

# 3.



**UNIVERSIDAD  
LIBRE®**

*La calidad académica,  
un compromiso institucional*



Peñaranda, D. I &  
Acacio, N. J. (2023).  
Fortalecimiento de las  
capacidades empresariales en  
cadenas  
productivas de  
gastronomía  
y moda en Colombia.  
*Criterio Libre*, 21(38),  
e229570  
ISSN 1900-0642  
ISSN elect. 2323-0886

**Fortalecimiento de las capacidades  
empresariales en cadenas  
productivas de gastronomía  
y moda en Colombia**

*Lina Peñaranda Delgado  
José Acacio Navarro*



# FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES EN CADENAS PRODUCTIVAS DE GASTRONOMÍA Y MODA EN COLOMBIA\*

---

STRENGTHENING OF BUSINESS SKILLS IN GASTRONOMY AND FASHION PRODUCTION CHAINS IN COLOMBIA

REFORÇO DAS CAPACIDADES EMPRESARIAIS NAS CADEIAS PRODUTIVAS DA GASTRONOMIA E DA MODA NA COLÔMBIA

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ENTREPRENEURS DANS LES CHAINES DE PRODUCTION DE LA GASTRONOMIE ET DE LA MODE EN COLOMBIE

LINA PEÑARANDA DELGADO <sup>1</sup>  
JOSÉ ACACIO NAVARRO <sup>2</sup>

*Fecha de recepción: 15 de febrero de 2023*

*Fecha de aprobación: 27 de marzo de 2023*

---

\* Artículo de investigación resultado del desarrollo del proyecto de investigación institucional "Fortalecimiento de las capacidades empresariales en cadenas productivas de Santander".

<sup>1</sup> Grupo de Investigación de Marketing, Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia. Ingeniera de Sistemas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia; especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia; magíster en Neuromarketing, Universidad Internacional de la Rioja, La Rioja, España; docente investigadora, Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia; Grupo de Investigación de Marketing. [lipenaranda@correo.uts.edu.co](mailto:lipenaranda@correo.uts.edu.co) Orcid: 0000-0003-3770-2578.

<sup>2</sup> Grupo de Investigación de Marketing, Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia. Economista, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. magíster en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga; docente investigador, Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga; Grupo de Investigación de Marketing. [jacacio@correo.uts.edu.co](mailto:jacacio@correo.uts.edu.co) Orcid: 0000-0002-4985-0888.

Criterio Libre N.º 38  
Bogotá (Colombia)  
Enero-Junio  
2023  
e229570  
ISSN 1900-0642  
ISSN electrónico  
2323-0886

## RESUMEN

El artículo presenta los resultados de un proyecto de investigación en el que participaron empresas de gastronomía y moda que contribuyen a la dinámica de la economía en Colombia, pero que muestran similitudes por deficiencias concentradas en factores tanto de orden social como de acceso al conocimiento, y por ende, en la innovación para la competitividad, además de la naturaleza de su estructura empresarial al ser mayormente empresas familiares conformadas por personas naturales con un modelo poco estructurado en planificación y gestión para la transformación hacia escenarios más favorables del mercado, además de la dependencia de unos pocos socios comerciales, sumado a la contracción económica que originó la pandemia del Covid-19, así como las manifestaciones y protestas nacionales de los últimos años a cargo de algunos grupos sociales. Con el fin de evidenciar oportunidades de mejora y transformar algunas dificultades de las empresas en fortalezas, el proyecto constituyó una alianza estratégica entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las Unidades Tecnológicas de Santander como institución de educación superior, para fomentar el desarrollo de actividades con los empresarios y fortalecer sus capacidades en el ámbito del marketing, integrando la academia con el sector productivo desde la investigación y extensión. El proyecto se desarrolló en tres fases: 1. Caracterización de las comunidades empresariales que voluntariamente se vincularon al proyecto. 2. Fortalecimiento de las capacidades empresariales con talleres dirigidos a las necesidades detectadas y formulación de planes de acción estratégicos mediados por la innovación. 3. Acompañamiento en la implementación de las acciones propuestas aportando a la gestión del conocimiento. Se posibilita en los empresarios la renovación de mejoras, haciendo sustentable el desarrollo de las marcas mediante la práctica del conocimiento adquirido.

### PALABRAS CLAVE:

empresa; gastronomía; mercadeo; moda.

### CLASIFICACIÓN JEL:

P42, M31.

## ABSTRACT

This article presents the results of a research project in which Gastronomy and Fashion companies that contribute to the economy grow in Colombia have participated, but they also have deficiencies that came through social issues and low access to knowledge, and therefore in innovation for competitiveness, highlighting the nature of their business structure as they are mostly family businesses made up of natural persons with a poorly structured model in planning and management necessary for the transformation towards more favorable market scenarios, in addition to the dependence on a few partners business, and the economic contraction caused by the Covid-19 pandemic, as well as some national protests in recent years by some social groups. In order to demonstrate opportunities for improvement and transform some of the difficulties into strengths, the project is part of a strategic alliance between

the Cámara de Comercio de Bucaramanga and the Unidades Tecnológicas de Santander as a higher education institute, to promote the development of activities for entrepreneurs and strengthen their business skills in marketing, integrating the academy with the business sector from research and extension. This project has been developed in 3 phases: 1. Characterization of the business communities that voluntarily joined the project. 2. Strengthening of business skills with workshops aimed by detecting needs and formulation of strategic action plans mediated by innovation. 3. Follow-up in the implementation of proposed actions contributing to knowledge management. Entrepreneurs are enabled to renew improvements, making the development of brands sustainable through the practice of acquired knowledge.

**Keywords:** enterprise; fashion; gastronomy; marketing.

**JEL Classification:** P42, M31.

## RESUMO

Este artigo mostra os resultados de um projecto de investigação envolvendo empresas de gastronomia e moda que contribuem para a dinâmica da economia colombiana, mas que apresentam semelhanças devido a deficiências concentradas em factores sociais e também no acesso ao conhecimento e, portanto, na inovação para a competitividade, bem como a natureza da sua estrutura empresarial, uma vez que são na sua maioria empresas familiares constituídas por pessoas naturais, com um modelo de planeamento e gestão pouco estruturado para a transformação para cenários de mercado mais favoráveis, bem como a dependência de poucos parceiros comerciais, acrescido da contracção económica provocada pela pandemia da Covid-19, bem como das manifestações e protestos nacionais dos últimos anos por parte de alguns grupos sociais. Com o objetivo de destacar oportunidades de melhoria e transformar algumas das dificuldades das empresas em pontos fortes, o projeto constituiu uma aliança estratégica entre a Câmara de Comércio de Bucaramanga e as Unidades Tecnológicas de Santander como instituição de ensino superior, para promover o desenvolvimento de atividades com empresários e fortalecer suas capacidades no campo do marketing, integrando a academia com o setor produtivo por meio de pesquisa e extensão. O projecto foi desenvolvido em três fases: 1. Caracterização das comunidades empresariais que aderiram voluntariamente ao projecto. 2. Reforço das capacidades empresariais com workshops orientados para a detecção de necessidades e formulação de planos de acção estratégicos mediados pela inovação. 3. Acompanhamento na implementação das acções propostas, contribuindo para a gestão do conhecimento. Os empreendedores são capacitados a renovar melhorias, tornando o desenvolvimento das marcas sustentável através da prática dos conhecimentos adquiridos.

**Palavras-chave:** gastronomia; marketing; moda; negocios.

**Classificação JEL:** P42, M31.

## RÉSUMÉ

Cet article présente les résultats d'un projet de recherche impliquant des entreprises de la gastronomie et de la mode qui contribuent à la dynamique de l'économie colombienne, mais qui présentent des similitudes en raison des déficiences concentrées dans les facteurs sociaux et aussi dans l'accès à la connaissance, et donc, dans l'innovation pour la compétitivité, ainsi que la nature de leur structure d'entreprise, car il s'agit principalement d'entreprises familiales composées de personnes physiques, avec un modèle de planification et de gestion mal structuré pour la transformation vers des scénarios de marché plus favorables, ainsi que la dépendance à l'égard de quelques partenaires commerciaux, ajoutés à la contraction économique causée par la pandémie de Covid-19, ainsi que les manifestations nationales et les protestations de ces dernières années par certains groupes sociaux. Afin de mettre en évidence les possibilités d'amélioration et de transformer certaines des difficultés des entreprises en atouts, le projet a constitué une alliance stratégique entre la Chambre de Commerce de Bucaramanga et les Unités Technologiques de Santander en tant qu'institution d'enseignement supérieur, afin de promouvoir le développement d'activités avec les entrepreneurs et de renforcer leurs capacités dans le domaine du marketing, en intégrant l'académie au secteur productif par le biais de la recherche et de la vulgarisation. Le projet a été développé en trois phases: 1. caractérisation des communautés d'entreprises qui ont volontairement adhéré au projet; 2. Renforcement des capacités des entreprises avec des ateliers axés sur les besoins détectés et la formulation de plans d'action stratégiques médiatisés par l'innovation. 3. Accompagnement dans la mise en œuvre des actions proposées, contribuant à la gestion des connaissances. Les entrepreneurs sont en mesure de renouveler les améliorations, rendant le développement des marques durable grâce à la pratique des connaissances acquises.

**Mots clés:** entreprise; gastronomie; marketing; mode.

**Classification JEL:** P42, M31.

## 1. INTRODUCCIÓN

La dinámica de los mercados constituye retos para las empresas, estas deben estar vigilantes para mantenerse a flote y proyectarse a futuro con buenas expectativas. Hay clientes cada vez más exigentes, se evidencia una globalización del consumo y de la producción, así como el incremento de la competencia, de la complejidad y rapidez en los cambios tecnológicos, generando la necesidad de planear estrategias idóneas para que las empresas perduren. Estas estrategias deben estar fundamentadas en el conocimiento de las condiciones del entorno y en el reconocimiento de las falencias internas, que le permitan hacer frente a la alta competencia y tener una mayor adaptación a las nuevas tendencias del mercado (Hatchuel, Le Masson, Weil, & Carvajal, 2019).

Sumado a estas condiciones, el golpe generado por la pandemia del virus Covid-19 y las dificultades económicas que se presentaron en el país, repercutieron en la capacidad y hábitos de consumo de los hogares, la operación de las empresas y en toda la economía, como lo sucedido en el sector financiero, en el que las tasas de interés escalaron durante el primer trimestre de 2021 12 puntos porcentuales, generando un contexto turbulento para la supervivencia de las empresas (*Portafolio*, 2021).



De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018), en los años anteriores a la crisis mencionada, por ejemplo, para el año 2017, se registraron nuevas aperturas de establecimientos gastronómicos, al tiempo que la Asociación Colombiana de Restaurantes, ACODRES, informaba del cierre de negocios emblemáticos que no fueron capaces de sostener su operación, lo que se conoce como el efecto *boomerang* (Montaño, 2017), donde subsisten algunos emprendimientos y otros son movidos por las circunstancias hacia el cierre definitivo de su operación, lo que además de factores económicos y sociales sucede porque no se tienen en cuenta las motivaciones, percepciones y necesidades de los consumidores para una toma de decisiones más acertada. En este sentido, los restaurantes que deciden mejorar la respuesta a las necesidades cambiantes del mercado e innovan en sus propuestas estratégicas obtienen como resultado una oportunidad de transformar el consumo y mejorar sus ingresos.

La industria de la moda como proveedor esencial a una de las necesidades de orden primario, que es el vestir, y al que el confinamiento provocado en 2020 por la pandemia mundial también trajo consigo un desbalance en ventas que, entre otras, tuvo lugar gracias a la reducción de la necesidad de estrenar prendas, calzado y accesorios, pero que a su vez justificó la oportunidad de emplear medios de fácil acceso como la internet para la visibilización de las marcas y consecuentemente la comercialización de los productos ofrecidos, requiriendo la incorporación de contenidos dinámicos y en contexto con el perfil de cliente (Salvatierra, 2021).

Finalmente, lo sucedido en el paro nacional suscitado en el mes de mayo de 2021 en el que se presentaron disturbios por parte de la población civil, representó en el mismo mes una pérdida de aproximadamente 6,4 billones de pesos incluyendo a diversos sectores de la economía nacional, trayendo como consecuencia el desabastecimiento de algunos productos, la reducción de empleos, el incremento en el precio de los insumos, y la incertidumbre en términos de inversión del sector privado (Miranda, 2021).

Otro elemento encontrado en las condiciones del mercado de la moda es la presencia de marcas internacionales que ingresan a competir con los productos locales, generando la necesidad de planear escenarios que fortalezcan la economía local, donde los empresarios deben estar alerta a las señales del mercado. Solo la generación de propuestas estratégicas y su puesta en marcha les posibilita enfrentar los retos actuales con beneficios para la industria, la economía y el fortalecimiento de la investigación y la ciencia aplicada desde la academia dirigidos al sector real.

Lo expuesto anteriormente se entiende como la base argumentativa para el desarrollo del proyecto de investigación; aunque gastronomía y moda son dos cadenas diferentes, existen similitudes en el tipo de empresa y empresario porque estos no cuentan con el conocimiento estratégico de marketing y no poseen las herramientas para efectuar una gestión controlada en el tiempo.

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades empresariales en estas cadenas productivas en Colombia es parte de un esfuerzo de la academia hacia el sector productivo para mejorar su competitividad en épocas de crisis y darles a los empresarios las herramientas básicas para dar continuidad a este proceso de mejora, porque ante una experiencia de compra y consumo deficiente y una escasa creatividad en la gestión, el resultado será una tendencia de los clientes a ignorar o rechazar las marcas; por tanto, existe una necesidad de que las marcas logren conectar con los clientes de manera eficaz, hecho ratificado por (Vásquez, 2018).

En este contexto surge la alianza de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en conjunto con la institución de educación superior Unidades Tecnológicas de Santander para fortalecer las capacidades de los empresarios de gastronomía y moda, ajustándose a las apuestas productivas del país.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA

Como lo referencian (Barrientos, y otros, 2019) el fortalecimiento del tejido empresarial es en su esencia robustecer el mapa que describe de manera detallada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los sectores económicos de una región. Son importantes las

acciones para el crecimiento de la economía; como lo explica (Crissien, 2018) es sencillo aplicar estas mejoras cuando existen políticas que fomentan su desarrollo, dirigidas hacia mejores resultados.

En la exploración de mejora de los resultados en la gestión empresarial se encuentran las cámaras de comercio regionales como fuente de información y dirección estructural a los empresarios que legalmente tienen constituidas sus empresas y actuando como intermediarios en la búsqueda de herramientas pertinentes para cada necesidad, como lo explica (Muñoz, 2019), donde los análisis y diagnósticos internos empresariales son importantes porque su intervención a tiempo permea el crecimiento regional.

Los diagnósticos empresariales son importantes, pero no suficientes para que las empresas mejoren sus resultados; por esta razón los planes de acción son herramientas tácticas para el direccionamiento empresarial porque contienen una descripción detallada de las actividades necesarias para mitigar las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno. Este plan es de naturaleza dinámica, se ajusta a las necesidades y describe cómo desarrollar las mejoras durante un tiempo determinado. También se conoce como una hoja de ruta que permite abordar oportunidades y obstáculos esperados o inesperados a través del entorno competitivo del negocio, evaluando en sí sus resultados. El desarrollo de las actividades planeadas permite mayor control sobre el futuro de la empresa. Finalmente, debe hacerse seguimiento a las mejoras, midiendo los resultados, y diferentes alternativas (Ferrel & Hartline, 2018).

Los responsables de la gestión estratégica empresarial interesados en promover una innovación en marketing deben identificar el aspecto clave que deriva reacciones positivas y negativas en el cliente con relación al producto, servicio y entorno del punto de venta. Por esta razón, para lograr experiencias de marca significativas las empresas apelan al análisis de cómo lograr incorporar estímulos sensoriales con el fin de realzar atributos de la gastronomía y además impactar en positivo las emociones del cliente para lograr recordación de marca, agrado y recurrencia de compra mediante la interacción entre cliente y los puntos clave de experiencia con la empresa (Lindstrom, 2008).

El aroma de los alimentos activa en la memoria recuerdos de infancia o de eventos pasados, de acuerdo con lo que el cliente perciba olfativamente habrá una respuesta que supere o no las expectativas previas (Gómez, Manzi, & Galindo, 2014). Entonces el uso de los sentidos en el marketing es una herramienta útil para estremecer al cliente ante la percepción de sensaciones que lo llevan a iniciar un viaje de experiencias holísticas que serán el valor agregado al producto que en principio está adquiriendo para satisfacer una o varias necesidades básicas (de Garcillán, 2015).

De acuerdo con Schmitt (Schmitt & Zarantonello, 2013) el cliente ya no elige un producto o servicio solo por la relación coste - beneficio, sino por la experiencia antes, durante e incluso después de la compra, pues habrá recuerdos a largo plazo guardados en su mente de acuerdo con la intensidad emocional con que se exprese dicha experiencia de consumo.

El posicionamiento de marca encarna la respuesta de las acciones y estrategias de marketing llevadas a cabo por una empresa consciente de la necesidad de ser competitiva, por lo que el éxito de la construcción de una marca fuerte en el mercado se sintetiza en la forma concreta en que la marca pretende ser percibida por el consumidor al cual se dirige, en un escenario saturado de oferentes que compiten con precio, producto o con valores agregados. De manera que ocupar un lugar importante y ser recordado fácilmente entre las primeras opciones en la mente del consumidor depende de la rigurosidad de evitar ejecutar acciones no planeadas, revisar el detalle de qué se hace para determinar lo que no funciona y transformarlo en una buena práctica; en definitiva, se pretende hacer conciencia de las siguientes características: ser único, relevante, consistente y confiable (Thimothy, 2022).

Por esta razón es trascendental el uso de acciones tácticas en la gestión de marketing de las empresas, detectando las necesidades, posibilidades y poniendo en marcha un plan que beneficie a los actores involucrados.



### 3. MÉTODOS

La investigación es de tipo exploratoria, utilizando el método inductivo a partir de las necesidades detectadas en el análisis inicial realizado con las empresas pertenecientes a las cadenas empresariales de gastronomía y moda, en el contexto de crisis económica del año 2020 generada por la pandemia del Covid 19 y la crisis social de Colombia en el año 2021.

Se empleó un enfoque mixto contando con herramientas cualitativas y cuantitativas, esto permitió triangular la información, evitando sesgos en el momento de la realización de los diagnósticos, plan de acción para las empresas y ruta de formación para los empresarios. El enfoque cualitativo permitió obtener información primaria mediante entrevistas en profundidad a partir del discurso abierto de los participantes en el proyecto de investigación, por medio de 12 preguntas. Las cinco categorías de investigación en las cuales se clasificaron las doce preguntas fueron: conocimiento del mercado, marca e imagen, comunicación, gestión de clientes internos y externos, finalmente la experiencia del cliente.

Conjuntamente se usó el enfoque cuantitativo en los diagnósticos iniciales y finales de cada empresa, donde los investigadores evaluaron cada una de las categorías con una ponderación de 1 a 5 teniendo en cuenta el uso de herramientas de marketing, en visitas a las empresas, a partir de las mismas categorías del análisis cualitativo para triangular la información y presentarla en un radial del marketing. La recolección de información primaria se complementó con un panel de expertos en el que participaron colaboradores de la cámara de comercio, líderes gremiales e integrantes de la institución académica con el fin de priorizar las capacidades por mejorar en los empresarios con la ruta de formación.

Dentro de las fuentes de información secundaria se usaron bases de datos de las que dispone la Cámara de Comercio, así como revisión bibliográfica relevante en el contexto del entorno competitivo, de innovación y actual de las empresas en torno al marketing. La unidad de análisis fueron 120 empresas legalmente constituidas en las cadenas de moda y gastronomía vinculadas gremialmente a las comunidades empresariales, seleccionadas aleatoriamente mediante una convocatoria abierta.

El proyecto se desarrolló en tres fases. La primera, una caracterización de las comunidades empresariales de moda y gastronomía. La segunda fase incluyó el acompañamiento en la formulación de los planes de acción que surgieron del análisis realizado en el diagnóstico a cada empresa.

La tercera fase consistió en la implementación de la ruta de formación a los empresarios mediante talleres dirigidos a sus necesidades reales; así mismo, el acompañamiento en la implementación de los planes de acción diseñados en la fase dos. Además, de manera transversal en cada fase se hizo un proceso de gestión del conocimiento por parte de los investigadores.

### 4. RESULTADOS

En los resultados se describe el diagnóstico consolidado de las 120 empresas, seguido de las intervenciones efectuadas y finalmente los efectos alcanzados en el fortalecimiento de las capacidades empresariales. Los análisis cualitativo y cuantitativo se hicieron de acuerdo con cinco categorías: conocimiento del mercado, imagen de marca, comunicación, gestión con los clientes internos y externos, y finalmente la experiencia del cliente.

Para el análisis cualitativo se hicieron entrevistas en profundidad en cada una de las empresas con doce preguntas predefinidas para lograr un equilibrio en la proyección del análisis y evitar variabilidad en los temas analizados. Por su parte, la evaluación cuantitativa fue dirigida por medio de las visitas realizadas y se presenta en un radial de marketing que permite observar el cambio favorable desde el estado inicial al final del proceso.

#### DIAGNÓSTICO CUALITATIVO

Con relación al conocimiento del mercado los empresarios reconocen las propuestas que presentan sus competidores directos en el área de influencia geográfica de manera superficial. En consecuencia, el desconocimiento de las diferentes propuestas de valor que actualmente ofrecen otras marcas permea la incapacidad de generar estrategias de ventaja competitiva enfocadas en la diferenciación y de elevar su reconocimiento en el público objetivo.

En la segmentación de mercado, la gran mayoría de empresarios participantes en el proyecto desconocía cómo efectuar este procedimiento de manera técnica, reconociendo que su fortaleza se concentra en la operación productiva del negocio. De modo que determinar las características del mercado en el cual se enfoca el negocio y para el cual ha sido creado, evita desgastes en esfuerzos que no apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para algunos empresarios la imagen de marca, la generación de un logo y, en general, el concepto visual que se proyecta al cliente, es un primer paso en el proceso de creación de identidad. Los hallazgos indican que existe una delegación de este proceso de imagen de marca en proveedores externos conocedores del tema pero hay carencia de conocimiento por parte del empresario para darles a los proveedores una guía bajo la cual deban producir, ya que el proyecto se basa en aportar conocimiento y capacidades a los empresarios para que sean ellos quienes se empoderen en diversos frentes de acción de la marca constituyendo estrategias visuales acordes con las características de la personalidad de la empresa y de su oferta.

En otros casos, la imagen de marca se genera a partir de la suma de elementos que para el empresario tienen un significado emocional muy personal, pero no está ligado a la propuesta de valor de la marca. Por esta razón, los clientes confunden el propósito de la marca al no encontrar sus atributos asociados, no es clara la identidad o está sobrecargada con elementos que disipan la atención visual.

En temas de comunicación se evidenció que con mayor frecuencia los empresarios emplean WhatsApp, Instagram y Facebook como medios de confianza para emitir contenidos de marca relacionadas con producto, novedades y promociones. Se encuentra que la minoría de empresas emplea estos medios para generar actividades que involucren la participación de sus clientes en retos, beneficios de temporada, mejoras de los productos, obtención de información y percepciones que sean útiles para generar innovaciones.

La periodicidad de la comunicación para la mayoría de los empresarios es previamente determinada, de manera que no haya ausencia

de contenidos o falta de presencia en redes sociales; no obstante, algunos pocos descuidan la interacción con su público objetivo por estos medios, perdiendo credibilidad y oportunidades de impactar positivamente. Por su parte, la realimentación de los comentarios no se hace con frecuencia, razón por la cual un cliente percibe desinterés.

Los responsables de crear contenidos para comunicar a sus clientes son en su mayoría personas externas, no se dispone de un briefing que sitúe el contexto de las campañas publicitarias o contenidos con un sentido específico. Se crean contenidos de acuerdo con la necesidad del momento, debido a que los empresarios están ocupados en la operación diaria del establecimiento y no están capacitados en asuntos de marketing, razón por la cual no se involucran en mejores estrategias de comunicación.

En la gestión con los clientes internos, los empresarios contratan personal que cuenta con experiencia en el campo de acción respectivo. Por ejemplo, tratándose de servicio a la mesa, preparación de alimentos o administración del establecimiento de comercio, buscan colaboradores con las aptitudes para garantizar buenos resultados en la gestión asignada. Sin embargo, es pertinente que las empresas involucren a sus colaboradores en procesos de capacitación continua en temas transversales para fortalecer sus habilidades sociales, de servicio o comerciales que posibilite generar experiencias significativas de la marca y que generen un efecto motivacional importante.

Con relación a la gestión con los clientes externos, las empresas realizan indagación de satisfacción en el punto de venta de manera directa e informal, esto significa que el propietario o responsable del servicio indaga a los clientes sobre su percepción y solicita que indiquen una valoración para ser tenida en cuenta a fin de lograr mejoras en producto y servicio; no obstante, en la mayoría de los casos no quedan registros de estas valoraciones y las acciones de mejora ejecutadas no ofrecen una solución definitiva a los problemas.

Los empresarios manifiestan que la información obtenida en la indagación al cliente es analizada en reuniones semanales que se hacen con el equipo de colaboradores y se buscan alternativas de solución; otros empresarios dicen no tener reuniones de manera periódica

porque las solicitudes se resuelven en el instante, perdiendo la oportunidad de transformar las experiencias negativas del cliente en experiencias positivas.

Además, no contar con protocolos de resolución de problemas que les permitan manejar imprevistos que no necesariamente estén involucrados con accidentes laborales, sino con experiencias negativas de los clientes que puedan afectar su visión hacia la marca, es un asunto generalizado para todas las empresas.

Finalmente, para la gran mayoría de empresarios la propuesta de generar una experiencia diferenciadora a los clientes no es de su conocimiento, consideran que sus clientes tienen una buena experiencia ante un buen servicio y comida, lo cual no necesariamente es una propuesta experiencial sino que es un factor esencial que no constituye diferenciación.

## DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO INICIAL

En segundo lugar, se describen los resultados del diagnóstico cuantitativo fruto de la evaluación hecha por los investigadores en las visitas a los empresarios a partir de cinco aspectos: conocimiento del mercado, imagen de marca, comunicación de marca, gestión con los clientes internos y externos, además de la experiencia del cliente, los cuales se graficaron en un

evaluación de los investigadores.

radial del marketing que permite evidenciar las deficiencias más significativas, es decir, las que menor puntaje obtuvieron en la valoración inicial respecto a las cinco variables analizadas. De acuerdo con los resultados obtenidos, en la Figura 1 (izquierda) se presenta la estimación del estado inicial de marketing para las empresas del sector de gastronomía, en la que se observa que las variables con menor puntuación es la estrategia de comunicación de marca y experiencia del cliente, por esta razón en el plan de acción para el fortalecimiento de las empresas estas fueron priorizadas. Otras variables que presentaron oportunidad de mejora son conocimiento del mercado e imagen de marca.

La Figura 1 (derecha) muestra el estado inicial de la gestión de marketing para las empresas del sector moda, evidenciando que la comunicación de marca, imagen de marca y la experiencia del cliente son las variables que presentaron menor puntuación, teniendo similitud con las empresas de gastronomía. Por esta razón los esfuerzos para el fortalecimiento de las capacidades empresariales se concentraron en estos aspectos.

Los resultados del diagnóstico tanto para las empresas de gastronomía como las de moda muestran que las principales debilidades se encuentran en las estrategias de imagen, comunicación de marca y experiencia del cliente, lo cual fue confirmado tanto en las entrevistas en profundidad como en la

**Figura 1.** Radial del marketing inicial para las empresas de gastronomía y moda.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al conocimiento del mercado y la gestión con clientes (internos y externos) no es tan preocupante porque los empresarios seleccionados dan gran importancia a estas estrategias, que son básicas para desarrollar la actividad comercial.

Estas evidencias de las empresas de gastronomía y moda coinciden con sus resultados en términos de venta y reputación de marca, pues tuvieron mayores inconvenientes con el desarrollo de su actividad económica durante las crisis desatadas por la pandemia del Covid 19 en 2020 y las protestas sociales en 2021.

#### Intervenciones realizadas en las empresas

El plan de acción fue la primera estrategia de intervención para cada una de las empresas. El responsable de la ejecución del plan es el empresario, a partir de las recomendaciones y acompañamiento de los investigadores. A continuación se describen las principales recomendaciones.

Con relación al conocimiento del mercado los empresarios que participaron del proyecto deben profundizar los conocimientos y técnicas para identificar y describir las características del mercado, además de proponer acciones diferenciadoras respecto a sus principales competidores. Se analiza el entorno externo para descubrir oportunidades y amenazas presentes en el mercado; en el caso de los competidores, su análisis implica conocer su oferta, sus puntos fuertes y débiles y así resaltar las consecuencias que esto pueda traer a la empresa y las ventajas que puedan generarse para ganar clientes (Zamarreño, 2019).

Realizar un cambio en la imagen de marca es un planteamiento complejo, por lo cual se recomienda a mediano plazo dirigir esfuerzos hacia la configuración de elementos propios de la imagen de marca que puedan ser usados en el logo, piezas de comunicación y en el entorno espacial del establecimiento de comercio. El propósito de generar una imagen de marca sólida se manifiesta a través del vínculo creado con el cliente, de manera que cuanto menor sea la tasa de repetición de un cliente que visita un local comercial para consumir sus productos y servicios, menos sostenible será el logro de sus objetivos estratégicos y como consecuencia la fidelidad hacia las marcas se disuelve. La empresa debe concentrarse en

elegir los elementos idóneos que provean las condiciones para asociar y recordar la marca (Ramos & Valle, 2020).

Las campañas de comunicación de marca deben involucrar la participación y retroalimentación de los clientes. Determinar el plan a corto plazo de publicaciones y medición de resultados en redes sociales. Así como establecer cuáles son los elementos sensoriales asociados a la temática de la publicación, el objetivo y la pertinencia con la personalidad de la marca. Se puede gestionar contenidos como blogs informativos, contar historias, mostrar los procesos involucrados en el alistamiento de los productos y difundir las novedades involucrando el factor sorpresa. Mantener un estilo uniforme en las publicaciones y mensajes que se transmiten al cliente por los diversos canales de comunicación facilita el buen acceso a la identidad de marca coherente y refuerza el reconocimiento de la marca en la mente de los consumidores (Ojeda, y otros, 2013).

El apoyo a los colaboradores en su proyecto de vida implica fortalecer sus competencias transversales que están asociadas con las necesidades humanas de autorrealización y reconocimiento, ofertando capacitaciones y talleres prácticos apoyados en instituciones de educación superior y entidades como la Cámara de Comercio, y así mismo crear incentivos con relación a la mejor propuesta de experiencia de servicio que sea formulada por los colaboradores, para estimular el compromiso moral con la empresa.

Esa colaboración y valoración del individuo dentro de la empresa crea un lazo afectivo responsable del compromiso con la mejora continua, es entonces cuando los colaboradores se vuelven embajadores de las marcas porque es tal su agrado en su sitio de trabajo y su sentimiento de unidad que llegan a reforzar su imagen (Marín, 2019).

Respecto a los clientes externos, la creación de procedimientos de manejo de objeciones, esto es, eventos de imprevistos y quejas de los clientes, que logren transformar una mala experiencia en una experiencia positiva que sea a su vez compartida por los clientes en un efecto de voceros de marca que se hace de manera autónoma, y que genere alto impacto en el posicionamiento de marca.

Finalmente, crear experiencias en el servicio dentro del establecimiento de comercio y domicilios. La estrategia con enfoque en la satisfacción del cliente incluye al cliente interno ya que deben alcanzarse altos estándares de servicio y respuesta a las necesidades mejorando los tiempos de respuesta, minimizando el impacto negativo de los errores cometidos, minimizando las fallas y convirtiendo las acciones tradicionales en estrategias novedosas que sean proveedoras de escenarios más rentables y competitivos en los que el cliente es el aliado (Morales, 2019).

En conjunto con el acompañamiento en la ejecución de los planes de acción, se efectuaron seis talleres de formación para el fortalecimiento de las capacidades empresariales en las cadenas productivas de moda y gastronomía. Las temáticas desarrolladas fueron: marketing sensorial, herramientas que impulsan, tratamiento de los costos en las organizaciones, oportunidades en la recuperación económica, la exhibición como herramienta para contar la historia de la marca, marketing digital y fotografía para redes sociales ofrecidos por la institución de educación superior Unidades Tecnológicas de Santander, con el apoyo de expertos. El taller es un medio para ejecutar una acción y favorecer el aprendizaje de habilidades relacionadas con temas que soporten la gestión de marketing de las empresas (Jiménez, Aragón, & Albendín, 2020).

## DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO FINAL

Finalmente, se describen los resultados del diagnóstico cuantitativo final hecho a las empresas; esta evaluación fue realizada por los investigadores de acuerdo con los mismos cinco aspectos del diagnóstico inicial: conocimiento del mercado, imagen de marca, comunicación, gestión con los clientes internos y externos, además de la experiencia del cliente, los cuales se graficaron en un radial del marketing.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la Figura 2 (izquierda) se presentan mejoras con relación a la estimación del estado inicial de marketing para las empresas del sector de gastronomía. Las variables que menor puntuación obtuvieron para las empresas, inicialmente, fueron las estrategias de imagen, comunicación de marca y experiencia del cliente, luego de las acciones para el fortalecimiento de las empresas, mejoraron considerablemente pasando el conocimiento del mercado e imagen de marca de 3 a 4 puntos, comunicación de marca y experiencia al cliente de 2 a 3 puntos.

La Figura 2 (derecha) muestra el estado final de la gestión de marketing para las empresas del sector moda, evidenciando que la comunicación de marcapaso de 1 a 2 puntos, la experiencia del cliente e imagen de marca pasaron de 2 a 3 puntos, y conocimiento de mercado de 3 a 4 puntos, con un crecimiento similar a las empresas de gastronomía. En conclusión, los esfuerzos para el fortalecimiento de las capacidades empresariales generaron los resultados esperados.

**Figura 2.** Radial del marketing final para las empresas de gastronomía y moda.



Fuente: Elaboración propia.



## 5. DISCUSIÓN

El autor Crissien (2018) sustenta sus aportes en la importancia de políticas y acciones conjuntas para el crecimiento a nivel local. En esta investigación se demuestra lo sencillo de aplicar acciones conjuntas cuando existen voluntades que fomentan el desarrollo local, con buenos resultados. La alianza entre la cámara de comercio y las Unidades Tecnológicas de Santander permitieron realizar, definir y efectuar todos los esfuerzos necesarios para buscar el fortalecimiento a 120 empresas y empresarios de moda y gastronomía.

Para Muñoz (2019) el análisis cualitativo y cuantitativo es importante para el crecimiento de las empresas. Se evidenció que los dos enfoques permitieron triangular la información en la investigación, evitando sesgos en el momento de la realización de los diagnósticos, la construcción de los planes de acción para las empresas y la implementación de la ruta de formación para los empresarios.

Como lo señala Sánchez (2019) los seguimientos a las mejoras propuestas, midiendo los resultados y evaluando las diferentes alternativas fue una de las principales causas del éxito del proyecto porque no es suficiente determinar las oportunidades de negocio más prometedoras para cada una de las empresas de moda y gastronomía. Además de establecer acciones se debe hacer seguimiento, control y evaluación para el desarrollo de la empresa.

En palabras de Schmitt: "El cliente ya no elige un producto o servicio solo por la relación coste - beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo". Por esta razón, fue fundamental identificar las reacciones a los estímulos sensoriales, mejorando la experiencia de los clientes de acuerdo con la información recolectada (Schmitt & Zarantonello, 2013). Para identificar las reacciones de los clientes a la experiencia fue fundamental el análisis cualitativo mediante las entrevistas en profundidad, ratificado por los investigadores en las visitas a cada una de las empresas.

El desarrollo de las actividades planeadas permite mayor control sobre el futuro de la empresa, como lo señalan Ferrel & Hartline (2018); además debe hacerse seguimiento a las

mejoras, midiendo los resultados y evaluando diferentes alternativas. En la investigación se encontró que los diagnósticos empresariales son importantes, pero no suficientes para que las empresas mejoren sus resultados. Por esta razón los planes de acción son herramientas tácticas para el direccionamiento empresarial porque contienen una descripción detallada de las actividades necesarias para mitigar las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno. Sin embargo, el éxito del proyecto implicó el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios por medio de la ruta de capacitación, incluyendo el acompañamiento en la ejecución de los planes de acción.

Ocupar un lugar importante y ser recordado fácilmente entre las primeras opciones en la mente del consumidor depende de la rigurosidad de evitar ejecutar acciones no planeadas, revisar el detalle de qué se hace para determinar lo que no funciona y transformarlo en una buena práctica, como lo señala Timothy (2022). En la ruta de formación el énfasis de las acciones de marketing pretendió que los empresarios promovieron marcas únicas, relevantes, consistentes y confiables. En la investigación se evidenció que es trascendental el uso de acciones tácticas en la gestión de marketing de las empresas de gastronomía y moda, detectando las necesidades y las posibilidades y poniendo en marcha un plan que beneficie a los actores involucrados.

## 6. CONCLUSIONES

El grupo de 120 empresas que participaron del proyecto se caracterizan por estar vinculadas gremialmente a las comunidades empresariales de gastronomía y moda, fueron seleccionadas aleatoriamente por medio de una convocatoria abierta, vivieron el contexto de crisis económica del año 2020 generada por la pandemia del Covid 19, además de la crisis social de Colombia en el año 2021; su intención de participación en el proyecto fue para fortalecer las capacidades empresariales con relación a las acciones de marketing.

Pese a las diferencias en sus mercados objetivos, las debilidades en acciones de marketing detectadas en las empresas de gastronomía y moda participantes del proyecto, son



similares. Estas se concentran principalmente en imagen y comunicación de marca, así como en la experiencia del cliente; no obstante, el principal foco de influencia de las deficiencias en una empresa radica en la desinformación y desconocimiento de aspectos tanto básicos de marketing como de nuevas tendencias para atraer y fidelizar clientes.

Estas debilidades comunes en las empresas se deben a su tamaño y enfoque de los esfuerzos. Las acciones se concentran en asuntos productivos, atención diaria de proveedores, manejo de temas contables y atención al cliente, el no atenderlas hará menos viable el sostenimiento de la empresa a largo plazo, pues el cliente cada vez más exigente determinará su elección de compra con las marcas que estén mejor preparadas para enfrentar los retos del mercado en tiempos de crisis.

Los planes de acción, sumados al acompañamiento de los docentes investigadores y la asistencia a los talleres prácticos ofrecidos para fortalecer sus habilidades a largo plazo, son la fuente de conocimiento que los empresarios requieren para dar continuidad a las estrategias tácticas. Estas estrategias deben seguir su puesta en marcha para continuar aportando al fortalecimiento de los sectores económicos y a la calidad de vida de los consumidores, pues una experiencia positiva tiene la intención de promover escenarios agradables en un entorno de la marca que los genera, convirtiendo al cliente en un visitante recurrente que quiere satisfacer sus necesidades básicas y alimentar sus experiencias satisfactorias.

El acompañamiento de instituciones de apoyo a las empresas, como las Cámaras de Comercio y los programas académicos, favorece el fortalecimiento empresarial, dejando una huella positiva en las empresas. Las empresas desconocen dónde buscar soporte efectivo, sin incluir honorarios que es una limitante por su tamaño, en los procesos de soporte.

## REFERENCIAS

- Barrientos, J.; Perea, G.; Álvarez, R.; Naranjo, A.; Portillo, M., & Gaitán, N. (2019). *Caracterización tejido empresarial Dosquebradas*. Dosquebradas.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (febrero de 2018). Cierran restaurantes pero sube número de aperturas. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/Cierran-restaurantes-pero-suben-numero-de-aperturas>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (s.f.) Pasos para crear mi empresa. Obtenido de <https://camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>
- Crissien, C. (2018). Círculo virtuoso de la educación empresarial: una propuesta de modelo para el desarrollo de un tejido empresarial de calidad. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 23-40.
- de Garcillán, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción* 31, 463-478.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). Decreto Número 0019 de 2012. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-Ley-019-de-2012-Antitramites.PDF>
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. (2018). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Garay, E. (2018). *Competitividad Inteligente*. Madrid: Planeta.
- Gómez, C., Manzi, M., & Galindo, T. (2014). El scent Marketing: una revisión bibliográfica. *Pensamiento & Gestión*, 214, 254.
- Hatchuel, A.; Le Masson, P.; Weil, B., & Carvajal, D. (2019). *Innovative Design Within Tradition - Injecting Topos Structures in C-K Theory to Model Culinary Creation Heritage*. Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design, 1543-1552.
- Hernández, H.; Cardona, D., & Del Río, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico*. Buenos Aires: Planeta.
- Jiménez, R.; Aragón, L., & Albendín, G. (2020). Análisis de la incidencia de talleres formativos en el desarrollo de competencias comunicativas en futuros docentes y ambientólogos. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 320301-320317.

- Lindstrom, M. (2008). *Compradición: Verdades y mentiras de por qué las personas compran*. Bogotá: Norma.
- Marín, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt. Profesional de la Información*, 286-296.
- Ministerio de Ambiente (2008). Ley 1252 de 2008. Obtenido de [https://www.minambiente.gov.co/images/osquesBiodiversidadyServiciosEcosistemas/pdf/Normativa/Leyes/\\_ley\\_1252\\_271108.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/osquesBiodiversidadyServiciosEcosistemas/pdf/Normativa/Leyes/_ley_1252_271108.pdf)
- Ministerio de la Protección Social (2007). Decreto 1515 del 9 de mayo de 2007. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/Disponibilidad-del-recurso-hidrico/Decreto-1575-de-2007.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2013). Resolución Número 00002674 de 2013. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Resolución Número 0000749 de 2020. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20749%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20749%20de%202020.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social (1979). Ley 9 de 1979. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)
- Miranda, F. (05 de 2021). El costo de la parálisis. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/editorial/el-costo-de-la-paralisis-editorial-francisco-miranda-551938>
- Montaño, L. (2017). ¿Por qué cierran los restaurantes en Colombia? Obtenido de Revista La Barra: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-94-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad/cierran-los-restaurante-en-colombia/>
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 8-20.
- Muñoz, C. (2019). *Análisis de competitividad Cúcuta*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Ojeda, M.; Marhuenda, C.; Noguera, J.; Hernández, S.; Subiela, B.; Martínez, E.; Martínez, J. (2013). *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Ospina, A., & Alzate, J. (2018). La asociatividad como estrategia para gestionar los procesos de desarrollo empresarial y solución a problemáticas sociales. *Revista Loginn* 2(1), 80-91. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/1669/1790>
- Portafolio (13 de mayo de 2021). Deudas en Colombia ya superan el 144% del PIB. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/deudas-en-colombia-ya-superan-el-144-del-pib-551924>
- Ramos, E., & Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Universidad y Sociedad* 12(1), 292-298. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100292](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100292)
- Salvatierra, J. (01 de 03 de 2021). Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 102-122.
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Marketing Research*, 25-61.
- Thimothy, S. (14 de enero de 2022). What Brand Positioning Is And Why It's Important For Your Business. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/01/14/what-brand-positioning-is-and-why-its-important-for-your-business/amp/>
- Valdiviezo, G.; López, R., & Rodríguez, L. (13 de 02 de 2021). Innovación empresarial de las medianas y pequeñas empresas del sector textil de la ciudad de Lima. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/244>

Vásquez, D. (02 de 11 de 2018). Por qué fracasa un restaurante (no solo mueren por su cocina). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/opinion/20180211/44647088850/restaurante-cierre-fracaso-razon.html>

Vázquez, A. (2018). *Reflexiones teóricas sobre el desarrollo endógeno*. Buenos Aires: Planeta.

Zamarreño, G. (2019). *Marketing Estratégico*. Málaga, España: Elearning S.L.

Zambrano, A., & Pelegrín, N. (2020). La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. *REFCaIE* 8(1), 42-62. Obtenido de <http://www.refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3157>