crecimiento desmesurado en la creación de nuevos restaurantes en el área, denunciando que “Hay un tsunami, una epidemia, una competencia desordenada que hace que cuatro amigos se junten y con 800 millones de pesos” pero termina esta frase con algo más crítico y es que a pesar de entrar al mercado con una inversión tan alta, “al año lo tengan que cerrar” Estrada (2018) en artículo de Aguirre(2018). Exponiendo, así como cada vez va creciendo el nivel de dificultad en este gremio, donde evidentemente (Trayendo a colación las cifras de la gráfica 2) el problema en el sector no radica drásticamente en la falta de inversión o liquidez para comenzar en el mundo de la oferta gastronómica. Juan Felipe Quintero director de Los vinos de Quintero y editor para el periódico el colombiano, expresa a Aguirre en el mismo Artículo que “Lo delicado, en ese caso, es cuando el “rival” al que se enfrentan no tiene la vocación ni el saber, pero sí los recursos, que por sí solos no funcionan” (AGUIRRE, 2018), sacando a flote

que hay un reto en entrar en un mercado donde los que no presentan una razón o una vocación no sobreviven, pero aun así hay que tener en cuenta que estos oferentes existen y hacen parte de los rivales. Reforzando el sentido de esta investigación, en lograr una gestión basada en agregar valor a la oferta, fortaleciendo la competitividad y aumentando tiempo de permanencia en el mercado.

Lo citado por Aguirre en su artículo en colaboración de estos dos importantes personajes de la cultura gastronómica, conllevó a consultar en términos cuantitativos la complejidad y concentración de empresas que se han presentado en los últimos años en el Valle de Aburrá, lo cual arrojó como resultado que desde el 2002 al 2017 se presentó un crecimiento compuesto anual del 3,8% (Camara de comercio de Medellín, 2019) en creación de unidades para la base empresarial, que se concentran en un 70% en el municipio de Medellín, un aproximado del 20% para los municipios del sur (Itagüí y Envigado) y el restante hacia el norte con principal foco Bello. En la siguiente grafica se arroja en detalle de municipio la cantidad de

empresas que componen la base empresarial, detallada en tamaño de empresa y municipio.

Grafica 6:

Medellín y Valle de Aburrá, estructura empresarial según municipio y tamaño, 2017

Municipio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total por municipio
Medellín	84.935	9.523	2.453	727	97.638
Caldas	2.081	75	20	8	2.184
Envigado	8.225	793	219	82	9.319
Itagüí	9.089	935	361	119	10.504
La Estrella	1.605	273	126	41	2.045
Sabaneta	3.286	385	165	68	3.904
Barbosa	1.218	12	5	5	1.240
Bello	8.234	190	30	15	8.469
Copacabana	1.552	89	14	9	1.664
Ciricó	1.083	39	16	16	1.154
Total Valle de Aburrá	121.388	12.314	3.409	1.098	138.121

Fuente: Cámaras de comercio Aburrá Sur y de Medellín para Antioquia, Registro Público Mercantil.

Relevancia de las microempresas en la estructura empresarial del Valle de Aburrá

Fuente: CCMA, (2019). Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá. [Cuadro].

Para el ejercicio de la investigación se decidió resaltar la columna que es de utilidad para el análisis, donde se presentó un número que abarca cerca del 90% de la estructura empresarial y son las microempresas. Pero fue necesario identificar qué porcentaje de estas hacían parte del sector causa del estudio, y se encontró que de esas 121.308 microempresas el 10,1% (Ver grafica 7) se dedican a la oferta de servicios de alojamiento y comida (Restaurantes) para un estimado de 12.000 unidades dedicadas al sector.

Aprobando determinantemente lo indicado por Estrada líneas arriba, el mercado está representado como un “tsunami” evidenciado en un crecimiento constante en la creación de empresas año tras año.

Grafica 7

Estructura empresarial del Valle de Aburrá según ramas de actividad económica, 2017



Porcentaje de empresas creadas pertenecientes al sector gastronómico en el Valle de Aburrá.

Fuente: CCMA, (2019). Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá. [Gráfica].

En definitiva, el desarrollo de estrategias propias del marketing Estratégico, no sólo fomentará el fortalecimiento del restaurante en termino de unidad empresarial, sino, que dinamizará el sector a tal punto de generar un entorno competitivo local fortalecido y permeando la posibilidad de entrada de competidores extranjeros que afecten la estancia de estas empresas en el mercado. Verdú (2008) propone fomentar el

crecimiento de la competitividad en el ambito empresarial, mediante una dirección estratégica que permita aprovechar las oportunidades del sector, generando ventajas competitivas frente a los rivales , citando a Porter (1990) en el mismo analisis, en la importancia de comprender la composición del Diamante como potencializador de la competitividad organizacional (Ver figura 3).

Figura 3:



Interacción de factores competitivos en el Diamante de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

Es así como teniendo en cuenta lo propuesto por porter (1990), se consideró la posibilidad de impacto al sector si se implementa una dirección estratégica en las microempresas. indicando los elementos que se verán evidenciados para cada uno de los factores del diamante:

- **Condiciones de los factores:** Servicio especializado e innovador, haciendo énfasis en la cultura gastronómica local.
- **Condiciones de la demanda:** Clientes más rigurosos e informados, exigiendo una oferta con valor agregado y diferencial.
- **Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas:** Fortalecimiento de la competitividad entre rivales en el sector, estimulando así la mejora continua.
- **Sectores afines y auxiliares:** Impacto directo a sectores afines, en especial aquellos proveedores de materia prima e insumos. Estableciendo colaboraciones comerciales entre sí.

4. CONCLUSIONES

- La alta concentración de microempresas en el valle de Aburrá resalta la importancia de implementar una estrategia que contribuya a la permanencia de estas en el ámbito empresarial, pues se contribuye no solo a la economía de la zona, sino también al impacto social.
- el relacionamiento de las microempresas con fundamentos básicos del mercadeo estratégico, como lo es un precio inteligente, un producto diferencial y competitivo, una plaza adecuada para la capacidad competitiva de oferta de la microempresa y una estrategia de comunicación bajo los canales y estándares adecuados, permite mitigar el peligro de cierre en el ambiente empresarial al que se somete, aumentando incluso la competitividad en el sector del Valle de Aburrá
- Una gestión encaminada al comportamiento del entorno y del cliente facilita la detección de alarmas tempranas para un cambio en el medio, que acude a la respuesta oportuna por parte de la oferta en función de la supervivencia.
- El sector gastronómico del Valle de Aburrá es a hoy día un sector estratégico, pues posee una demanda que exige variedad en clases de

cocina y concentración de experiencias en un área determinada, como es el caso de mercados, zonas Bistró en restaurantes, calles de la buena mesa, entre otros.

- La carta, entendida como la oferta del restaurante, debe llevar consigo un concepto, donde la innovación y la creatividad no deben ser necesariamente herramientas técnicas, pero que lleven consigo una experiencia que genere recordación en el comensal.

5. RECOMENDACIONES

Realizar una implementación y prueba de lo indicado en esta investigación, teniendo en cuenta los objetos de estudio, permitirá la construcción de una modalidad que conlleva a una validación de lo expuesto en este trabajo.

Referencias

- AGUIRRE, S. (2018). ¿Por qué están cerrando tantos restaurantes en Medellín? *Diners*.
- Baby, J., & Londoño, J. (2008). Las P 's de Mercadeo. Algunas precisiones. *AD-minister*, 149-161.

Badi, K. S. (Septiembre de 2018). *The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SMESector in the Al Buraimi Governorate in Oman*.

Obtenido de SAGE Open:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244018800838>

Cámara Comercio Medellín. (2016). *Informe Calidad de vida*. Medellín.

Camara de comercio de Medellín. (2019). Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá. *Informes y estudios económicos*.

D'Andrea, G., & Lunardini, F. (Octubre de 2005). *Dentro de la mente y Del bolsillo del consumidor Latinoamericano*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey Web site:
<http://www.her.itesm.mx/home/ivazquez/EstrategiasDetallista/D'Andrea-Lunardini%20Esp.pdf>

Echeverry, J. (2016). *RETOS PARA LAS MIPYMES ANTIOQUIA 2016*. Medellín: Camara de Comercio de medellín para Antioquia.

Espinosa, L. M. (24 de Febrero de 2020). *Distrito 80 abrió en Medellín con siete restaurantes entre su oferta gastronómica*. Obtenido de LA REPUBLICA:
<https://www.larepublica.co/ocio/distrito-80-abrio-en-medellin-con-siete-restaurantes-entre-su-oferta-gastronomica-2968853>

G.Franco, J., C.Restrepo, J., & C.Sánchez, J. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las

- pequeñas empresas del sector servicios. *Pensamiento & Gestión*, 150-174.
- Gallardo, M. d., Gordo, M. P., & Maroto, A. M. (2004). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Metas de Enfermería*, 53-56.
- Gonzales, P. (26 de Septiembre de 2014). *¿Por qué costear?* Obtenido de ConexiónESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/09/26/por-que-costear/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. Hall, Copyright .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. PEARSON.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
- LAMBIN, J.-J. (1995). Marketing estratégico. En J.-J. LAMBIN, *Marketing estratégico* (pág. 8). Mac Graw Hill.
- RAE. (2019). *Definición de producto* . Obtenido de REAL ACADEMIA ESPAOLA : <https://www.dle.rae.es>
- Rivera, J. D. (Septiembre de 2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas colombianas*. Obtenido de Confecamaras: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_11.pdf
- Rodríguez, M. (2015). POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS: UNA NUEVA METODOLOGÍA BASADA EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS-COMPETENCIA DE LA EMPRESA Martín . *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS Vol 8*, 121-128.
- Soto, E., & Restrepo, C. (30 de Junio de 2017). *EL MERCADERO RELACIONAL EN LAS MICROEMPRESAS DE LA COMUNA 10 EN LA CIUDAD DE MEDELLIN*. Obtenido de DSpace: <http://dspace.tdea.edu.co/jspui/handle/tda/259>
- Thompson, I. (2005). Definición de Producto. *UNID*, 2.
- UNID. (2009). *Producto: concepto, atributo*. Obtenido de Análisis de Producto: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf
- Universidad Eafit. (2 de agosto de 2013). *Investigación + creatividad = Experiencias innovadoras: caso El Cielo* . Obtenido de Catedras de innovación empresarial José Gutierrez Gomez : <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de-innovacion/Documents/El%20Cielo.pdf>.



ESTRUCTURA ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VERSIÓN 2.0 Junio 2019