

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA  
EN LAS LOCALIDADES DE CHAPINERO, BARRIOS UNIDOS, TEUSAQUILLO Y USAQUÉN  
DE BOGOTÁ, COLOMBIA**

**CINDY TATIANA BRAVO PINEDA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS (EICEA)  
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA, CUNDINAMARCA**

**2019**

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA  
EN LAS LOCALIDADES DE CHAPINERO, BARRIOS UNIDOS, TEUSAQUILLO Y USAQUÉN  
DE BOGOTÁ, COLOMBIA**

**CINDY TATIANA BRAVO PINEDA**

**Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Gerencia Estratégica**

**Director**

**JUAN PABLO CORREALES RIVAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**ADMINISTRATIVAS (EICEA)**

**MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**CHÍA, CUNDINAMARCA**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Chía, julio de 2019**

## **Resumen**

La globalización y los crecientes y constantes cambios en la dinámica económica y negocios alrededor del mundo han generado altos niveles de incertidumbre que hoy más que nunca obligan a las organizaciones a ser lo suficientemente competitivas para poder afrontar dichos cambios y, de esta manera, asegurar su supervivencia. Esta investigación tiene como objetivo medir los niveles de competitividad por dimensiones estratégicas de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la industria gastronómica ubicadas en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en Bogotá, Colombia. Para dicho fin, se encuestaron 141 restaurantes ubicados en esas zonas y se aplicó el instrumento *mapa de competitividad*, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con los resultados obtenidos, se tomaron cinco variables que, según los datos recopilados en campo, son las que mayor correlación presentan con la competitividad, y sobre estas variables se plantearon las estrategias de mejora para los restaurantes. Se pretende que, con su aplicación, mejore el nivel competitivo.

**Palabras clave:** competitividad, pymes, industria gastronómica, mapa de competitividad, análisis factorial, modelo de ecuaciones estructurales.

## **Abstract**

Globalization and a constant and increasing change of the economic and business landscape around the world, have generated today more than ever high levels of uncertainty in organizations. This situation has obliged them to be more competitive in order to face such changes and in that way assure its survival. This research aims to measure the competitive level according to strategic dimensions of SME`s at the restaurant industry in some particular districts - Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo and Usaquén of Bogotá D.C. city, Colombia. For this

purpose, 141 restaurants located in those districts were surveyed applying the Inter-American Development Bank (IDB) Competitiveness Map instrument. With the obtained results, five variables were used to propose improvement strategies for the restaurants. These five variables were those that according to the field collected data , are the ones with the highest correlation with competitiveness and therefore relevant for performance improvement efforts at this particular industry and location.

***Keywords:*** competitiveness, SME, gastronomic industry, competitiveness map, factor analysis, structural equation model (SEM).

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por señalar el camino y brindarme las oportunidades y dones para asumir con dedicación y entereza los retos que se presentan.

A mi mamá, papá, hermana y sobrino por ser fuente de inspiración, admiración e impulsarme siempre a dar lo mejor de mí misma.

A mi asesor de tesis Juan Pablo Correales, quién gracias a su apoyo y guía he logrado finalizar con éxito este proyecto.

Al profesor Giovanni Hernández Salazar ya que sus asesorías y sugerencias contribuyeron significativamente a que este documento se finalizará con éxito.

A todas las personas quienes durante la maestría han contribuido en mi crecimiento profesional y personal, amigos, profesores y compañeros. Gracias

## **Dedicatoria**

**A mi sobrino.**

*La palabra convence, pero el ejemplo arrastra.*  
Autor desconocido

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>Título del trabajo .....</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>Antecedentes de la problemática.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Justificación de la problemática.....</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>Problema concreto .....</b>	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Pregunta de investigación .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivo general .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
<b>5.</b>	<b>Marco conceptual.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>¿Qué es competitividad? .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2</b>	<b>Competitividad país y modelos de medición .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3</b>	<b>Competitividad, industria y modelos de medición.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4</b>	<b>Competitividad empresarial y modelos de medición .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Factores que impactan la competitividad empresarial.....</b>	<b>33</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Síntesis de los modelos analizados para medir la competitividad.....</b>	<b>40</b>
<b>5.5</b>	<b>Mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo .....</b>	<b>42</b>
<b>5.6</b>	<b>El estado de las pymes en Colombia .....</b>	<b>44</b>
<b>5.7</b>	<b>El estado de los restaurantes en Colombia y Bogotá .....</b>	<b>47</b>
<b>5.8</b>	<b>Competitividad en los pequeños y medianos restaurantes en Bogotá .....</b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>56</b>
<b>6.1</b>	<b>Enfoque.....</b>	<b>56</b>
<b>6.2</b>	<b>Población y muestra .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3</b>	<b>Instrumento utilizado.....</b>	<b>59</b>
<b>6.4</b>	<b>Crítica a la medición del instrumento utilizado .....</b>	<b>60</b>
<b>6.5</b>	<b>Técnica de recolección de información .....</b>	<b>62</b>
<b>6.6</b>	<b>Pruebas de validez y fiabilidad del mapa de competitividad .....</b>	<b>62</b>
<b>6.7</b>	<b>Procesamiento de la información .....</b>	<b>63</b>
<b>6.7.1</b>	<b>Procesamiento de datos según la medición planteada por el comité de expertos .....</b>	<b>64</b>



6.7.2 Procesamiento de datos según la estimación a través de análisis factorial y modelo de ecuaciones estructurales .....	65
6.8 Características generales de las pymes de la muestra .....	70
7. Resultados del modelo.....	73
7.1 Análisis de competitividad basado en el modelo de medición planteado por el comité de expertos 73	
7.1.1 Resultados de competitividad de la industria gastronómica en Bogotá, Colombia .....	74
7.2 Análisis de competitividad basado en la medición a través de análisis factorial y SEM 78	
7.2.1 Resultados de competitividad de la industria gastronómica en Bogotá, Colombia.....	83
7.3 Comparación de los resultados entre la estimación según lo planteado por el comité de expertos y la estimación a partir del análisis factorial y SEM.....	88
7.4 Análisis de competitividad comparativo entre empresas con hasta cinco años de funcionamiento y empresas con más de seis años de antigüedad .....	91
7.5 Recomendaciones de mejora frente a las cinco variables que presentan mayor correlación con la competitividad .....	93
8. Conclusiones y recomendaciones .....	98
8.1 Conclusiones .....	98
8.2 Recomendaciones para futuras investigaciones .....	100
9. Bibliografía .....	101

## Lista de tablas

Tabla 1. Unidades, transacciones y valor de las ventas en el servicio de comida en restaurantes .....	18
Tabla 2. Principales indicadores de medición de la competitividad nivel país .....	25
Tabla 3. Factores que miden la competitividad empresarial .....	33
Tabla 4. Factores y variables críticas del modelo de Quiroga (2003).....	37
Tabla 5. Resumen de los modelos de medición de la competitividad empresarial .....	41
Tabla 6. Mapa de competitividad del BID. Áreas de análisis.....	42
Tabla 7. Criterios de clasificación de las mipymes en Colombia.....	44
Tabla 8. Clasificación de establecimientos registrados .....	45
Tabla 9. Variación e inflación, gasto corriente y real según categoría de alimentos .....	49
Tabla 10. Tamaño de la población de pequeños y medianos restaurantes .....	56
Tabla 11. Mapa de competitividad: área de medición e indicadores .....	60
Tabla 12. Nivel jerárquico: muestra encuestada.....	71
Tabla 13. Nivel educativo: muestra encuestada .....	71
Tabla 14. Edad de los encuestados: muestra encuestada.....	72

Tabla 15. Tamaño de las empresas encuestadas.....	72
Tabla 16. Antigüedad de las empresas de la muestra encuestada.....	73
Tabla 17. Ponderación por dimensiones estratégicas .....	73
Tabla 18. Clasificación de la competitividad por rangos .....	74
Tabla 19. Resultados de competitividad por dimensión estratégica .....	75
Tabla 20. Pruebas de bondad y ajuste (modelo de factoriales y SEM).....	83
Tabla 21. Correlaciones de los ocho factores frente a la competitividad.....	84
Tabla 22. Nivel de competitividad general y por dimensiones estratégicas .....	85
Tabla 23. Comparativo de los resultados obtenidos en los niveles de competitividad .....	89
Tabla 24. Nivel de competitividad comparativo entre empresas con menos de cinco años de funcionamiento y más de cinco años de funcionamiento .....	92
Tabla 25. Variables de mayor correlación frente a la competitividad .....	93
Tabla 26. Recomendaciones por variables de mayor correlación frente a la competitividad .....	95

### **Lista de figuras**

Figura 1. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector .....	28
Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional .....	30
Figura 3. Distribución de pymes por actividad económica .....	46
Figura 4. Participación en el empleo de los establecimientos de las pymes .....	47
Figura 5. Dinámica anual de gastos en alimentos .....	48
Figura 6. Variación porcentual por categoría de alimentos .....	50
Figura 7. Tamaño de la muestra.....	57
Figura 8. Modelo factorial: dimensiones estratégicas .....	67
Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM): competitividad .....	69
Figura 10. Radar de la competitividad en la industria gastronómica en Bogotá.....	76
Figura 11. Correlaciones por dimensión estratégica .....	79
Figura 12. Correlaciones entre las dimensiones estratégicas y la competitividad .....	82
Figura 13. Radar de la competitividad por dimensiones estratégicas .....	87
Figura 14. Radar comparativo de los resultados obtenidos en los niveles de competitividad.....	90



## **Introducción**

La *competitividad* adquiere cada vez más relevancia en el ámbito organizacional, esto como respuesta al actual entorno en donde la globalización y los cambios constantes en el mercado hacen que las empresas busquen responder de manera efectiva y en la medida de lo posible y dependiendo de la rapidez y efectividad con que se adapten logren obtener ventajas competitivas frente al resto de empresas en sus mercados correspondientes.

Esta investigación pretende hallar el nivel de competitividad de los pequeños y medianos restaurantes en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén en Bogotá. Al ser ésta una industria altamente competida, las empresas que participan dentro de la misma deben implementar nuevas estrategias, que les permitan mantener o incrementar su participación en el mercado. Se espera que, a partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se generen algunas recomendaciones, que a manera de herramienta, se puedan traducir en estrategias puntuales que al implementarlas, empresas pertenecientes a este sector de la economía, mejoren su nivel competitivo.

El instrumento elegido para la medición de la competitividad es el *Mapa de Competitividad* desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por Saavedra (2014). Para la medición de la competitividad se hará uso de dos estimaciones, ambas son complementarias y permiten hacer un análisis a mayor profundidad. La primera estimación, será la utilizada por Saavedra (2014) en su investigación; este modelo parte de una ponderación dada por un comité de expertos pertenecientes a la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC). La segunda estimación se desarrollará a lo

largo de esta investigación y se hará a partir de los datos recopilados en campo y se procesará a través de la aplicación de un Análisis Factorial y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

## **1. Título del trabajo**

Análisis de competitividad en las pymes del sector gastronómico en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en Bogotá, Colombia.

## **2. Antecedentes de la problemática**

La competitividad es un tema que a lo largo de las décadas ha suscitado un gran interés en académicos, Estados, industrias, empresas, entre otros. Este interés se ve enmarcado en la importancia que tiene la competitividad en el desarrollo económico, social y tecnológico de cualquier comunidad, región o país.

En las últimas dos décadas especialmente, la globalización ha obligado al país y todos sus factores económicos a competir bajo estándares internacionales, como lo exige el entorno económico en el que se desarrolla.

Lo anterior se sustenta con el planteamiento realizado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas del inglés World Economic Forum), el cual indica que todas las economías en el mundo deben invertir hoy en medidas de competitividad más amplias para sostener el crecimiento y los ingresos en el mediano y largo plazo (WEF, 2018). De acuerdo con el índice global de competitividad (IGC), elaborado y presentado igualmente por el WEF, los resultados

de 2018 muestran una correlación entre la competitividad y el nivel de ingresos, por esto las economías con ingresos más altos conforman el top 20 del IGC.

De acuerdo con el mismo índice (2018), Colombia descendió cinco posiciones respecto a 2016; así, pasó a ocupar el puesto 66 entre las 137 naciones analizadas, en comparación con el puesto 61 obtenido en 2016 (WEF, 2017). Sin embargo, esta situación se revirtió en 2018, al ascender nuevamente a la posición número 60 dentro del *ranking*, luego de obtener 62 puntos de 100 posibles, por encima del puntaje medio a escala mundial de 60 puntos. No obstante el resultado alentador, una observación más profunda hace evidente el déficit de Colombia en algunos de los pilares que componen el índice. Tal es el caso del pilar capacidad de innovación, con apenas 36 puntos de 100 posibles (WEF, 2018).

Son varios los factores que influyen en la competitividad de un país, pero, según algunos autores, la competitividad en gran medida corresponde al desempeño de las organizaciones que componen su economía. De acuerdo con Porter (1990), para analizar la competitividad de una nación se debe centrar la atención no en el conjunto de la economía del país, sino en las industrias y sectores específicos. Según lo afirmó Krugman (1994): “son las empresas y no los países los que compiten entre sí”.

Teniendo en cuenta, entonces, los planteamientos de Porter y Krugman, se deben fijar los ojos en el desarrollo de las empresas y, por ende, de las industrias, para así contribuir al desempeño competitivo del país. Sin embargo, promover el desarrollo competitivo de las empresas no es tarea para nada sencilla, en especial para millones de empresas nacientes y empresas pequeñas alrededor del mundo. Las exigencias del mundo competitivo actual las hacen vulnerables hasta que no alcancen un grado de desarrollo o solidez suficiente que les permita aumentar su

sostenibilidad y limitar sus debilidades. Para el caso de economías emergentes, este es precisamente el reto, al poseer un tejido empresarial con amplia presencia de este tipo de empresas.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2005), a partir del censo económico realizado en 2005, las micro-, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia generan el 35 % del producto interno bruto (PIB). Las pymes aportan el 31 % del empleo del país y componen el 4 % del total de establecimientos comerciales registrados (53.647 pymes).

Según el reporte de mipymes realizado por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2014), los factores de mayor incidencia en los bajos niveles de productividad de las mipymes son: innovación, desarrollo tecnológico, uso de las tecnologías de la información, acceso a mercados internacionales, propiedad intelectual y capacidades de gestión. Dentro de este último ítem se encuentra la “capacidad de gestión en diversos frentes: planeación estratégica, gestión financiera, gobierno corporativo, gestión de calidad e innovación, gestión ambiental”, entre otros.

## **2.1 Justificación de la problemática**

La presente investigación pretende contribuir a entender el comportamiento competitivo de un segmento de pymes de la industria gastronómica ubicado en sectores seleccionados de Bogotá, teniendo en cuenta la dinámica positiva que ha presentado los últimos años.

En el trabajo se ha considerado que, dada la amplia aceptación en múltiples ámbitos acerca de la relevancia de las mipymes para economías emergentes como la colombiana, su rol fundamental en la creación de riqueza y empleo, y su amplia presencia en todos los sectores — hasta el punto de representar en buena medida el grueso del aparato productivo nacional—, es pertinente aportar desde la academia conocimiento obtenido a partir de experiencias de éxito en condiciones similares, con el fin de que ello pueda servir para entender y mejorar sus esquemas estratégico-competitivos y de gestión. Esto, a su vez, quizá facilitará su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad ante la frecuente vulnerabilidad que las caracteriza. Para ampliar un poco el análisis, a continuación se explicarán las razones para elegir dicho sector de la economía.

Colombia es un país con una gran riqueza y potencial turístico. Paralelo al crecimiento turístico y también a otros factores de índole interno, se ha observado un auge que ha tenido lugar en la industria gastronómica a lo largo de varias ciudades del país, particularmente en Bogotá, en las últimas dos décadas. Poco a poco, Bogotá se ha ido convirtiendo en una potencia gastronómica a escala nacional y quizá en el marco regional, lo que ha contribuido, sin lugar a dudas, a posicionar mejor a la capital como destino turístico por su gastronomía. Prueba de esto es que la capital colombiana fue elegida en 2018, por segundo año, como anfitriona de los Latin America's 50 Best Restaurants. En este evento, que reúne a chefs, críticos gastronómicos, periodistas y otras personas del sector de todo el mundo, se elige la lista de los mejores 50 restaurantes de América Latina (Revista Dinero, 2018).

Tal como lo manifiesta la revista *Dinero* (2018), que la ciudad fuera elegida como anfitriona muestra que el país es un referente en la región en esta materia, según lo indica Guillermo Gómez, presidente ejecutivo nacional de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica



(Acodres). Bogotá es la ciudad que lidera este movimiento gastronómico en el país; dicho sector aporta el 3,1 % del PIB de la capital.

Se considera que la presente investigación adquiere particular relevancia al tener en cuenta la creciente importancia que tiene el sector gastronómico en el país y, por supuesto, en la capital. Este es un mercado que sigue siendo dinámico, pese a las bajas expectativas de los consumidores y del mismo sector. Y pese a que 2018 no fue un año fácil debido a la incertidumbre política por el cambio de gobierno, por anuncios en la ley de financiamiento que afectaron la dinámica económica y por la desaceleración de esta —lo que lleva a que el consumidor final sea más cauteloso en los gastos que realiza—, la industria en general sigue obteniendo buenos resultados (Euromonitor, 2019).

En febrero de 2019, el sector de restaurantes en el país presentó una variación positiva del 4,2 % en los ingresos nominales respecto al mismo mes de 2018; la variación de 12 meses es de 6,3 % (DANE, 2019). Esta cifra es positiva, pues indica que el sector viene creciendo, como se evidencia en la cifra acumulada de 12 meses.

El comportamiento positivo de la industria gastronómica en el país se evidencia igualmente al analizar Bogotá por separado. La “Muestra trimestral de servicios de Bogotá” informó acerca del comportamiento de las cifras de la industria al comparar el desempeño del tercer trimestre de 2018 con el tercer trimestre de 2017 en la ciudad. Se destaca que el resultado en la capital colombiana es parecido al comportamiento nacional, al observarse una variación positiva de los ingresos nominales del 3,4 % en el trimestre y de 6,6 % en el periodo anual, la cual es incluso más alta que la informada a escala nacional (DANE, 2018).

Como se indicó anteriormente, el servicio de comida en restaurantes presenta una evolución positiva en los últimos años, tanto en ventas como en número de establecimientos (Euromonitor, 2019) (tabla 1).

**Tabla 1. Unidades, transacciones y valor de las ventas en el servicio de comida en restaurantes**

<b>% de crecimiento</b>	<b>Variación 2017-2018</b>	<b>CAGR 2013-2018</b>
Unidades	3,3%	2,8%
Transacciones (mn)	4,5%	3,6%
Billones de Pesos (precios corrientes)	4,9%	4,9%
Billones de Pesos (precios constantes)	1,6%	0,3%

*Fuente:* elaboración propia, con base en la información en Euromonitor International (2019).

En la tabla 1 se evidencia el comportamiento creciente y la madurez lograda por la industria gastronómica desde 2013 en todo el territorio. El CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto, por las iniciales en inglés de *Compound annual growth rate*) en valor a precios constantes entre 2013 y 2018 ha sido del 0,3; en transacciones, de 3,6, y en unidades, en 2,8 (Euromonitor, 2019).

Otro de los fenómenos culturales que impactan positivamente a la industria gastronómica es que el comportamiento de los consumidores también está cambiando, pues los colombianos han incrementado el consumo de comida fuera de sus hogares. En un análisis del 2015 se constató que “el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$32.8 billones durante el 2015. Esto equivalía a un consumo per cápita de \$691.308 y un crecimiento del 7,2 % con relación al 2014” (Mall & Retail, 2015, p. 23).

Esto también es un hecho positivo para el sector, porque demuestra un aumento del potencial de ventas, gracias a un aspecto exógeno explicado por un cambio cultural. Dichas cifras permiten

evidenciar la importancia que tiene el sector gastronómico en Colombia y explica las razones por las cuales fue elegido para hacer este trabajo.

La investigación se centrará en las pymes de la industria gastronómica que están ubicadas en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia. El estudio se realizará en pymes, porque representan una fuerza significativa en nuestro país; sin embargo, para el estudio se descartaron las microempresas, pues, a diferencia de estas, se considera que las pequeñas y medianas empresas ya han alcanzado una mayor penetración de mercado, lo que se ve representado en un mayor nivel de ventas, activos y generación de empleo. Dichas condiciones han permitido que las pymes logren o mejoren en algún grado su nivel de competitividad; por ende, el aporte que se realiza por medio de esta investigación puede llegar a ser más útil para este segmento de mercado. Además, el instrumento elegido para la medición de la competitividad es aplicable para pequeñas y medianas empresas.

En esta investigación se evaluará el nivel de competitividad a partir del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la versión adaptada por Saavedra (2014), en la cual se mide la competitividad por áreas de gestión: planeación estratégica, contabilidad y finanzas, gestión de la calidad, comercialización, entre otras.

En la revisión literaria realizada no se encontró un estudio reciente que mida la competitividad en las pymes de la industria gastronómica en Bogotá; en consecuencia, se ha considerado pertinente y en el mejor interés nacional, sectorial y académico, determinar el nivel de competitividad e identificar las variables que más impactan en la competitividad de la industria gastronómica en unos distritos importantes para el turismo de Bogotá, lo que permitirá entregar recomendaciones a las empresas participantes de este sector para su posterior

aplicación. Se considera que los resultados servirán para generar mejoras en sus procesos e impactar al tiempo su nivel de competitividad, lo cual no solo les será útil a las mismas empresas, sino en general al desarrollo económico y social de la capital del país.

### **3. Problema concreto**

Las pymes en Colombia constituyen una fuerza muy importante: representan el 35 % del PIB nacional, son responsables del 31 % del empleo nacional, además de que representan el 4 % del total de empresas constituidas legalmente (DANE, 2005). La industria gastronómica es un sector en auge en la capital colombiana, que en los últimos cinco años ha presentado un comportamiento positivo, con una variación positiva de ingresos nominales trimestrales del 3,4 % y de doce meses del 6,6 % (más alta que la informada a escala nacional) (DANE, 2018). En la revisión de literatura sobre esta industria no se encontró ningún estudio reciente que mida la competitividad en las pymes del sector gastronómico en Bogotá, Colombia. Se hace relevante realizar la medición, estudio y análisis de su competitividad, para que sirva como herramienta permanente de referencia a los pequeños y medianos restaurantes participantes de la industria, con el fin de plantearse estrategias que a mediano y largo plazo permitan mejorar sus niveles de competitividad.

## **4. Planteamiento del problema**

### **4.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el nivel de competitividad de las pymes de la industria gastronómica ubicadas en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia?

### **4.2 Objetivo general**

Determinar el nivel de competitividad de las pymes del sector gastronómico ubicadas en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia.

### **4.3 Objetivos específicos**

- Aplicar en campo un instrumento para determinar el nivel de competitividad de las pymes del sector gastronómico ubicadas en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia.
- Estimar una medida de competitividad general y por dimensiones estratégicas basado en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento en campo.
- Comparar los resultados obtenidos en la competitividad general y por dimensión estratégica en los restaurantes de las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, utilizando las ponderaciones planteadas por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), y la estimación de medida propia desarrollada a partir de esta investigación.
- Identificar las variables (preguntas del cuestionario) que mayor correlación presentan frente a la competitividad y proponer recomendaciones frente a esas variables en aras

de mejorar el grado de competitividad de los restaurantes ubicados en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia.

## 5. Marco conceptual

### 5.1 ¿Qué es competitividad?

Diferentes autores e instituciones han abordado el concepto de competitividad, y además lo han hecho bajo diferentes perspectivas, lo que ha convertido esta definición en un tema de álgidos debates. Aparentemente “el concepto de competitividad está en construcción y carece de una definición ampliamente aceptada que recoja todos los elementos que lo definen” (Roldán & Espinal, 1998, p. 14).

Aunque es un concepto difícil de definir, sí se han generado algunos consensos o puntos en común entre diferentes autores; por consiguiente, se realizará un compendio de la definición que algunos entes y autores han dado sobre competitividad.

Krugman (1994) argumenta que la competitividad es un concepto sin significado, y que más bien la competitividad significa productividad. Sin embargo, de acuerdo con Cohen (1998) contenido en Garay no es adecuado realizar un enfoque exclusivo en la productividad. El autor define la *competitividad* como “una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo” (1998, p. 560). Adicionalmente, Padilla (2006) argumenta que sí existe una relación entre competitividad y productividad, pero que no son lo mismo. La competitividad está ligada con la capacidad de aumentar el nivel y calidad de vida de los ciudadanos de un país, de crear

incrementos en la productividad que sean sostenibles en el tiempo y la capacidad de lograr ingresar a otros mercados.

Para Roldán y Espinal (1998), la competitividad es la búsqueda continua para lograr una condición sostenible y duradera en el tiempo, la cual es inherente al comportamiento del sistema económico del país y, por consiguiente, de las empresas que conforman su industria.

Esser, Hillebrand y Messner (1995) proponen una visión sistémica de competitividad en la que interactúan y se interconectan cuatro niveles (meta, macro, meso y micro). Con esta visión, se pretende dar al concepto de competitividad una “orientación multidimensional que consiste en competencia, diálogo y tomar decisiones compartidas e integrar a los grupos más importantes de actores” (p. 2).

Autores como Haque (1991), citado por Solleiro y Castañón (2005), no hablan de la competitividad entendida como una visión sistémica, pero sí argumentan que es un concepto en el que intervienen diferentes factores, como políticas económicas nacionales, logros empresariales, uso eficiente de recursos naturales, incremento de la productividad, entre otros.

En general, los autores coinciden en que la competitividad no depende de un solo factor o de una sola ventaja desarrollada, sino que, por el contrario, es un concepto amplio en el que intervienen diferentes factores, los cuales, bajo un engranaje adecuado, generan un ambiente y una serie de condiciones que son sostenibles en el tiempo y crean valor, lo que a su vez genera bienestar y calidad de vida.

En los siguientes numerales se realizará una recopilación de la competitividad entendida desde los diferentes subsistemas y sus modelos de medición.

## **5.2 Competitividad país y modelos de medición**

Cuando se habla de competitividad a nivel macro; es decir, cuando se habla de competitividad a nivel de país o de industria, se tiende a pensar en las ventajas comparativas que puede generar un país y que provienen de diferentes factores, como sus recursos naturales, su capacidad o fuerza laboral, el capital que posee o su desarrollo en la industria por medio de la innovación (Padilla, 2006).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018), la competitividad es un indicador que mide la ventaja o desventaja de un país en la venta de sus productos en los mercados internacionales. Por su parte, el Foro Económico Mundial (WEF) indica que la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad que tiene un país.

Para Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997), la competitividad de una nación es la medida en la que, bajo condiciones de mercado libre, logra producir bienes y servicios que cumplen con las expectativas de mercados internacionales, al mantener e incrementar la renta per cápita de sus ciudadanos.

Según Porter (2008), el único concepto significativo de competitividad a escala nacional es la productividad, cuyo objetivo principal es conseguir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. La forma de lograrlo es por medio de la productividad con la que se emplean la mano de obra y el capital disponible.



Las anteriores definiciones que dan los autores citados tienen en común varios puntos, por ejemplo, para que una nación sea considerada competitiva requiere la interacción de diferentes factores dentro de los cuales se incluyen políticas gubernamentales que provean el desarrollo económico, empresarial y social; buen manejo y fortalecimiento de los recursos naturales, apoyo y desarrollo de la industria nacional y, por supuesto, esto requiere de empresas fortalecidas y competitivas. Esto permite que un país pueda competir de manera eficiente en mercados internacionales de manera sostenible y a largo plazo.

Existen algunos indicadores reconocidos y acatados a escala mundial con los cuales miden la competitividad de un país, pero no existe un consenso entre cuáles deberían ser los factores que se midan para determinar la competitividad; por el contrario, estos índices reflejan una variedad de opiniones al respecto. En la tabla 2 se resumen los principales indicadores y los factores que tienen en cuenta para medir la competitividad.

**Tabla 2. Principales indicadores de medición de la competitividad nivel país**

Índice de competitividad del crecimiento (ICC)	Índice de competitividad de los negocios (ICN)	Índice de la competitividad	<i>Doing business</i>
Foro Económico Mundial	Foro Económico Mundial	International Institute for Management Development (IMD)	Banco Mundial

<p>Índice de ambiente macroeconómico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subíndice de estabilidad macroeconómica</li> <li>• Subíndice de gasto público</li> <li>• Calificación crediticia del país</li> </ul> <p>Índice de instituciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subíndice de contratos y leyes</li> <li>• Índice de corrupción</li> </ul> <p>Índice de tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subíndice de innovación</li> <li>• Subíndice de TIC</li> </ul>	<p>Índice de estrategia y operaciones de la empresa</p> <p>Índice de la calidad del ambiente de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física</li> <li>• Infraestructura administrativa</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Mercado de capitales</li> <li>• Condiciones de la demanda</li> <li>• Industrias de apoyo</li> <li>• Fomento de competencia</li> <li>• Regulaciones ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento económico</li> <li>• Eficiencia gubernamental</li> <li>• Eficiencia de los negocios</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar un negocio - Regulaciones de entrada</li> <li>• Regulaciones laborales</li> <li>• Aplicación obligatoria de contratos</li> <li>• Obtener un crédito</li> <li>• Cerrar un negocio</li> <li>• Protección de inversiones</li> <li>• Registro de propiedad</li> </ul>
---	---	--	--

Fuente: elaboración propia con base en Padilla (2006).

### 5.3 Competitividad, industria y modelos de medición

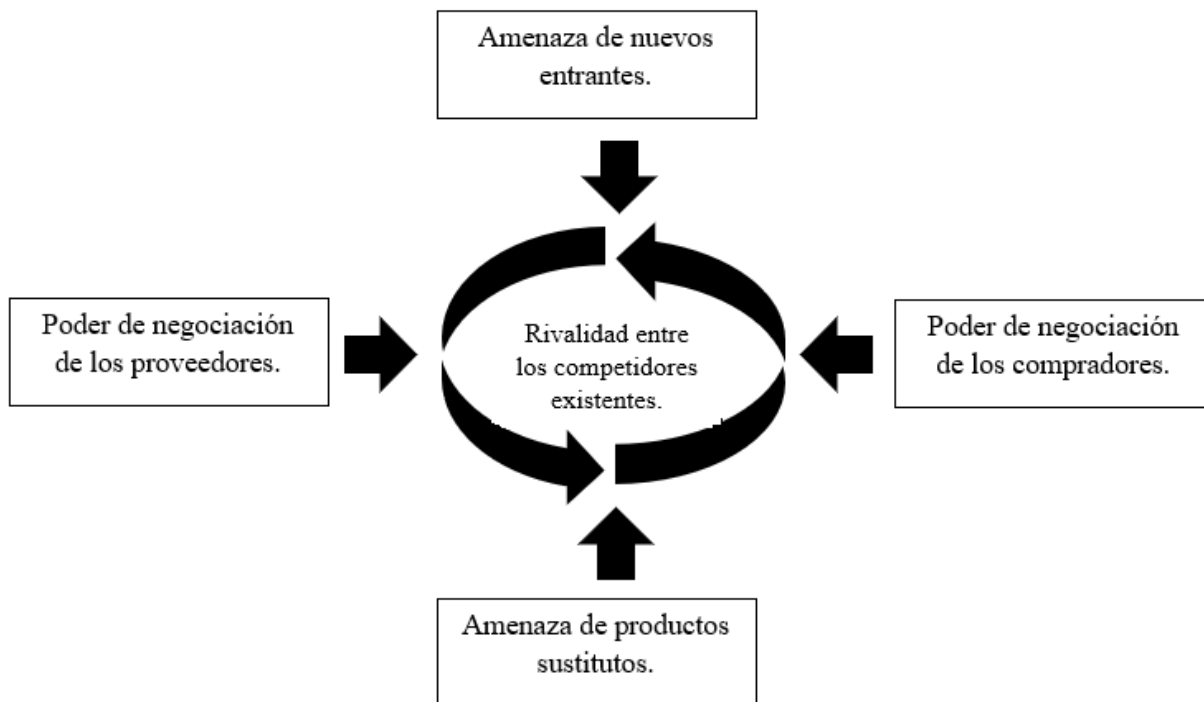
La competitividad también es analizada desde la concepción de industria o clúster, pero antes se debe definir qué se entiende por industria. Para este fin, la *industria* es el conjunto de empresas que producen un bien o un servicio que suple una misma necesidad (Porter, 2008).

Este concepto de competitividad de industria se hace complejo de analizar, teniendo en cuenta que su desempeño depende de la interacción que existe entre el nivel macro; es decir, entre las políticas y factores estatales, y también depende del nivel micro, que corresponde al desempeño que tienen las empresas que conforman la industria. Para que una industria sea considerada competitiva debe existir una conjunción armónica entre diferentes factores y niveles (Esser, Hillebrand, & Messner, 1995).

Para Markusen (1992), una industria logra ser competitiva si logra dos condiciones: la primera es que la productividad de sus factores sea igual o superior que la de sus competidores, y la segunda, que los costos unitarios de esa industria sean menores o iguales que los de sus competidores.

Uno de los autores contemporáneos más influyentes en materia de competitividad, Michael Porter, asegura que la competitividad de un país depende de la capacidad que tiene su industria para innovar y mejorar. Para el autor, a diferencia de lo que plantea Markusen (1992), la competencia de una industria va más allá de compararse únicamente con los rivales consolidados de una industria, sino que, por el contrario, deben tenerse en cuenta otras fuerzas competidoras que conforman y definen la estructura de una industria (clientes, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutos) (figura 1).

**Figura 1. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector**



*Fuente:* elaboración propia con base en Porter (2008).

Comprender cómo funcionan y el poder que tienen las fuerzas en cada industria es importante para el estratega, ya que ofrece un marco de referencia para poder anticiparse e influenciar en la competencia a largo plazo. La comprensión de la industria es importante para lograr un posicionamiento estratégico y sostenible en el tiempo (Porter, 2008).

Ninguna de las industrias es igual a la otra; por lo mismo, cada industria debe hacer la evaluación de las cinco fuerzas y determinar si puede o no competir de manera exitosa en esa industria. Para Porter (2008, p. 219): “ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores

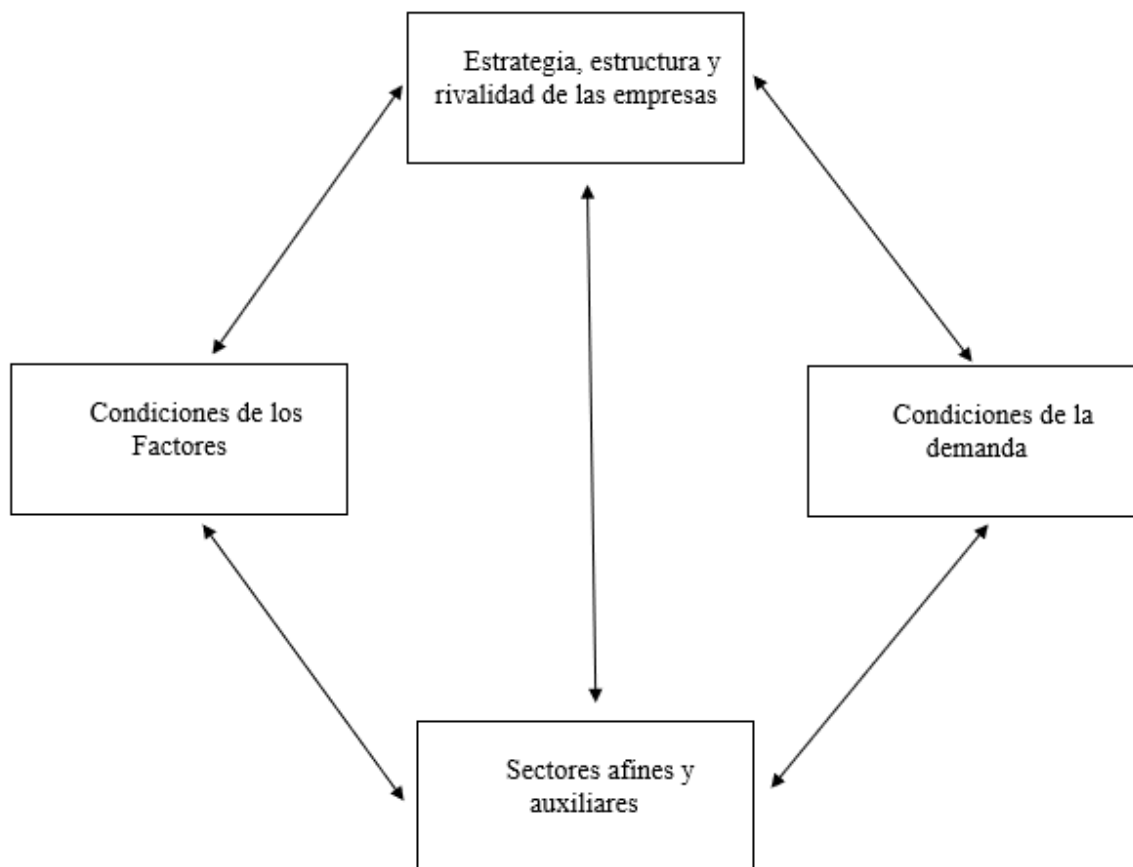
determinados”. Por ello se hace importante la evaluación juiciosa y concienzuda de cada industria, para que la nación logre aprovechar los recursos y capacidades con los que cuentan, con el fin de competir en lo que sabe y competir mejor.

Porter (2008) plantea cuatro atributos que, si trabajan de manera individual y como sistema, conforman el rombo de la ventaja nacional, la cual es comparada por el autor analógicamente como el campo de juego que brinda el país para sus industrias.

Los atributos son los siguientes (Porter, 2008) (figura 2):

- Condiciones de los factores: se refiere a la situación actual de la nación en cuanto a sus factores de producción (mano de obra, infraestructura, entre otros), recursos que son necesarios para que un sector pueda competir.
- Condiciones de la demanda: identificar cuál es la demanda para el bien o servicio del sector o industria en cuestión.
- Sectores afines y auxiliares: se refiere a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores que sean competitivos internacionalmente.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: indica el estado actual en la nación en cuanto a las condiciones que rigen la forma en que las empresas se crean y gestionan.

**Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional**



*Fuente:* elaboración propia con base en Porter (2008).

Cada uno de los atributos operando de manera individual y como un sistema crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir; por consiguiente, cada elemento que compone el rombo impacta los ingredientes que son esenciales para lograr el éxito competitivo internacional (Porter, 2008).

La competitividad de la industria depende entonces, y según los autores previamente mencionados, de otros factores, como los gubernamentales, ya que impactará la economía por medio de su política fiscal y monetaria. Además, depende de la gestión interna que realizan las organizaciones que componen dicha industria; entre mejor gestión interna realicen las empresas, mejor será el comportamiento de la industria.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta los aportes hechos por Porter en esta materia. El autor indica que para que una industria sea competitiva, también se deben tener en cuenta otros factores; para ellos, se debe analizar el modelo de las cinco fuerzas que dicho autor propone, además del modelo del diamante que, según Porter (2008), contiene los elementos que crean el ecosistema sobre el cual competirán las empresas, y por ende la industria, para ser competitivas.

#### **5.4 Competitividad empresarial y modelos de medición**

En general, en la literatura revisada, cuando se habla de competitividad empresarial, se refiere al nivel micro, y el concepto está ligado directamente con la habilidad que tiene la organización para competir en un mercado determinado (Padilla, 2006).

Para efectos de esta investigación, la competitividad empresarial y sus modelos de medición adquieren una gran relevancia, ya que será sobre este nivel de competitividad que se realizará la medición y el análisis de competitividad propuesto en la pregunta de investigación.

Autores como Porter (1990), Krugman (1994) y Bejarano (1995) coinciden en que la competitividad viene dada por las empresas, no por los países. Por ejemplo, Krugman (1994) argumenta que si una empresa no es competitiva tenderá a desaparecer; sin embargo, un país no

desaparecerá porque no sea competitivo, esta es una de las razones por las cuales el autor plantea que la competitividad nacional no existe, sino que depende de la gestión que hacen las organizaciones.

Bejarano (1995) tiene un planteamiento similar; este autor asegura que “quienes compiten en el mercado internacional son las empresas y no los países” (1995, p. 36). Para la competitividad deben prevalecer los elementos de la empresa, así que los efectos que conlleva la política macroeconómica en la competitividad están mediados por la capacidad de respuesta que tienen las empresas frente a dichas políticas o factores externos.

Los autores citados aseguran que son las empresas las que hacen a una nación competitiva; sin embargo, como se ha planteado en capítulos anteriores, la competitividad depende de diferentes factores y su interrelación. A continuación, se revisarán algunos conceptos sobre competitividad empresarial.

Según Rubio (2004), citado en Rubio y Aragón, la competitividad empresarial es definida como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (2006 p. 105).

Para el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la competitividad empresarial es un conjunto que incluye diversos factores y políticas que generan la creación de mayor valor para las empresas, y contribuyen a la prosperidad de los ciudadanos con el menor impacto ambiental (DNP 2009).



En la misma línea, Esser et al. (1995) plantean que la competitividad de las empresas se basa en la interacción de diferentes factores, actores y políticas relevantes para la competencia en diferentes niveles, más un marco de referencia en el que estos niveles pueden interactuar, lo cual a su vez conducirá a ventajas competitivas. Además, corresponde a la capacidad que tiene una organización para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan alcanzar una posición en el mercado y mantenerla (Ferraz et al., 1996, citado por Garay, 1998, p. 560). Reinert afirma que es “la capacidad de una firma para competir, crecer y ser rentable en el mercado” (1995 p. 22).

De estas definiciones se pueden tener algunas convergencias en cuanto a lo que significa competitividad empresarial, entre ellas: innovación, rentabilidad, gestión efectiva, posicionamiento competitivo en el mercado. Y aunque, como se ha expuesto anteriormente, la competitividad empresarial también depende de factores externos a la organización, a su vez se encuentra estrechamente relacionada con su gestión interna.

#### **5.4.1 Factores que impactan la competitividad empresarial**

En la tabla 3 se hará una revisión de la literatura guiada por la propuesta y construida con base en Saavedra (2014). En dicha revisión se realizará un análisis de los factores que según la literatura son los que miden la competitividad a nivel micro; es decir, en las organizaciones.

#### **Tabla 3. Factores que miden la competitividad empresarial**

<b>Indicador/Autor</b>	<b>Rubio y Aragón (2006)</b>	<b>De La Cruz et al. (2006)</b>	<b>Solleiro y Castañón (2005)</b>	<b>Quiroga (2003)</b>
Indicadores externos			X	X
Tecnología	X	X	X	X
Innovación	X			
Mercadotecnia	X	X	X	
Recursos humanos	X	X	X	X
Capacidades directivas	X			X
Recursos financieros	X	X	X	X
Cultura	X			
Calidad	X		X	X
Producción		X		X
Logística		X		
Organización interna			X	X
Compras			X	X
Investigación y desarrollo			X	X

*Fuente:* elaboración propia con base en Saavedra (2014).

La tabla 3 muestra los factores que, según la revisión de literatura, son los que impactan en la competitividad empresarial. En los próximos párrafos se realiza una reseña de los planteamientos hechos por cada autor.

En su trabajo, Rubio y Aragón (2006) profundizan en su investigación sobre los factores de éxito competitivo en las pymes, e indagan en qué medida son los mismos factores de éxito de las empresas grandes. Las capacidades y los recursos con los que cuentan las organizaciones determinan que puedan generar ventajas competitivas o no; por ende, estos se convierten en el determinante para ser más o menos competitivos (Rubio y Aragón (2006).

Para la investigación de Rubio y Aragón (2006) se validaron los siguientes factores internos de las organizaciones, escogidos por los autores porque son los que la literatura ha identificado como generadores del éxito competitivo:

- Recursos tecnológicos.
- Innovación.
- Recursos comerciales o habilidades de *marketing*.
- Calidad del producto o servicio.
- Dirección de recursos humanos.
- Capacidades directivas.
- Cultura.
- Tipo de control.

Con los resultados de la investigación se demostró “que los factores que en mayor medida explican el éxito competitivo en las pymes son su posición tecnológica, la innovación, sus recursos comerciales, la calidad y su dirección de los recursos humanos” (Rubio & Aragón, 2006, p. 117).

Para De la Cruz et al. (2006), la competitividad empresarial está dada por las capacidades que tiene la organización; los autores sugieren que para que una empresa sea competitiva no basta con tener el mejor producto del mercado, ofrecer el menor precio a costa de la rentabilidad y mucho menos tratar de copiar a la competencia, sino que las organizaciones deben ofrecer algo más. Ese algo más se encuentra sustentando en la necesidad de las organizaciones de aprovechar

sus recursos y capacidades internas, experiencia y tecnología, y explotarlos con el fin de crear capacidades únicas que los hagan diferentes al resto de sus competidores.

El mayor valor de una empresa está basado en sus competencias para poder responder con éxito ante las exigencias de un mundo competitivo y globalizado. Las organizaciones hoy en día deben centrar sus esfuerzos y estrategias en el conocimiento y en desarrollar sus capacidades (De La Cruz et al., 2006): “Una capacidad se define como un conjunto de cualificaciones, tecnologías (Hamel y Prahalad 1994), experiencias y conocimiento (Marquides & Williamsom, 1994) que ejecutadas en un proceso organizacional aseguran un desempeño superior en las actividades (Day, 1994)” (De La Cruz et al., 2006, p. 4).

Es importante, entonces, medir las capacidades actuales de las organizaciones para así poder hacer una mejor gestión de ellas, de esa forma podrán responder mejor ante los retos de un mercado globalizado y competitivo.

Según De La Cruz et al. (2006), las siguientes son las capacidades o factores que se deben tener en cuenta para medir si una empresa es o no competitiva:

- Capacidades laborales.
- Capacidades comerciales.
- Capacidades financieras.
- Capacidades tecnológicas.
- Capacidades de producción.
- Capacidades logísticas.

Por otra parte, Quiroga (2003) ha planteado un modelo para medir la competitividad:

El modelo se fundamenta en las más relevantes variables globales y los parámetros internacionales de productividad y competitividad y responde al perfil de una empresa de categoría mundial, capaz de competir internacionalmente con sus similares. Para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial. El modelo se inicia considerando 86 variables y 11 factores, y concluye determinando las 16 variables más relevantes de los problemas de productividad y competitividad. (Quiroga, 2003, p. 1)

El modelo de Quiroga (2003) diseñó el perfil basándose en los niveles de productividad y competitividad de una organización mundial; esta constituye la base teórica del modelo. Dicho perfil está construido con base en los parámetros del estado del arte establecidos por autores como Peter Drucker, Peter Senge, Michael Porter, Ugo Fea.

En la tabla 4 se relacionan los 11 factores y 31 variables denominados como críticas para la competitividad incluidos en el modelo desarrollado por Quiroga (2003).

**Tabla 4. Factores y variables críticas del modelo de Quiroga (2003)**

<b>Métodos administrativos</b>	<b>Talento humano</b>	<b>Tecnología</b>
Variables de planeación estratégica. Conocimiento de <i>benchmarking</i> . Conocimiento de ingeniería robusta. Factores considerados en la selección de personal. Modelos administrativos. Factores positivos y negativos del personal. Apoyo a la gestión de mercadeo.	Participación de trabajadores en la toma de decisiones. Cultura organizacional respecto a calidad y productividad. Nivel de escolaridad de los empleados. Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la calidad.	Conocimiento tecnológico a escala internacional. Automatización de los equipos de producción. Automatización y sistematización de maquinaria y equipos a escala internacional. Tecnologías del conocimiento.
<b>Medio externo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Métodos de control y comunicación</b>
Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, etc. Nivel competitivo internacional de la empresa. Variables clave de competitividad.	Porcentaje de materia prima que corresponde al costo total. Tipo de proveedores: regionales, nacionales e internacionales. Sistema logístico en manejo de materiales.	Manejo de la información. Medio de control de los procesos productivos. Tipo de indicadores utilizados.

Fuente: elaboración propia con base en Quiroga (2003).

Otros de los autores que han investigado sobre los factores que impactan en la competitividad de las organizaciones son Solleiro y Castañón (2005), quienes indican que la competitividad no solo depende de factores externos, sino, también, internos, y que la organización debe aprender a

distinguir cuáles son esos factores sobre los que la organización influye directamente, pues así tendría control sobre ellos.

Para Solleiro y Castañón (2005), el desempeño competitivo de cualquier organización depende de su capacidad para manejar los siguientes factores:

- Selección de la cartera de productos.
- Selección de tecnología y equipo.
- Organización interna.
- Adquisiciones.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- Comercialización y distribución.
- Financiamiento y administración de costos. (p. 168)

Al realizar esta revisión literaria, se evidencia que hay algunos factores en que los autores estudiados coinciden en considerar determinantes para medir la competitividad de las organizaciones; por ejemplo: tecnología, mercadeo, recursos humanos, planeación estratégica, recursos financieros, calidad, producción, entre otros.

#### **5.4.2 Síntesis de los modelos analizados para medir la competitividad**

Se realizó una revisión en la literatura sobre los diferentes modelos que miden la competitividad y que lograrán recopilar la mayor cantidad de factores, que según la revisión de la literatura expuesta en el anterior numeral explican y miden la competitividad en el nivel micro.

En la tabla 5 se encuentra el detalle del análisis realizado.



**Tabla 5. Resumen de los modelos de medición de la competitividad empresarial.**

Autor	Dimensiones/ Factores	Cantidad de variables	Aplica para restaurantes	Observaciones
Banco Interamericano de Desarrollo (2014)	8	89	Sí	Este es el instrumento de medición elegido para la investigación, pues aplica para Pymes de cualquier sector de la economía, ya que tiene diferentes versiones que se adaptan a cada sector. Adicionalmente, es un instrumento completo que reúne en su medición la mayor cantidad de factores que según la literatura explica o mide la competitividad.
Quiroga (2003)	11	86	No	El instrumento planteado por Quiroga (2003) está dirigido, como lo indica el autor, a cualquier empresa del sector industrial alrededor del mundo. Sin embargo, los restaurantes pertenecen al sector servicios; por ende, no sería correcta su aplicación.
De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	6	31	Sí	No se elige, porque su alcance es menor comparado con otros modelos evaluados.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	4	14	No	No se elige este instrumento porque es aplicable únicamente para el sector agrícola de la economía; por consiguiente, no es correcto su aplicación para esta investigación.

*Fuente:* elaboración propia.

De todos los modelos estudiados, uno de los más completos y que contempla la mayoría, si no todos los factores que tienen en común los diferentes autores cuando hablan de medir la competitividad empresarial, es el planteado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual fue adaptado por Saavedra (2014). Este fue el elegido para realizar la medición de competitividad en los restaurantes en la presente investigación; en el siguiente numeral se revisará a detalle.

### **5.5 Mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo**

El mapa de competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por Saavedra (2014). Este instrumento mide la competitividad empresarial por medio de la evaluación de ocho áreas funcionales dentro de la organización (tabla 6). El instrumento se basa en un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala.

**Tabla 6. Mapa de competitividad del BID. Áreas de análisis**

<b>Área</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Planeación estratégica	Establece la orientación y actividades hacia el futuro de la organización. Es un proceso continuo que surge del análisis y realimentación de los objetivos, procesos, resultados y medidas correctivas.	Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010, y Ortega, 2011.

Producción y operaciones	La producción es el proceso de creación de los bienes y servicios, mientras que la administración de operaciones se refiere a todas aquellas actividades que agregan valor en la transformación de los insumos en productos terminados.	Anaya, 1998 y Martínez y Álvarez, 2006).
Aseguramiento de la calidad	Se refiere a las actividades que realiza la organización para ofrecer un producto libre de defectos y que esté acorde con las necesidades del cliente.	Martínez, Sánchez, Santero y Marcos, 2009; Martínez y Álvarez, 2006, y Rothery, 1994
Comercialización	Proceso que permite la entrega del bien o servicio del productor al consumidor final.	Martínez y Álvarez, 2006
Contabilidad y finanzas	Permite la generación de información e indicadores para toma de decisiones, además de ser importante para conocer el estado de la organización.	Martínez y Álvarez, 2006, y Zeballos, 2001
Recursos humanos	Área que media en las relaciones de los individuos frente a las relaciones colectivas entre los diferentes miembros de la organización, al proveer una participación de todos dentro de la empresa.	Rubio y Aragón, 2005; Martínez y Álvarez, 2006, y Estrada, 2010
Gestión ambiental	Se refiere a la responsabilidad social que tiene la organización frente al medio ambiente.	Martínez y Álvarez, 2006
Sistemas de información	Se refiere a la utilización de las tecnologías de la información en las tareas rutinarias de la organización, de forma que le permita ser más competitiva.	Katz y Hilbert, 2003; RICYT, 2009, y Martínez y Álvarez, 2006

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra (2014).

Este modelo mide la competitividad por medio de las áreas expuestas en la tabla 6. Para la medición de cada área, el cuestionario cuenta con un número de preguntas que dependen del sector sobre el cual se realizará la investigación (servicios, comercial o industrial). Cada área o dimensión estratégica tiene una ponderación; al final la suma de todas las áreas corresponde al 100 %, y con un promedio simple se halla el nivel general de competitividad de la organización.

## 5.6 El estado de las pymes en Colombia

Primero se debe aclarar cuál es la clasificación de lo que se define como mipymes en el país, según la legislación nacional. En la tabla 7 se presenta el resumen de los actuales criterios de clasificación, de acuerdo con el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.

**Tabla 7. Criterios de clasificación de las mipymes en Colombia**

Clasificación legal de las mipymes en Colombia	Número de trabajadores		Activos totales	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Microempresas	De 1 a 10 empleados		Valor inferior a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV), excluida la vivienda.	
Pequeña empresa	11	50	501 SMMLV*	5000 SMMLV
Mediana empresa	51	200	5001 SMMLV	30.000 SMMLV

*Fuente:* elaboración propia basado en la Ley 1450 de 2011.

\*SMMLV: salario mínimo mensual legal vigente.

En cuanto al número de establecimientos informados según el censo económico del 2005 del DANE, se registran 1.442.117 establecimientos, de los cuales el 96,4 % pertenece a la

segmentación de mipymes; es decir, 1.389.698 establecimientos. De estos, 53.647 son pequeñas y medianas empresas. En la tabla 8 se muestra el total de establecimientos y su clasificación.

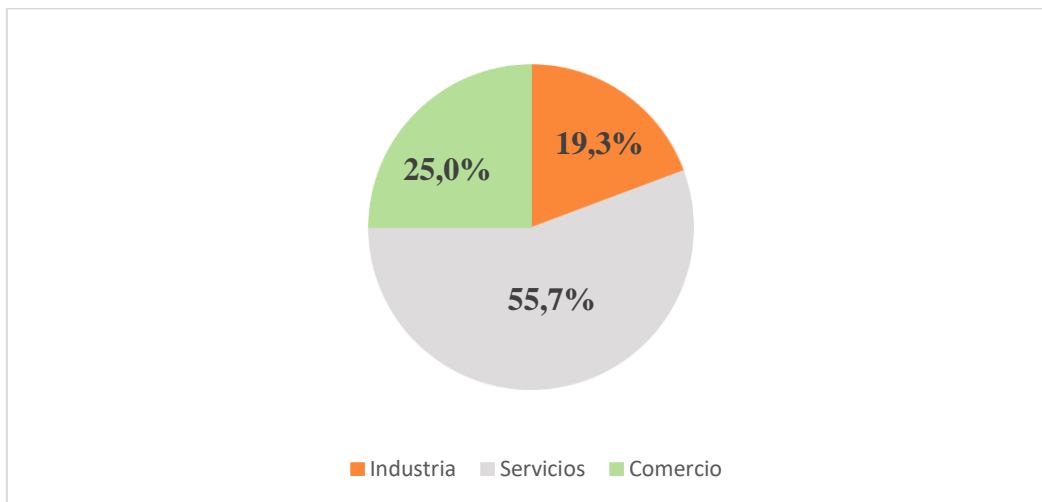
**Tabla 8. Clasificación de establecimientos registrados**

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Número de establecimientos</b>	<b>Participación (%)</b>
Microempresas	1.336.051	92,6
Pequeña empresa	46.200	3,2
Mediana empresa	7.447	0,5
<b><i>Subtotal de mipymes</i></b>	<b>1.389.698</b>	<b>96,4</b>
Grandes empresas	1.844	0,1
No informa	50.575	3,5
<b>Total</b>	<b>1.442.117</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en el DANE, censo económico de 2005.

La industria gastronómica, objeto de análisis de esta investigación, hace parte del sector servicios, el cual representa el 55,7 % en la distribución por actividades económicas de las pymes. En la figura 3 se detalla dicha distribución.

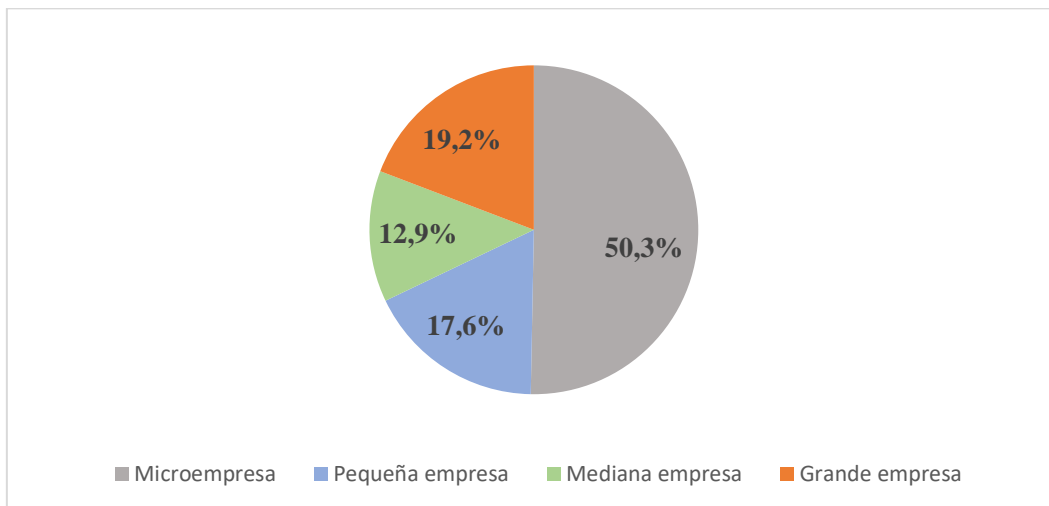
**Figura 3. Distribución de pymes por actividad económica**



*Fuente:* elaboración propia con base en el DANE, censo económico del 2005.

En cuanto a su aporte al empleo nacional, este grupo de empresas cumple un papel muy importante: las pymes ocupan al 30,5 % de la población económicamente activa. En la figura 4 se muestra la distribución de ocupación laboral de acuerdo con el tamaño de la empresa.

**Figura 4. Participación en el empleo de los establecimientos de las pymes**



*Fuente:* elaboración propia, con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008).

Las pymes en Colombia desempeñan un papel muy importante dentro de la economía, y no solo por el aporte que realizan al PIB nacional, sino de índole social, por su aporte a la creación de empleo, ya que son las generadoras del 31 % de empleo en el país. Estas empresas aportan en todos los sectores de la economía nacional; sin embargo, presentan mayor concentración en el sector servicios. Por lo anterior, es muy importante generar políticas que fomenten y promueven el desempeño de dichas empresas, ya que, según las cifras expuestas anteriormente, se convierten en un sector con alta relevancia en la economía nacional (Saavedra & Hernández, 2008).

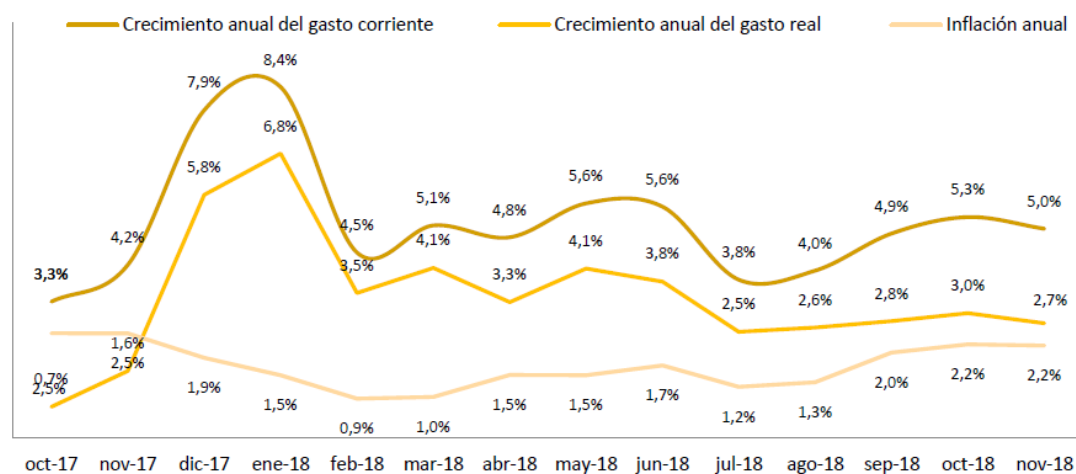
### **5.7 El estado de los restaurantes en Colombia y Bogotá**

Un primer acercamiento antes de analizar los restaurantes tiene que ver con la categoría alimentos; es importante realizar una rápida revisión a dicha categoría, ya que brinda un primer

acercamiento para el lector sobre cómo se comporta la categoría alimentos en general, ya que está directamente correlacionada con el comportamiento de los restaurantes en Colombia.

La categoría alimentos se constituye como uno de los gastos más representativos en los hogares colombianos, pues constituye en promedio el 30 % del gasto total (Informe Mensual de Alimentos en Colombia, 2018). En la figura 5 se muestra la dinámica anual de gasto en alimentos en los hogares colombianos.

**Figura 5. Dinámica anual de gastos en alimentos**



*Fuente:* Informe Mensual de Alimentos en Colombia (2018).

En la figura 5 se evidencia que durante los meses de diciembre y enero hubo un incremento importante en el comportamiento de gasto en alimentos, esto se debe a la temporada de Navidad y festividades. El comportamiento de gasto desde julio de 2018 hasta noviembre de 2018 (fecha final de análisis) se mantiene constante.



Después de ese primer acercamiento al comportamiento de la categoría de alimentos, en la tabla 9 se muestra por categoría de alimentos la variación en inflación, gasto corriente y gasto real. Es decir, la tabla 9 desagrega del total del comportamiento de la categoría de alimentos cómo se comporta cada una de las subcategorías que la componen; en esta tabla ya se puede analizar en el último ítem el comportamiento de la categoría “comidas fuera del hogar”, objeto interés de esta investigación.

**Tabla 9. Variación e inflación, gasto corriente y real según categoría de alimentos**

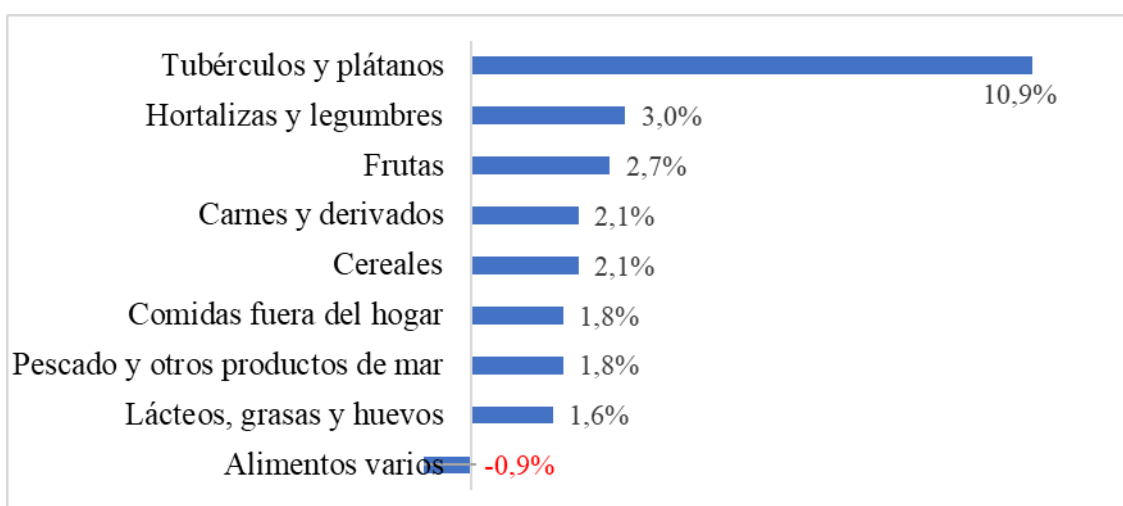
Categoría	Inflación (%)		Gasto corriente (%)		Gasto real (%)	
	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual
Cereales y productos de panadería	0,6	0,1	2,90	1,50	2,30	1,40
Tubérculos y plátanos	8,8	3,1	11,50	4,50	2,50	1,30
Hortalizas y legumbres	3,5	0,0	10,70	1,80	7,00	1,80
Frutas	8,0	-5,5	9,70	-4,90	1,60	0,60
Carnes y derivados	0,3	0,2	2,50	1,80	2,20	1,10
Pescados y otros productos de mar	3,0	0,2	4,80	1,50	1,70	1,30
Lácteos, grasas y huevos	1,9	0,3	3,50	1,60	1,50	1,30
Alimentos varios	-2,1	0,5	0,30	1,80	2,50	1,30
Comida fuera del hogar	3,5	0,2	5,80	1,60	2,20	1,40

*Fuente:* elaboración propia basada en el informe Mensual de Alimentos en Colombia (2018).

De la tabla 9 se extraerá para análisis únicamente la información de la categoría “Comidas fuera del hogar”, la cual es sujeto de interés de esta investigación. La inflación anual para esta categoría se ubicó en el 3,5 %, el gasto corriente anual fue del 5,8 % y el gasto real, del 2,2 %. Esto indica que, aunque la inflación ha sido alta, el gasto real también ha aumentado.

En lo que respecta a Bogotá, específicamente la categoría “comidas fuera del hogar” tuvo, en noviembre de 2018, un crecimiento del 1,8 % en unidades. En la figura 6 se muestra la variación por categoría de alimentos.

**Figura 6. Variación porcentual por categoría de alimentos**



*Fuente:* elaboración propia con base en el *Informe mensual de alimentos en Colombia* (2018).

La industria gastronómica total del país tuvo una variación positiva del 4,2 % en los ingresos nominales durante febrero de 2019, respecto a febrero de 2018, según la *Encuesta mensual de servicios* (DANE, 2019).

El comportamiento positivo del sector gastronómico se mantiene si se revisa únicamente el comportamiento en Bogotá. Las siguientes cifras comparan el comportamiento del tercer trimestre de 2018 frente al tercer trimestre de 2017 (es la información más reciente que se

encuentra en la página del DANE); el resultado en la capital colombiana es parecido al comportamiento nacional, la variación de los ingresos nominales es positiva en 3,4 %, y a los 12 meses es de 6,6 % (más alta que la informada a escala nacional) (DANE, 2018).

Según lo informado en capítulos anteriores, pese a que 2018 fue un año difícil para la economía nacional, y la industria gastronómica no se quedó por fuera, los resultados expuestos muestran un panorama alentador y positivo para la industria. Aunque dicho sector de la economía nacional enfrenta día a día grandes retos, también cuenta con elementos extrínsecos que ayudan para su desempeño. Tal es el caso del cambio cultural de los hogares colombianos, los cuales han incrementado el consumo de alimentos fuera del hogar.

De acuerdo con Mall y Retail, el mercado nacional de las comidas fuera del hogar representó en el país \$32,8 billones durante el 2015. Esto equivale a un consumo por persona de \$691.308, con crecimiento del 7,2 % en relación con el año inmediatamente anterior. Este tipo de comidas tiene una conformación diversa: la mayor parte son pequeños restaurantes informales, “corrientazos” o “almuerzos caseros”, que representan alrededor del 80 % del mercado total. Del 20 % (\$6,56 billones) en el que participan las principales marcas, la hamburguesa es la comida más apetecida, con el 32 % de participación; seguido por el pollo, que tiene el 26 % del mercado; las pizzas participan con el 10 %; mientras que las parrilladas representan el 6 % (Mall & Retail, 2015).

Otros datos de interés en la industria gastronómica son los siguientes: respecto a Bogotá, en 2015 estaban registradas ante la Cámara de Comercio 37.830 empresas del sector de restaurantes, *catering* y bares. Este número de empresas corresponde al 9 % del total de empresas registradas en la Cámara de Bogotá. Ahora, respecto a la distribución por tamaño de

empresas, de ese total, 97 % son microempresas, el 0,4 % se catalogan como medianas y el 0,1 %, como grandes empresas. Los ingresos operacionales del sector en 2015 crecieron el 7,7 % frente a 2014 (Revista La Barra, 2017).

Los datos expuestos muestran que este es un sector consolidado y en constante crecimiento. Aunque algunos restaurantes no sobreviven y tienen que cerrar sus puertas, otros obtienen muy buenos resultados y logran expandirse a lo largo del territorio nacional. Por eso adquiere importancia el tema de investigación de este trabajo de grado, ya que pretende contribuir a que la competitividad en las empresas que componen la industria mejore por medio de estrategias puntuales; así tendrán más herramientas para competir eficientemente en el mercado.

## **5.8 Competitividad en los pequeños y medianos restaurantes en Bogotá**

Son pocos los estudios que se encuentran sobre competitividad de pequeños y medianos restaurantes que hayan sido realizados en Bogotá. A continuación se realiza una reseña de lo encontrado en la literatura, en aras de documentar el estado de competitividad en la industria gastronómica.

El primer informe que se revisará fue realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, por medio del clúster Bogotá Gastronomía, en el que se recopilan las opiniones ofrecidas por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), por medio de su presidente Arturo García. Según Acodres, muchos de los restaurantes no llegan a cumplir los cinco años de funcionamiento; dicho fenómeno es atribuido a la alta carga tributaria que afecta su rentabilidad.

Arturo García indica que el 2018 fue un año con resultados aceptables para la industria; sin embargo, dichos resultados pudieron ser mejores, ya que los restaurantes se vieron afectados por la ley de financiamiento, pues en su presentación como proyecto proponía grabar la canasta familiar, lo que produjo que los hogares cuidaran más sus gastos.

En términos generales, Arturo García indica que el 2018 no fue un año fácil para la industria gastronómica; debido a la incertidumbre política por el cambio de gobierno, se presentó contracción en la economía, sumado a que anuncios como el de la ley de financiamiento afectaron la dinámica de mercado. Aunque muchos restaurantes obtuvieron buenos resultados y, de hecho, abrieron nuevos puntos, otros no alcanzaron los resultados esperados. Sin embargo, se espera que para el 2019 la industria mejore.

El entrevistado también acota que los restaurantes “son negocios con muchos artistas y por ello así como se abren algunos, otros se cierran”, esta dinámica viene dada porque la industria presenta una casuística especial; según él, algunos de los restaurantes que se abren no cuentan con el proceso de planeación adecuado, ni con la previa estructuración de costos y gastos; y cuando están operando, descubren que hubo algunos rubros que nunca tuvieron en cuenta para su operación y se ven obligados a cerrar sus establecimientos de comercio.

Según lo indica Cámara de Comercio de Bogotá, por medio del clúster Bogotá Gastronomía, de diez restaurantes que se abren, solo quedan en funcionamiento tres o cuatro al término de cinco años. Es una cifra muy preocupante, que en parte se sustenta en lo que indica García, por la falta de planeación y de estructuración de costos al momento de iniciar un restaurante.

Bajo esta perspectiva, se espera entonces que por medio de este trabajo de investigación se puedan dar recomendaciones que sirvan como estrategias puntuales de aplicación en el corto y mediano plazo que les permitan a los restaurantes superar las dificultades que atraviesan durante los primeros años de vida, con el fin de que aumente la tasa de restaurantes que sobrepasa los cinco años de funcionamiento.

De acuerdo con el planteamiento de García, muchos de los restaurantes se ven obligados a cerrar sus puertas debido a la falta de planeación, estructuración de costos y gastos; precisamente, el instrumento elegido para la medición de competitividad para esta investigación mide esas áreas funcionales de la organización, además de otras, lo que permitirá realizar un diagnóstico del sector en este ámbito, y de encontrarse falencias, ofrecer una serie de recomendaciones que se espera contribuyan a mejorar los niveles de competitividad.

Otro de los puntos que impacta el desempeño y competitividad de los restaurantes, según el presidente de Acodres, es la informalidad, la cual se ve reflejada en los denominados “corrientazos” que en muchas ocasiones operan en garajes sin las condiciones mínimas de salubridad y calidad exigida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Al ser evasoras de impuestos, pueden ofrecer precios mucho más económicos, lo cual afecta la industria que opera bajo las normas legales.

Un segundo estudio sobre competitividad analizado fue el realizado por Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández y Rubio (2014), cuyo objetivo fue identificar los factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes ubicados en la localidad de La Candelaria, de Bogotá. Entre las conclusiones a las que llegaron los autores de dicho estudio se destacan las siguientes:

- Algunos de los factores o habilidades que desarrollan las pequeñas empresas o restaurantes que presentan crecimiento son: gestión del conocimiento, innovación, fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores; además, suelen ver en la agremiación una importante oportunidad de crecimiento colectivo e individual.
- El 20 % de los encuestados en este estudio considera que la variedad en los platos de la carta es una estrategia de innovación para atraer y retener clientes.
- Los restaurantes de La Candelaria usan poco las herramientas tecnológicas y equipamiento, ya que la elaboración de sus productos se hace de forma artesanal.
- El 20 % de la muestra encuestada indica que tiene oportunidad de mejora en el recurso humano que contratan, pues este tiene falencias al momento de atender a los comensales, lo cual afecta la competitividad de los restaurantes del sector, según indican los encuestados.
- Un 10 % de los encuestados aseguran que la falta de tecnología y equipamiento afecta su competitividad, puesto que disminuye la capacidad de preparar más y mejores alimentos.
- El 40 % indica que la legislación actual afecta sus niveles de productividad, pues las altas tasas impositivas disminuyen sus niveles de rentabilidad.
- Entre las estrategias competitivas aplicadas por los restaurantes en La Candelaria se encuentran identidad folclórica y sazón distintiva.

El estudio citado le permite a la investigación obtener un primer acercamiento al estado actual de los restaurantes, al menos en una de las zonas más concurridas de la capital colombiana, y

tener un panorama sobre los factores que los entrevistados consideran como los más importantes cuando se habla de competitividad.

## 6. Diseño metodológico

### 6.1 Enfoque

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal.

Adicionalmente, será un estudio de tipo correlacional-causal: “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, concepto o variables en un momento determinado” (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014, p. 157).

### 6.2 Población y muestra

La población de pymes en el sector gastronómico ubicados en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, Colombia, registradas en la Cámara de Comercio asciende a 223. En la tabla 10 se detalla la consulta realizada en la Cámara de Comercio de Bogotá para determinar la población.

**Tabla 10. Tamaño de la población de pequeños y medianos restaurantes**

Clasificación	Usaquén	Chapinero	Teusaquillo	Barrios Unidos	Total
Pequeñas	38	117	10	17	182
Medianas	9	20	2	10	41
Total	47	137	12	27	223

*Fuente:* elaboración propia, basada en la consulta en Cámara de Comercio de Bogotá (2018).




Del total de la población objeto de esta investigación, el 82 % corresponde a pequeñas empresas y el 18 %, a medianas empresas. Para determinar la muestra, se utilizó el programa estadístico Decision Analyst STATS. Los parámetros utilizados fueron los siguientes:

- Tamaño de la población: 223.
- Error máximo aceptado: 5 %.
- Porcentaje estimado de la muestra: 50 %.
- Nivel deseado de confianza: 95 %.

Sobre la determinación de la muestra: con estos parámetros, es de 141 pequeños y medianos restaurantes, y será probabilística. Según Hernández Sampieri et al., ello “corresponde a un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (2014, p. 175). Se elegirá de manera aleatoria (figura 7).

### **Figura 7. Tamaño de la muestra**

**Sample Size Determination**  
(Sample Size for Population Percentage Estimates)


**Inputs**

**Universe Size**  
If universe is less than 99,999, replace 99,999 with the smaller number


**Maximum Acceptable Percentage Points of Error**

**Estimated Percentage Level**

**Desired Confidence Level**

**Results**

The Sample Size Should Be...



**Decision Analyst**  
The global leader in analytical research systems

Fuente: Software Decision Analyst (2019).

Para la selección de la muestra se tomaron en cuenta empresas pymes según la clasificación por cantidad de empleados de la Ley 1450 de 2011, en la cual se indica que una pequeña empresa tiene entre 11 y 50 empleados y una mediana empresa tiene entre 51 y 200 empleados. Además, que estén ubicadas en las localidades de Chapinero, Usaquén, Barrios Unidos y Teusaquillo.

Se eligen estas localidades porque según un censo realizado por la Alcaldía de Bogotá a través del Instituto Distrital de Turismo, la mayor concentración de los restaurantes se da en las localidades elegidas. Por ende, se lograría mayor efectividad de la muestra, además que estas zonas son reconocidas en la capital colombiana como referentes de la industria gastronómica y acogen a una gran cantidad de comensales nacionales e internacionales, lo que permitiría a esta investigación recopilar información importante del sector y su actual nivel de competitividad.

### **6.3 Instrumento utilizado**

El instrumento utilizado para la recolección de la información es un cuestionario. Se aplicará el instrumento que mide la competitividad empresarial diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por Saavedra (2014). Dicho cuestionario se ha realizado con el tipo de preguntas cerradas, y estas se encuentran graduadas en intensidad utilizando la escala de Likert. La metodología:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que extreme su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 238).

El punto de la escala de Likert que se utilizará para este cuestionario es de 1 a 5, en el que 1 significa “completamente falso” y 5 corresponde a “completamente verdadero”; las otras tres calificaciones corresponden a verdadero (4), ni falso ni verdadero (3) y falso (2). El instrumento elegido para medir la competitividad de las pymes fue adaptado para el sector servicios; así, la competitividad se mide por medio de la evaluación de ocho áreas de la organización compiladas en 89 preguntas, y cada una de las áreas por evaluar cuenta con un diferente número de preguntas. En la tabla 11 se indican las áreas de análisis y los indicadores que mide el mapa de competitividad.

**Tabla 11. Mapa de competitividad: área de medición e indicadores**

<b>Dimensiones estratégicas</b>	<b>Indicadores</b>
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
Aprovisionamiento	Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación en infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de calidad Sistemas de calidad
Comercial	Mercadeo y ventas Servicios Distribución
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias
Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción Cultura organizacional Salud y seguridad
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración del desperdicio
Sistemas de información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

*Fuente:* elaboración propia basado en Mora, Vera y Melgarejo (2015).

#### **6.4 Crítica a la medición del instrumento utilizado**

El mapa de competitividad desarrollado por el BID y adaptado por Saavedra (2014) es un instrumento que teóricamente cuenta con un muy buen respaldo de diferentes autores y estudios

que han realizado investigaciones en aras de medir la competitividad empresarial, específicamente en mipymes. Dicho respaldo teórico se evidencia en el capítulo del marco conceptual.

La metodología usada por Saavedra (2014) para hallar el nivel de competitividad general se basa en la asignación de unos pesos específicos a cada dimensión estratégica. Esa ponderación suma un total del 100 %; entonces, con la suma del resultado obtenido en las ocho dimensiones estratégicas se halla el nivel de competitividad general de la muestra. Las ponderaciones o peso asignados a cada dimensión estratégica dependen del sector en el que se ubique la empresa (servicios, comercial o producción). La asignación de pesos fue realizada por un comité de expertos de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).

Sin embargo, en esta investigación se pretende complementar el modelo de medición de la competitividad planteado por ALAFEC. Dicho interés surge bajo dos necesidades:

- Realizar la medición de la competitividad con unas nuevas ponderaciones basadas y aplicables al contexto y realidad industrial bogotana, y específicamente a los restaurantes pequeños y medianos que componen la industria gastronómica.
- Validar por medio de un modelo estadístico las ponderaciones dadas a cada una de las dimensiones estratégicas que miden la competitividad; esta investigación pretende establecer nuevas ponderaciones, por medio de la aplicación de análisis factorial y un modelo de ecuaciones estructurales que esté basado en la información recopilada a través de los cuestionarios aplicados en el trabajo de campo.

## **6.5 Técnica de recolección de información**

Durante noviembre y diciembre de 2018, y enero y febrero de 2019 se recolectó la información por medio de la aplicación del instrumento elegido para la medición de la competitividad. Se encuestó a los propietarios de los establecimientos comerciales y/o a sus administradores.

El proceso de aplicación se realizó en todos los casos en entrevista presencial; en algunas ocasiones se solicitó cita previa, en otros casos se hizo visita en frío y se realizó la aplicación de la encuesta. Solo una persona se encargó de realizar las encuestas, y en todas las entrevistas acompañó el proceso de resolución de cuestionario, con el objetivo de responder a dudas que se pudiesen presentar durante el proceso.

El 80 % de los participantes diligenció el cuestionario con el documento impreso para facilitar la lectura, el otro 20 % se hizo de forma digital, por medio de una tableta.

## **6.6 Pruebas de validez y fiabilidad del mapa de competitividad**

Se aplicó la prueba de validez denominada  $\alpha$  de Cronbach. Según Oviedo y Campo-Arias, este “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (2005 p. 575). El resultado obtenido por medio del programa estadístico STATA es de 0.9022. Este resultado indica que el modelo es fiable.

## **6.7 Procesamiento de la información**

Después de recolectar el total de la información de las 141 empresas encuestadas, se hizo una recopilación de todos los datos en Microsoft Excel 2010. Para la digitación de los registros se estableció una lista desplegable, con el fin de evitar ingresar información incoherente o incorrecta.

Con la información recopilada en Excel, se hizo un primer acercamiento a la base de datos y se realizó la caracterización demográfica de las pymes encuestadas, promedio de trabajadores, promedio en antigüedad de las empresas, perfil de los administradores encuestados, entre otros.

En esta investigación se aplicaron dos tipos de procesamiento de la información para hallar el nivel de competitividad de los restaurantes pequeños y medianos ubicados en las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero, de Bogotá, Colombia. El primero corresponde al modelo de medición, teniendo en cuenta las ponderaciones planteadas por el comité de expertos, y el segundo, al modelo de medición propio desarrollado por medio del modelo de ecuaciones estructurales. La finalidad de realizar estos dos procesamientos está relacionada con la crítica que se hace en el numeral 6.4.

Un primer análisis se basa en la medición planteada por un comité de expertos de ALAFEC, quienes otorgaron un peso determinado a cada una de las dimensiones estratégicas que mide la competitividad; de esta ponderación surge el nivel de competitividad general. Realizar dicha medición es importante, porque le permite a esta investigación realizar un comparativo entre la competitividad de la industria gastronómica bogotana y la del sector servicios en general de la región latinoamericana. Sin embargo, se complementa la ponderación planteada por el comité de

expertos, y se realiza una medición y ponderación propia con los datos recopilados en campo. Esta medición busca complementar la medición planteada por el comité de expertos.

En el primer factor, por medio de la aplicación de dos modelos estadísticos (modelo de ecuaciones estructurales y análisis factorial), se espera determinar estadísticamente las correlaciones que existen entre la competitividad y cada una de las dimensiones estratégicas que pretenden medirla, y a su vez determinar el nivel de competitividad general y por cada una de las dimensiones evaluadas. Con el segundo factor se busca analizar la información recopilada en campo y establecer las correlaciones aplicadas específicamente a la industria gastronómica de Bogotá.

Dicha adaptación fue necesaria porque el modelo de medición que plantea el comité de expertos es genérico y las ponderaciones que determina son aplicables para cualquier empresa del sector servicios ubicada en Latinoamérica. Por ello, en esta investigación se busca complementar dicha medición y realizar unas ponderaciones propias y aplicables a la realidad de la industria bogotana.

### **6.7.1 Procesamiento de datos según la medición planteada por el comité de expertos**

Para procesar la información según este modelo de medición, se ingresaron los datos recopilados en campo en un archivo de Microsoft Excel y se siguieron estos pasos:

- Se halló, por medio de un promedio simple, la calificación general para cada una de las variables o preguntas, teniendo en cuenta las respuestas dadas por los 141 encuestados.



- Considerando los pesos asignados por el comité de expertos para cada una de las variables o preguntas del cuestionario, se hallaron los resultados para cada dimensión estratégica (planeación estratégica, aprovisionamiento, gestión de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información).
- Finalmente, se halló el resultado general de competitividad, al multiplicar los pesos asignados por el comité de expertos a cada dimensión estratégica y su respectivo resultado (hallado en el anterior punto); por último, se sumaron entre ellos.

Así, se obtuvo del total de los encuestados el resultado del nivel de competitividad general y desagregado por cada dimensión estratégica.

### **6.7.2 Procesamiento de datos según la estimación a través de análisis factorial y modelo de ecuaciones estructurales**

Para la medición del indicador de competitividad y el nivel en cada una de las ocho dimensiones estratégicas, se ingresó la información recopilada al programa estadístico STATA y se realizó el procedimiento explicado a continuación.

Inicialmente, se hallaron las ocho dimensiones estratégicas (variables latentes) y sus correlaciones con las preguntas hechas en el cuestionario. Para este procedimiento, se realizó un análisis factorial, entendido como “un método que busca explicar mediante un pequeño número de variables latentes un conjunto de variables observadas” (Freiberg, Stover, De La Iglesia, & Fernández, 2013, p. 152). Para efectos de esta investigación, las variables latentes o factores son:

(1) planeación financiera, (2) aprovisionamiento, (3) aseguramiento de la calidad, (4) comercial, (5) finanzas, (6) recursos humanos, (7) gestión ambiental y (8) sistemas de información. Las variables observadas corresponden a las preguntas que se aplicaron en el cuestionario.

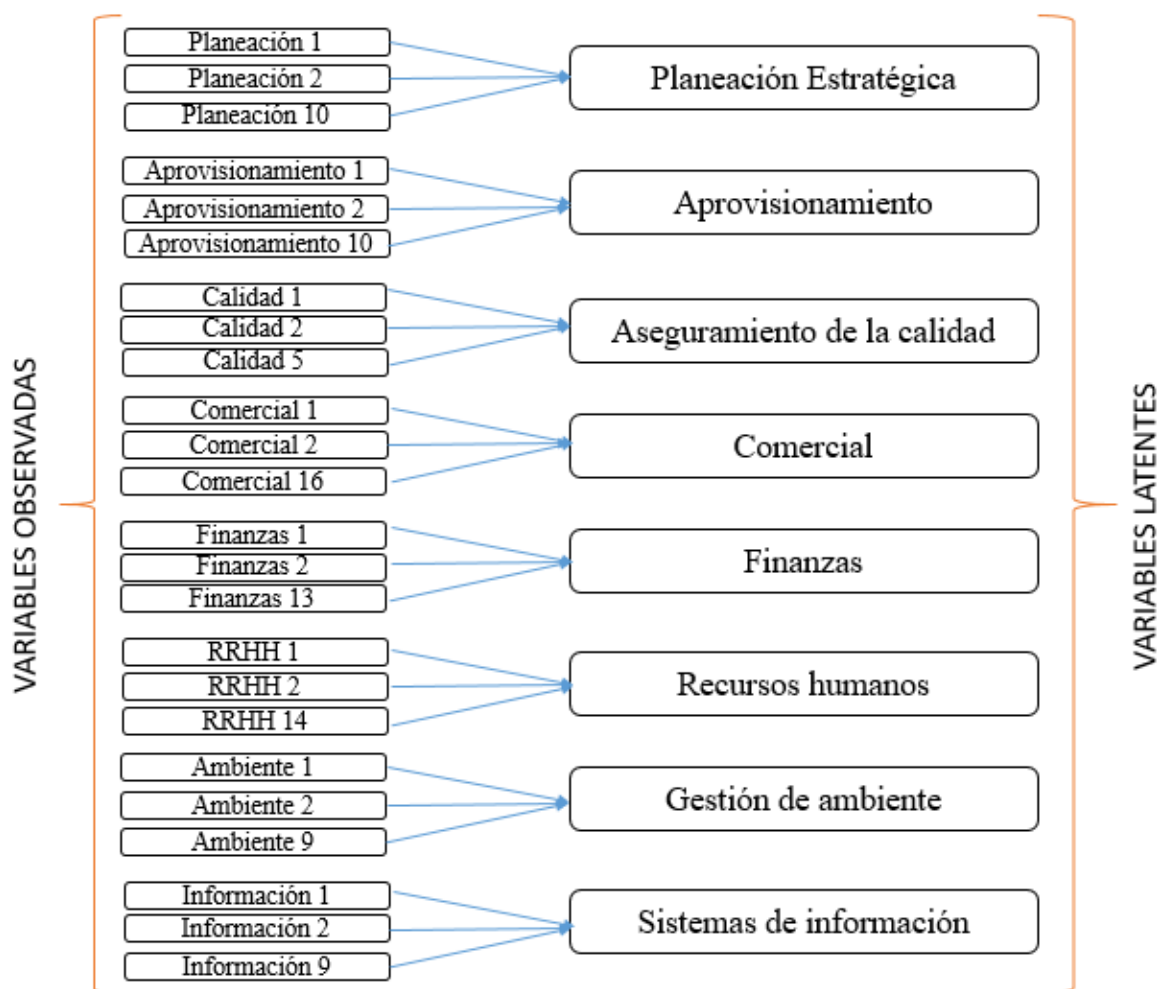
Los estudios exploratorios, entre los cuales se encuentran el análisis factorial exploratorio (AFE), el análisis de componentes principales (ACP) y el análisis factorial confirmatorio (AFC), son métodos cuyo objetivo es establecer evidencias de validez en el constructo; para que esto se pueda realizar, se requiere partir de matrices correlacionales que permiten estimar las covariaciones entre los diferentes elementos que componen el modelo de medición (Freiberg et al., 2013).

Para hallar dichas correlaciones, la metodología más utilizada son las correlaciones de Pearson; sin embargo, esta metodología es aplicable únicamente para variables que sean continuas. Para el caso de esta tesis, que son variables categóricas y que responden a un tipo de escala ordinal (Likert), se debe usar otro tipo de medición, ya que responden a un nivel de medición intervalar. La matriz de correlación que se usó para esta investigación teniendo en cuenta que todas sus variables son ordinales es la matriz de correlación policórica (PCC) (Freiberg et al., 2013).

Para efectos de esta investigación, y según lo previamente explicado, para el análisis factorial con el cual se pretenden hallar las variables latentes que corresponden a las dimensiones estratégicas que miden la competitividad, y además hallar las correlaciones existentes entre las preguntas hechas en el cuestionario (variables) y las diferentes dimensiones estratégicas, se utilizó la metodología de matriz de correlación policórica. Las pruebas de bondad y ajuste se muestran en el capítulo de resultados.

En la figura 8 se muestran gráficamente los hallazgos encontrados mediante la aplicación del modelo de factoriales.

**Figura 8. Modelo factorial: dimensiones estratégicas**



*Fuente:* elaboración propia.

Las variables observables corresponden a las preguntas que se hicieron en el cuestionario y que buscaban hallar las variables latentes (dimensiones estratégicas). Cada variable latente tenía un número diferente de variables observables. Las flechas representan las correlaciones halladas entre las variables observadas y las nuevas variables halladas (variables latentes). Y las variables latentes corresponden a los factores que buscan medir la competitividad, principal objetivo de esta investigación.

Después de hallar las variables latentes (dimensiones estratégicas), el siguiente paso es hallar las diferentes interacciones existentes entre esas dimensiones y la variable latente que se pretende hallar en esta investigación: la competitividad. Para dicho fin, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas del inglés); este tipo de modelos “establecen la relación de dependencia entre las variables” (Escobedo, Hernández, Estebané & Martínez, 2015, p. 16). Con la aplicación de dicho modelo se busca “analizar relaciones recíprocas y simultáneas presentes entre diferentes variables que miden un constructo, mientras toma en cuenta el error de medida” (Escandón & Arias, 2010, p. 173).

Con la aplicación del modelo SEM se crean inicialmente modelos del error de medida, o dicho en otras palabras, el grado en que las variables se pueden medir; después, se incorporan constructos abstractos e inobservables (variables latentes); también, se modelan las relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes o exógenas) y variables criterio (dependientes o endógenas) (Escobedo et al., 2015).

En la figura 9 se resumen gráficamente las interacciones que se hallarán en esta investigación. En la sección de resultados se especifican las pruebas de bondad y ajuste, y las correlaciones halladas.

**Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM): competitividad**



*Fuente:* elaboración propia.

La variable latente es la competitividad; las variables observadas para esta investigación corresponden a las ocho dimensiones estratégicas que fueron halladas previamente por medio del análisis de factoriales (planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercial, finanzas, recursos humanos, gestión de ambiente y sistemas de información). Las

flechas en una sola dirección pretenden medir relaciones de causalidad, y las flechas de doble dirección indican correlaciones entre las variables.

Después de hallar las interacciones y comprobar la fiabilidad del modelo SEM, por medio del análisis de factores se realiza el hallazgo de la variable competitividad. Después de encontrar dicha variable, se realiza un reescalamiento de 0 a 1 de todas las variables localizadas por medio de modelos factoriales (planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercial, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información y competitividad); con este reescalamiento se obtienen variables continuas y se procede a hallar el promedio por cada variable, para así medir el nivel de competitividad general de la muestra encuestada y el nivel por cada una de las dimensiones estratégicas.

## **6.8 Características generales de las pymes de la muestra**

Se encuestaron 141 pymes del sector gastronómico, ubicadas en las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero. A continuación, se presentará el perfil demográfico de las personas y empresas encuestadas. En la tabla 12 se muestra el nivel jerárquico de los encuestados; el 59 % pertenece a la gerencia media, lo que en su mayoría corresponde a los administradores del restaurante; el 21 % siguiente pertenece a la dirección general, que corresponde a los propietarios de los restaurantes, y un 20 % indicó que pertenece a un nivel de supervisor, que corresponde al coordinador del punto encuestado.

**Tabla 12. Nivel jerárquico: muestra encuestada**

Nivel jerárquico	Número de empresas	Porcentaje de participación
Gerencia media	83	59 %
Dirección general	30	21 %
Supervisor	28	20 %
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas.

Se entrevistó a personas de rango jerárquico alto, teniendo en cuenta que en el cuestionario se hacen preguntas sobre la gestión de toda la organización y se requiere que la persona tenga conocimiento holístico sobre esta. En la tabla 13 se especifica el nivel educativo de las personas entrevistadas.

**Tabla 13. Nivel educativo: muestra encuestada**

Nivel educativo	Cantidad de encuestados	Porcentaje de participación
Estudios de posgrado	11	8 %
Carrera profesional	66	47 %
Técnico o tecnólogo	60	42 %
Secundaria	4	3 %
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas.

El 97 % de los encuestados tiene nivel educativo superior a la secundaria; el 47 % cursó y culminó una carrera profesional; el 43 % realizó un técnico o tecnólogo, y el 8 % tiene estudios de posgrado. Respecto a la edad de los encuestados, casi la mitad de ellos tiene menos de 35 años, y el 35 % se encuentra entre los 35 y 40 años de edad (tabla 14).

**Tabla 14. Edad de los encuestados: muestra encuestada**

<b>Edad del encuestado</b>	<b>Cantidad de encuestados</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Menores de 35 años	66	47 %
De 35 a 40 años	49	35 %
De 41 a 45 años	14	10 %
De 46 a 50 años	7	5 %
Más de 51 años	5	4 %
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas.

Respecto a la muestra elegida de empresas, el 82 % se catalogan como pequeñas empresas por su número de empleados (entre 11 y 50) y el 18 % restante son empresas medianas (entre 51 y 200 empleados). Este muestreo es similar a lo hallado en el tamaño de la población total (tabla 15).

**Tabla 15. Tamaño de las empresas encuestadas**

<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Entre 11 y 50 empleados	116	82 %
Entre 51 y 200 empleados	25	18 %
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas.

El 37 % de las empresas encuestadas asegura tener entre 1 y 5 años de antigüedad, otro 34 % indica tener entre 6 y 15 años (tabla 16).



**Tabla 16. Antigüedad de las empresas de la muestra encuestada**

<b>Antigüedad de la empresa</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
De 1 a 5 años	52	37 %
De 6 a 15 años	48	34 %
De 16 a 20 años	17	12 %
Más de 21 años	15	11 %
Menos de un año	9	6 %
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas.

## 7. Resultados del modelo

### 7.1 Análisis de competitividad basado en el modelo de medición planteado por el comité de expertos

Un primer análisis de los resultados hallados se realizará con base en el modelo planteado por el BID y adaptado por Saavedra (2014); para dicha medición se tienen en cuenta las ponderaciones definidas por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), y bajo aquellas se realiza un primer análisis de la información recopilada. En la tabla 17 se indican las ponderaciones por cada factor analizado.

**Tabla 17. Ponderación por dimensiones estratégicas**

<b>Dimensión</b>	<b>Ponderación</b>
Planeación estratégica	15 %
Aprovisionamiento	10 %
Aseguramiento de la calidad	10 %
Comercialización	16 %

Contabilidad y finanzas	10 %
Recursos humanos	17 %
Gestión ambiental	7 %
Sistemas de información	15 %

*Fuente:* elaboración propia con base en las ponderaciones dadas por el comité de expertos.

Para este análisis se tendrá en cuenta la escala de competitividad planteada por Saavedra (2014) en el estudio denominado “Hacia la determinación de la competitividad de la pyme latinoamericana”. Con esta escala se determinará el rango de competitividad en el que se encuentran las pymes analizadas en esta investigación (tabla 18).

**Tabla 18. Clasificación de la competitividad por rangos**

<b>Nivel de competitividad</b>	<b>Rango de clasificación</b>
Muy alta	81-100 %
Alta	61-80 %
Media	41-60 %
Baja	21-40 %
Muy baja	0-20 %

*Fuente:* elaboración propia con base en Saavedra (2014).

### **7.1.1 Resultados de competitividad de la industria gastronómica en Bogotá, Colombia**

Se ingresaron y tabularon los datos recopilados en campo de los 141 restaurantes ubicados en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en Bogotá, Colombia, y se procesaron por medio de la herramienta de Microsoft Excel. Teniendo en cuenta la ponderación brindada por ALAFEC, se obtuvo un nivel de competitividad del 83,5 %, y según la escala de

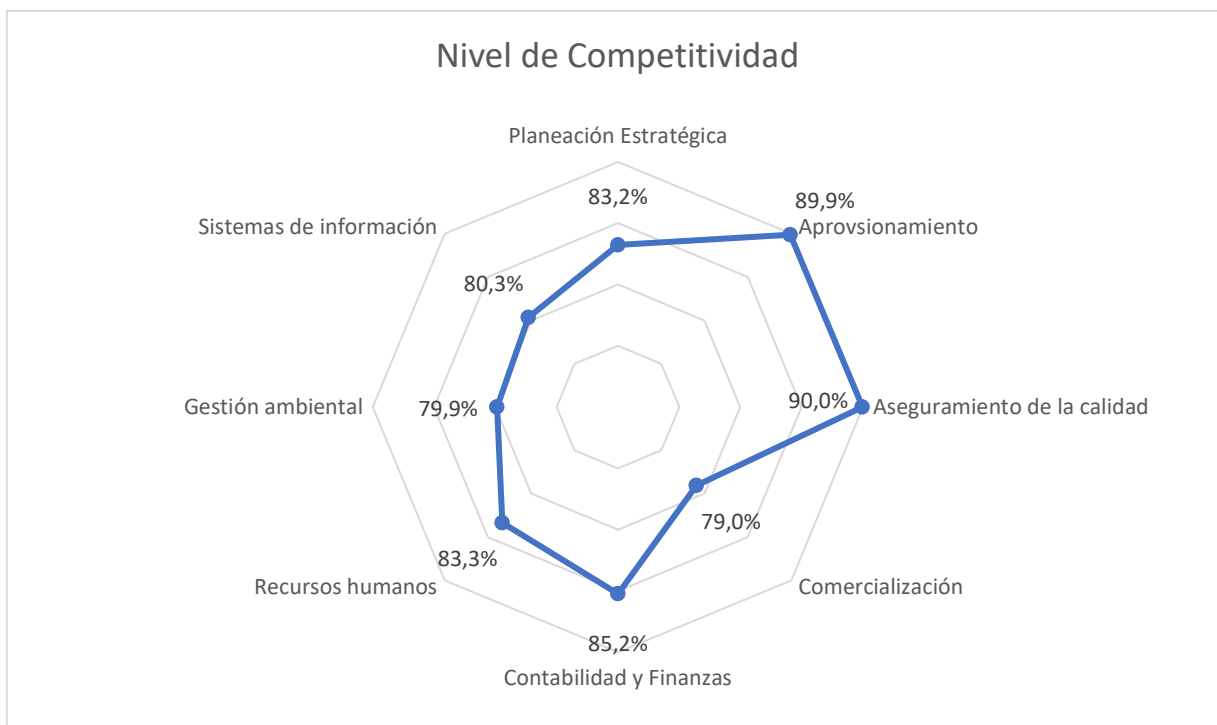
competitividad se ubica en un nivel “muy alto”. En la tabla 19 y en la figura 10 se muestran los resultados de los niveles de competitividad por cada factor evaluado.

**Tabla 19. Resultados de competitividad por dimensión estratégica**

<b>Dimensión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Nivel de competitividad</b>
Planeación estratégica	15 %	83,2 %
Aprovisionamiento	10 %	89,9 %
Aseguramiento de la calidad	10 %	90,0 %
Comercial	16 %	79,0 %
Contabilidad y finanzas	10 %	85,2 %
Recursos humanos	17 %	83,3 %
Gestión del ambiente	7 %	79,9 %
Sistemas de información	15 %	80,3 %
<b>Nivel de competitividad</b>		<b>83,5 %</b>

*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 10. Radar de la competitividad en la industria gastronómica en Bogotá**



*Fuente:* elaboración propia.

Las áreas de aprovisionamiento y calidad son las que mejor gestionan los restaurantes ubicados en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en Bogotá, Colombia. Obtuvieron una calificación del 90 %. Estas dos áreas en conjunto aportan el 20 % al puntaje total de la competitividad.

En aprovisionamiento, se preguntó a los encuestados sobre su percepción en el manejo óptimo de materias primas, inventarios, rotación y control de estas; el criterio para compra de insumos, planes de contingencia en caso de faltantes, establecimiento de criterios para elección de proveedores, entre otros. En los resultados obtenidos se concluye que esta industria realiza

buenas prácticas en esta materia; además, se entiende que esto es muy importante en la industria de los restaurantes, ya que de los insumos y proveedores elegidos —además del manejo que se haga de estos— depende en parte el éxito del restaurante.

El otro factor analizado y que obtiene buena puntuación es la calidad. En esta área se preguntó a los encuestados sobre el establecimiento y cumplimiento de las normas de calidad para todos los productos y procesos, además de los controles para identificar y medir defectos en los productos, y corregirlos. Este es un sector que requiere tener la calidad incorporada dentro de sus procesos y productos, pues se realiza manipulación de alimentos y hacerlo de una manera inadecuada podría no solo causar daños a la reputación de la empresa, sino ocasionar perjuicios a sus clientes.

El factor que menor puntuación obtuvo en la calificación dada por los encuestados es la dimensión comercial, que alcanzó un 79 %. En esta área se midieron estrategias comerciales y de mercadeo. Que esta dimensión haya alcanzado una baja calificación indica que los restaurantes del sector evaluado deben mejorar en su gestión respecto a desarrollar estrategias en aras de comercializar mejor sus productos.

Estos resultados hacen plantear la hipótesis de que las personas responsables de administrar los restaurantes pequeños y medianos en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, de Bogotá, tienen fortalezas en las áreas operativas, porque conocen muy bien el *core* del negocio y cómo se debe manejar para ser costo-eficientes; eligen proveedores que satisfacen sus necesidades en precio, calidad, servicio, condiciones de pago; ejercen buenas prácticas de elaboración de los alimentos, y conocen y cumplen la normatividad que los regula.

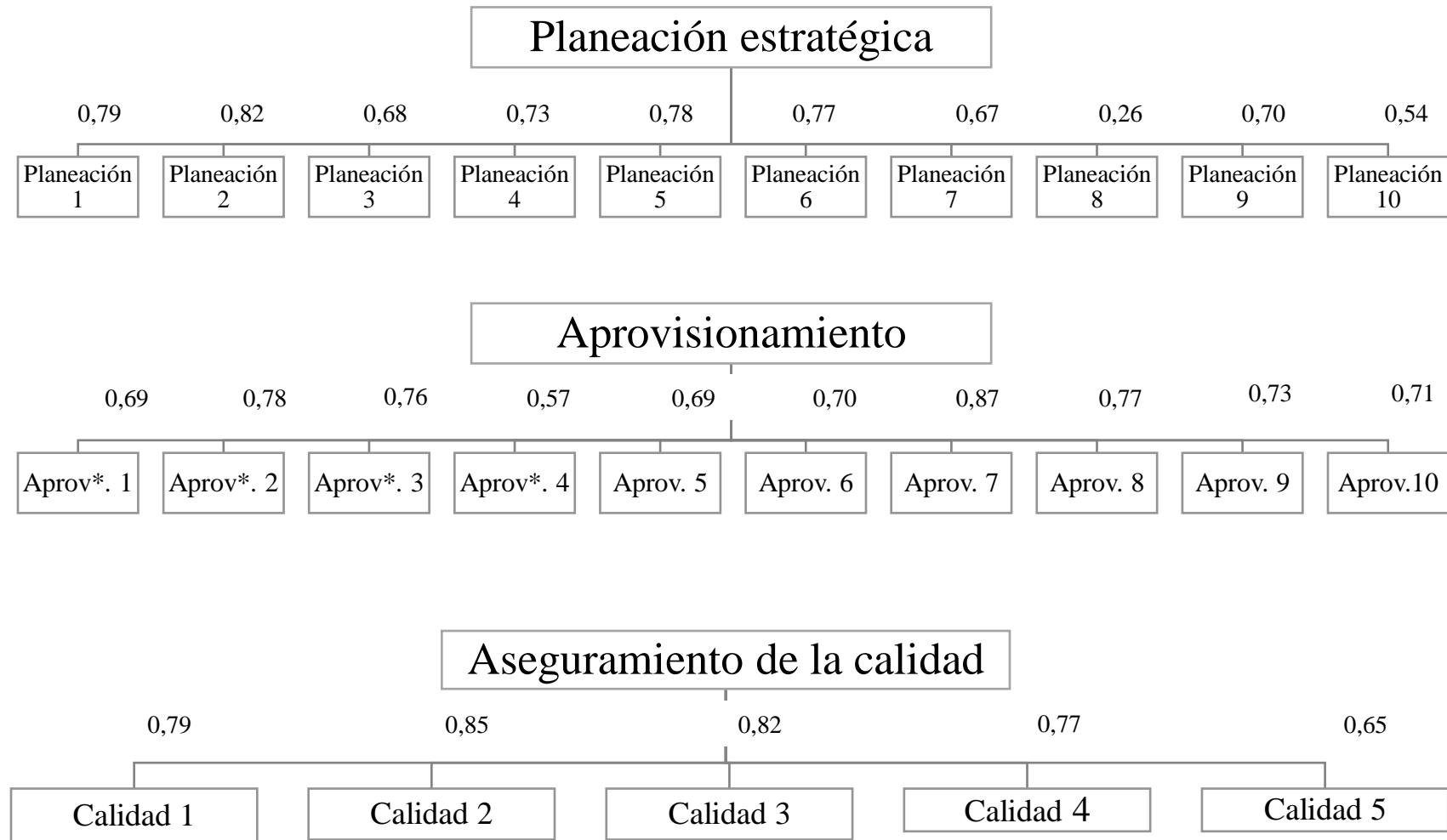
Sin embargo, deben fortalecer sus competencias administrativas en lo que a mercadeo y ventas se refiere. Esto implica realizar un plan de mercadeo, definir el mercado objetivo al que apuntan, generar estrategias de ventas dirigidas a ese nicho de mercado, conocer a sus competidores y a sus clientes para así tomar mejores decisiones.

## **7.2 Análisis de competitividad basado en la medición a través de análisis factorial y SEM**

Teniendo en cuenta lo expuesto en el capítulo “Diseño metodológico” y que en esta investigación se pretende complementar la medición planteada por ALAFEC, por medio del desarrollo de un nuevo modelo de medición con la técnica estadística análisis de factores y SEM, en los siguientes párrafos se muestran los resultados.

En la figura 11 se expone el primer resultado obtenido al realizar el análisis de factores; la figura muestra la correlación que existe entre las dimensiones estratégicas que miden la competitividad y las preguntas que se hicieron en el cuestionario para hallar cada dimensión. Es decir, se halló la correlación existente entre planeación 1, planeación 2..., planeación 10, frente a la dimensión “planeación”, y así con el resto de las siete dimensiones (aprovisionamiento, calidad, etc.). Cada variable (planeación 1, planeación 2..., información 9, etc.) corresponde a una pregunta realizada en el cuestionario que se aplicó en campo.

**Figura 11. Correlaciones por dimensión estratégica**

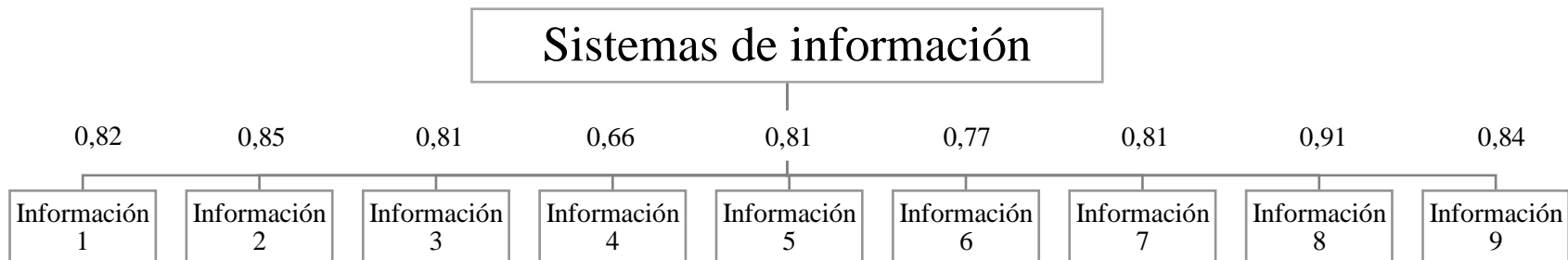
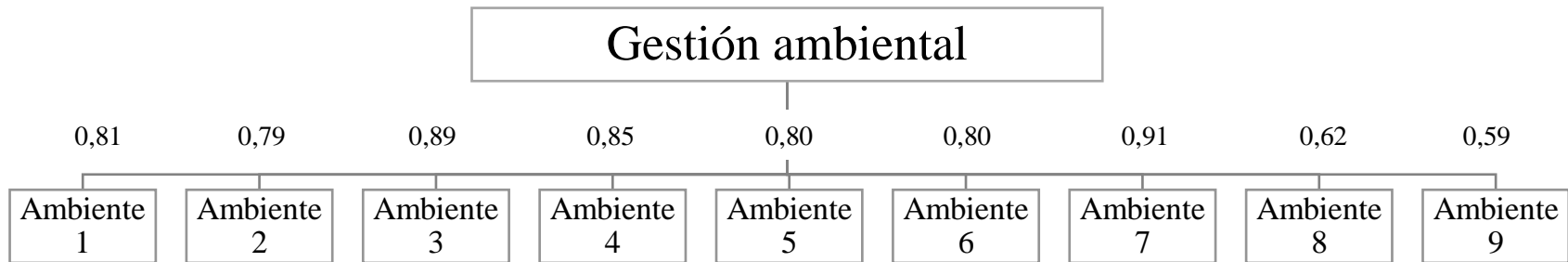


Comercial															
0,71	0,80	0,72	0,66	0,57	0,72	0,66	0,65	0,67	0,68	0,41	0,58	0,53	0,50	0,53	0,33
Comercial 1	Comercial 2	Comercial 3	Comercial 4	Comercial 5	Comercial 6	Comercial 7	Comercial 8	Comercial 9	Comercial 10	Comercial 11	Comercial 12	Comercial 13	Comercial 14	Comercial 15	Comercial 16

Finanzas													
0,84	0,76	0,73	0,80	0,78	0,85	0,79	0,81	0,73	0,78	0,81	0,78	0,69	
Finanzas 1	Finanzas 2	Finanzas 3	Finanzas 4	Finanzas 5	Finanzas 6	Finanzas 7	Finanzas 8	Finanzas 9	Finanzas 10	Finanzas 11	Finanzas 12	Finanzas 13	

Recursos humanos													
0,74	0,75	0,61	0,63	0,84	0,70	0,74	0,79	0,61	0,80	0,74	0,68	0,71	0,78
RRHH 1	RRHH 2	RRHH 3	RRHH 4	RRHH 5	RRHH 6	RRHH 7	RRHH 8	RRHH 9	RRHH 10	RRHH 11	RRHH 12	RRHH 13	RRHH 14

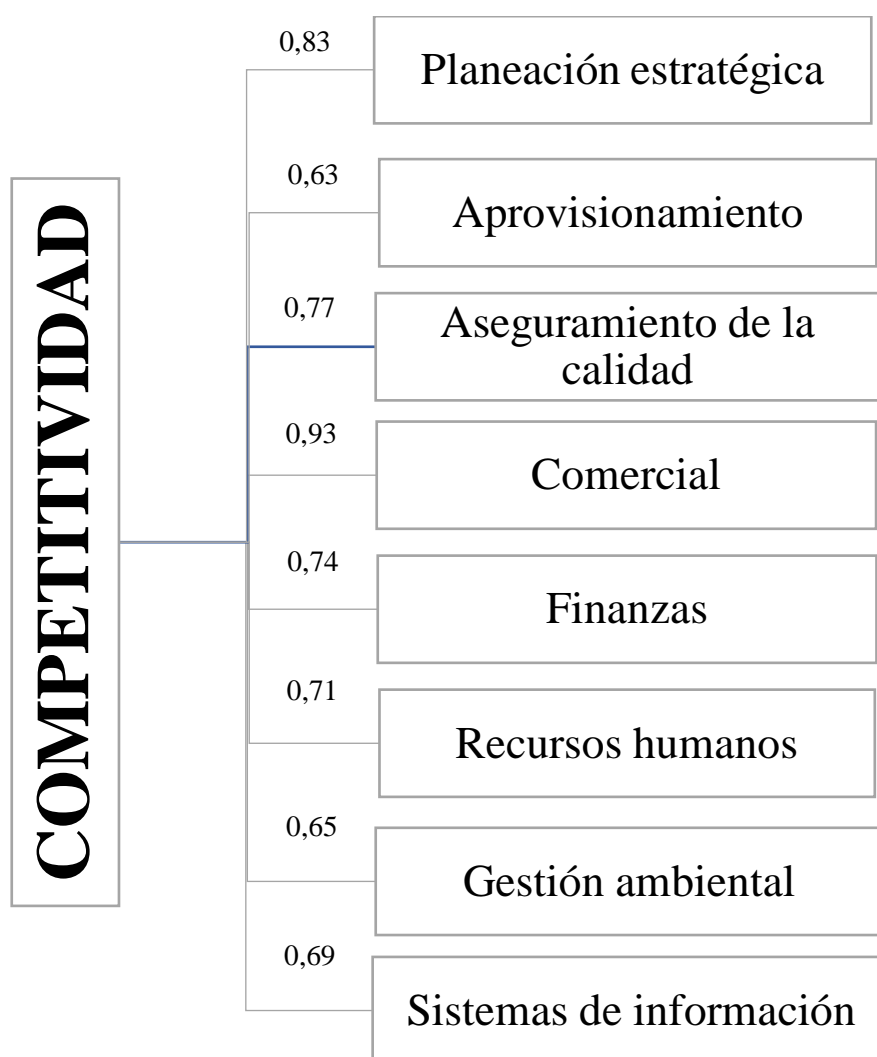




*Fuente:* elaboración propia.

Después de obtener las correlaciones e indicadores de cada una de las dimensiones estratégicas, se halló la correlación entre esas ocho dimensiones frente a la variable que se pretendía medir en esta investigación: competitividad. Este hallazgo se hizo por medio del modelo de ecuaciones estructurales. Para esta aplicación se usó el paquete estadístico STATA (figura 12).

**Figura 12. Correlaciones entre las dimensiones estratégicas y la competitividad**



*Fuente:* elaboración propia.

En la tabla 20 se resumen los indicadores que muestran que los resultados hallados por medio del programa estadístico STATA son confiables.

**Tabla 20. Pruebas de bondad y ajuste (modelo de factoriales y SEM)**

Prueba de validez	Planeación	Aprovisionamiento	Calidad	Comercial	Finanzas	Recursos Humanos	Ambiente	Información	COMPETITIVIDAD
Eigenvalue	4,78	5,35	3,03	6,13	7,94	7,38	5,81	5,94	
KMO	0,84	0,75	0,76	0,73	0,81	0,43	0,87	0,85	
CFI									0,92
TLI									0,89
SRMR									0,05
CD									0,94

*Fuente:* elaboración propia.

### **7.2.1 Resultados de competitividad de la industria gastronómica en Bogotá, Colombia**

Los resultados de la aplicación de factoriales y SEM a los 141 restaurantes encuestados muestran que, según la percepción de este segmento, el factor que mayor correlación tiene con la competitividad es el comercial, seguido por la planeación estratégica y, en última posición, el aprovisionamiento (tabla 21).

**Tabla 21. Correlaciones de los ocho factores frente a la competitividad**

<b>Factor</b>	<b>Correlación</b>
Planeación estratégica	0,83
Aprovisionamiento	0,63
Aseguramiento de la calidad	0,77
Comercialización	0,93
Contabilidad y finanzas	0,74
Recursos humanos	0,71
Gestión ambiental	0,65
Sistemas de información	0,69

*Fuente:* elaboración propia.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que los empresarios de la industria gastronómica consideran que para ser competitivos se debe prestar mayor atención a las estrategias de comercialización, mercadeo, planeación y finanzas. Aprovisionamiento es la dimensión estratégica que, según la percepción de los encuestados, está en menor medida correlacionada con la competitividad.

Una hipótesis que surge para explicar estos resultados es que los encuestados consideran que tener un buen manejo de inventarios, proveedores y materias primas es operativo y hace parte del día a día del negocio; por consiguiente, se convierte en un aspecto rutinario, y no lo consideran como un valor agregado en la competitividad. Sin embargo, puede ser que en la industria gastronómica no se realicen estrategias de mercadeo con el fin de incrementar ventas o no se realice un proceso juicioso y consciente de planeación; pero, aunque en la práctica no se haga, los encuestados sí sugieren que para mejorar la competitividad estos aspectos son relevantes y, por ende, lo correlacionan directamente con la competitividad.

Para lograr una mayor comprensión de los resultados, se deben comparar las correlaciones obtenidas en cada una de las dimensiones estratégicas con el nivel de competitividad que alcanzaron. Esta información se halló con el modelo de factoriales, por medio del *software* estadístico STATA, y se hizo un reescalamiento de 0 a 1 para que fuera comparable con el resultado obtenido en el modelo desarrollado por ALAFEC (tabla 22).

**Tabla 22. Nivel de competitividad general y por dimensiones estratégicas (modelo de medición a través de análisis factorial y SEM)**

<b>Dimensión</b>	<b>Correlación</b>	<b>Nivel de competitividad</b>
Planeación estratégica	0,83	75,3 %
Aprovisionamiento	0,63	85,1 %
Aseguramiento de la calidad	0,77	82,4 %
Comercialización	0,93	67,9 %
Contabilidad y finanzas	0,74	77,4 %
Recursos humanos	0,71	70,2 %
Gestión ambiental	0,65	72,6 %
Sistemas de información	0,69	72,4 %
<b>Nivel de competitividad</b>		<b>73,1 %</b>

*Fuente:* elaboración propia.

El nivel de competitividad obtenido por los restaurantes ubicados en las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero, de Bogotá, Colombia, fue del 73,1 %; al analizarlo por dimensiones, llama la atención la relación inversa entre la correlación por cada factor y el nivel de competitividad obtenido. En el caso del factor comercialización, pese a que su correlación frente a la competitividad es la más alta, el nivel de competitividad es el más bajo; así, se obtuvo 67,9 % en su desempeño.

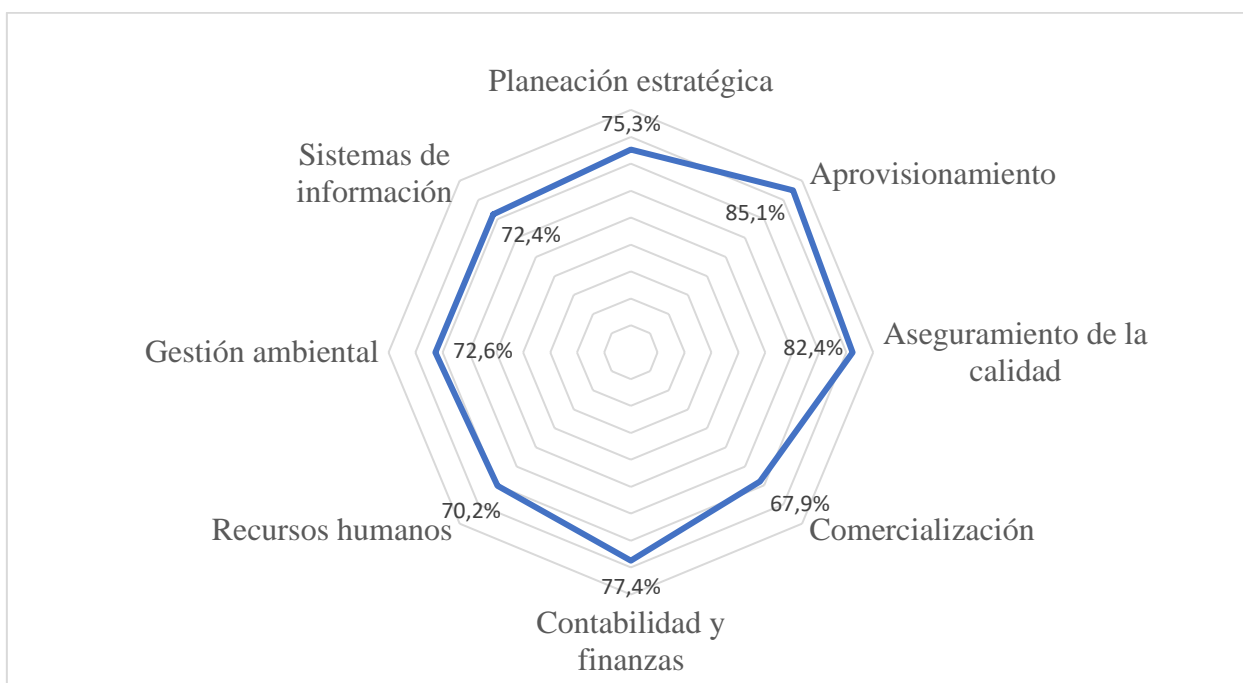
Lo anterior puede estar explicado en que aunque las personas encuestadas, que en su mayoría son los propietarios o administradores de los restaurantes, reconocen la importancia que tiene para la competitividad establecer estrategias comerciales y de mercadeo encaminadas a conocer a su cliente objetivo, conocer a sus competidores, establecer un plan de mercadeo que permita lograr los objetivos de ventas, destinar recursos para innovar en nuevos productos, en la práctica no lo están haciendo, por eso obtienen dicha calificación.

La baja ejecución de actividades de mercadeo, ventas, planeación en esta industria puede ser resultado de la hipótesis de que los propietarios o administradores de restaurantes pequeños y medianos ubicados en las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero, de Bogotá, posean conocimiento en cocina y su formación académica está dada en este ámbito, pero probablemente desconocen otros campos de gestión que hacen parte de la organización, como el mercadeo o la planeación.

Similar situación pasa con el factor aprovisionamiento; aunque obtiene la correlación más baja frente a la competitividad (0,63), es el factor que mejor nivel de competitividad presenta, al obtener 85,1 %. Este resultado puede estar dado por la hipótesis planteada en párrafos anteriores: los encuestados no correlacionan el aprovisionamiento de una manera tan fuerte con la competitividad; sin embargo, en general ejercen buenas prácticas en esta materia. Ello podría indicar que para la industria gastronómica no es un valor agregado frente a la competitividad tener un buen manejo de materias primas, inventarios, compras, proveedores; sin embargo, pese a que no es un valor agregado que le aporte en gran medida a la competitividad, sí es un requisito fundamental para el buen funcionamiento de sus establecimientos comerciales, por ello ejecutan buenas estrategias al respecto y obtienen dicho resultado.

En la figura 13 se muestra gráficamente el resultado completo por factores obtenido por los restaurantes de las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero, de Bogotá, Colombia.

**Figura 13. Radar de la competitividad por dimensiones estratégicas (modelo de medición a través de análisis factorial y SEM)**



*Fuente:* elaboración propia.

El segundo factor con mejor puntuación en el nivel de competitividad es la calidad; esta es una industria especialmente sensible a la calidad en sus productos, y no solo en el producto final, sino también en los insumos y en el proceso de transformación, de otra forma podría causar daños en la salud de los clientes, lo que podría traducirse en daños reputacionales y/o hasta legales para los restaurantes.

El resto de factores obtuvieron una puntuación en promedio del 73 %, lo cual, según el rango sugerido por ALAFEC, se encontraría en un nivel “alto”; ello indica que están ejerciendo buenas prácticas, pero que existen oportunidades de mejora para promover su competitividad.

### **7.3 Comparación de los resultados entre la estimación según lo planteado por el comité de expertos y la estimación a partir del análisis factorial y SEM.**

El objetivo de este capítulo es realizar la comparación entre los resultados en competitividad obtenidos bajo la metodología de medición planteada por el comité de expertos y los resultados obtenidos a través de la aplicación del análisis factorial y SEM.

Este contraste es interesante porque brinda dos perspectivas y mediciones. Una de ellas comparada con el modelo desarrollado por ALAFEC y que permite que los resultados obtenidos de la industria gastronómica de Bogotá, Colombia, sean contrastados frente a un modelo de competitividad desarrollado para pymes de servicios latinoamericanas, lo cual permitirá a esta investigación hacer una comparación de cómo se encuentra la industria gastronómica bogotana frente al sector servicios en Latinoamérica.

La segunda medición es el modelo probado estadísticamente a través de factoriales y SEM, que permite analizar el nivel de competitividad de manera endógena; es decir, estudiar los resultados obtenidos por los 141 restaurantes encuestados, y definir las correlaciones y el nivel de competitividad entre la misma muestra de restaurantes encuestada. En la tabla 23 se detallan los resultados obtenidos en los dos modelos analizados, y se desagrega por cada dimensión estratégica analizada y el resultado general de competitividad.



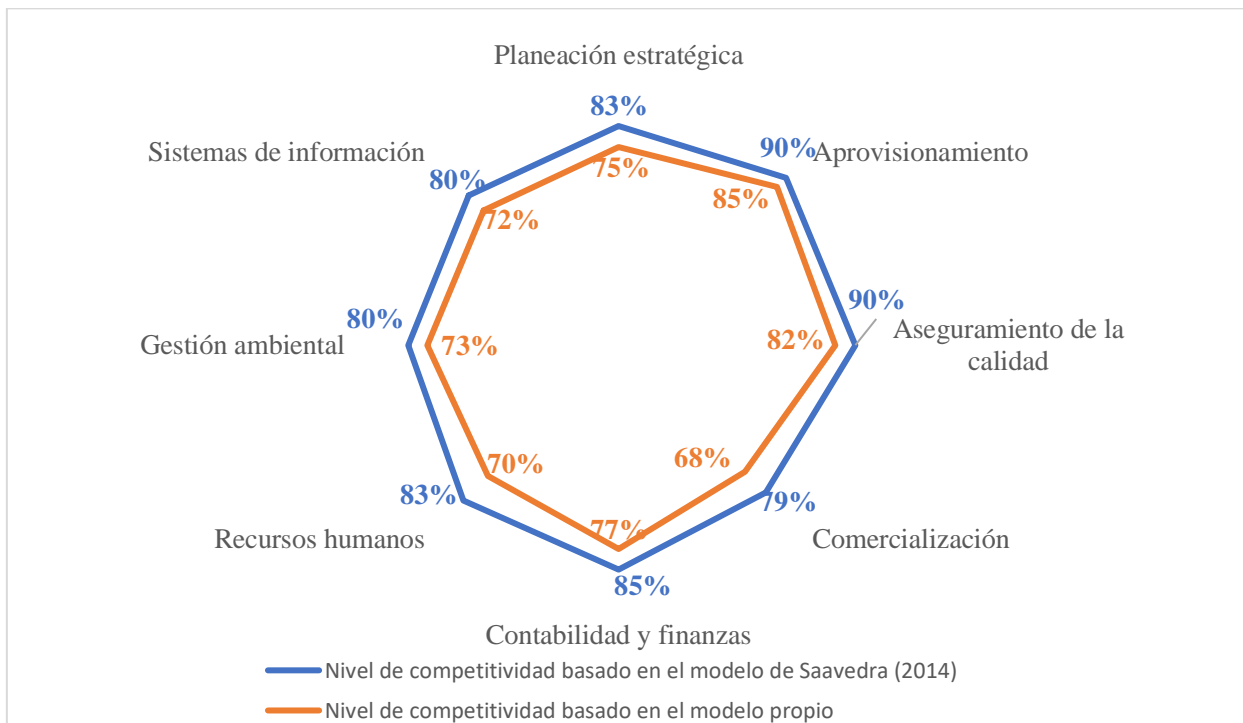
**Tabla 23. Comparativo de los resultados obtenidos en los niveles de competitividad**

<b>Dimensión estratégica</b>	<b>Nivel de competitividad basado en la medición planteada por ALAFEC</b>	<b>Nivel de competitividad basado en la medición obtenida a través del análisis factorial y SEM</b>
Planeación estratégica	83,2 %	75,3 %
Aprovisionamiento	89,9 %	85,1 %
Aseguramiento de la calidad	90,0 %	82,4 %
Comercial	79,0 %	67,9 %
Contabilidad y finanzas	85,2 %	77,4 %
Recursos humanos	83,3 %	70,2 %
Gestión de ambiente	79,9 %	72,6 %
Sistemas de información	80,3 %	72,4 %
<b>Nivel de competitividad</b>	<b>83,5 %</b>	<b>73,1 %</b>

*Fuente:* elaboración propia.

La diferencia en los resultados obtenidos en el nivel de competitividad entre el modelo planteado por ALAFEC y la estimación a partir de la aplicación del análisis factorial y SEM; viene dado por las ponderaciones que se le asignan a cada dimensión estratégica y la metodología utilizada para hallarlos (figura 14).

**Figura 14. Radar comparativo de los resultados obtenidos en los niveles de competitividad**



*Fuente:* elaboración propia.

En ambos modelos existen muchas convergencias (aunque con puntajes diferentes); el factor comercial es el que obtiene el menor nivel de competitividad, y el factor aprovisionamiento el que obtiene mayor puntuación. Esto reforzaría lo que se ha planteado a lo largo del análisis de los resultados: los restaurantes ejercen muy buenas prácticas en todo lo relacionado con materias primas, inventarios, proveedores, pero deben mejorar en realizar mejores prácticas en mercadeo y planeación estratégica. En algunos restaurantes no realizan ninguna planeación ni tampoco realizan ninguna estrategia en mercadeo.

Otro de los factores en los cuales coinciden los dos modelos es en calidad y finanzas; estos dos factores, junto con aprovisionamiento, constituyen el top 3 de las mejores calificaciones en competitividad en ambos modelos.

Las divergencias entre los dos modelos de medición se dan principalmente en planeación estratégica y en recursos humanos. En la medición que surge a través de la aplicación de las herramientas estadísticas, la planeación estratégica obtiene mejor calificación frente al resto de dimensiones, y ocupa la cuarta posición de los ocho factores, mientras que en el modelo de medición propuesto por el comité de expertos obtiene una calificación más deficiente y se ubica en la quinta posición. En cuanto a recursos humanos, queda mejor calificado en el modelo propuesto por ALAFEC, en el que ocupa la cuarta posición, mientras que en la otra estimación ocupa la séptima posición.

#### **7.4 Análisis de competitividad comparativo entre empresas con hasta cinco años de funcionamiento y empresas con más de seis años de antigüedad**

Un último análisis se realizó con los resultados demográficos obtenidos. Se compararon los resultados de las empresas que tienen hasta cinco años de antigüedad (43 % de la muestra) y las empresas con antigüedad superior a cinco años (57 % de la muestra). Se comparó el nivel de competitividad general obtenido y por cada dimensión estratégica (tabla 24).

**Tabla 24. Nivel de competitividad comparativo entre empresas con menos de cinco años de funcionamiento y más de cinco años de funcionamiento**

<b>Dimensión</b>	<b>Empresas con cinco o menos años de antigüedad</b>	<b>Empresas seis o más años de antigüedad</b>
Planeación estratégica	80,3 %	85,5 %
Aprovisionamiento	87,1 %	92,0 %
Aseguramiento de la calidad	86,8 %	92,4 %
Comercial	76,3 %	81,2 %
Finanzas	82,4 %	87,4 %
Recursos humanos	80,2 %	85,7 %
Gestión del ambiente	77,1 %	82,0 %
Sistemas de información	78,1 %	82,1 %
<b>Competitividad</b>	<b>80,6 %</b>	<b>85,6 %</b>

*Fuente:* elaboración propia.

*Nota:* este análisis se realizó basado en el modelo de medición planteado por ALAFEC, pues para realizar un modelo de factoriales se requiere una muestra mayor para que el modelo sea confiable.

Los resultados muestran que las empresas con antigüedad igual o mayor a seis años obtienen un mejor nivel de competitividad que las que no han superado los cinco años de funcionamiento; el resultado es de 85,6 y 80,6 %, respectivamente. Aunque el factor comercial sigue siendo el más bajo en los dos grupos de empresas, sí se comporta mejor en las empresas más antiguas, además supera el valor obtenido en la medición general.

En términos generales, en todas las dimensiones estratégicas analizadas el nivel de competitividad alcanzado por las empresas más antiguas supera al nivel alcanzado por las empresas que tienen hasta cinco años de estar operando en el mercado. Esto podría llevar a

concluir que para perdurar en el tiempo se requiere mejorar el nivel de competitividad, que también está dado por dicha variable de tiempo; es decir, que las empresas tienden a mejorar en sus estrategias y gestión a medida que el tiempo pasa, y es por esto que han logrado superar los cinco años de operación.

### **7.5 Recomendaciones de mejora frente a las cinco variables que presentan mayor correlación con la competitividad**

Por medio de la aplicación del modelo de factoriales y SEM se hallaron las correlaciones más altas entre las diferentes variables (planeación 1, planeación 2..., información 9, etc.), frente a la competitividad; es decir, del total de preguntas realizadas en el cuestionario aplicado en campo, se determinó estadísticamente cuáles preguntas, según la percepción de los 141 encuestados, presentan mayor correlación frente a la competitividad.

Este hallazgo es importante, pues sobre dichas variables se pretende encaminar las sugerencias específicas que se traducen en estrategias puntuales que deben aplicar los restaurantes ubicados en las localidades de Barrios Unidos, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero, en Bogotá, Colombia, en aras de que mejore su competitividad (tabla 25).

**Tabla 25. Variables de mayor correlación frente a la competitividad**

<b>Variable</b>	<b>Pregunta del cuestionario</b>	<b>Correlación</b>
Comercial 2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	0,75
Planeación 2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	0,68

Comercial 3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad, y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	0,67
Comercial 6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	0,67
Comercial 1	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	0,66

*Fuente:* elaboración propia.

Según los datos recopilados en campo de las 141 empresas encuestadas y de los resultados obtenidos por medio del modelo de factoriales, y posteriormente por la aplicación de SEM, de las cinco variables que presentan mayor correlación con la competitividad (las cuales se muestran en la tabla 25), cuatro de ellas pertenecen a la dimensión estratégica comercial y la quinta, a la dimensión planeación estratégica.

Estos resultados presentan coherencia con lo planteado en este capítulo de resultados en el numeral 7.2. En él se muestra que la dimensión comercial es la que presenta mayor correlación frente a la competitividad. Sin embargo, es el área que menor puntuación obtiene en el nivel de competitividad (67,9 %). Respecto a la dimensión planeación estratégica, este es el segundo factor en correlación con la competitividad (0,83), y su calificación fue del 75,3 %; así, se ubica en la cuarta posición de ocho posibles.

En la tabla 26 se presentan las diferentes recomendaciones y estrategias que desde esta investigación se sugieren a las empresas encuestadas, en aras de que mejoren su nivel de competitividad por dimensión estratégica y general.

**Tabla 26. Recomendaciones por variables de mayor correlación frente a la competitividad**

Variable	Recomendaciones de mejora
<p>La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.</p>	<p>Analizar esta variable a luz de la gestión administrativa es muy importante, ya que se requiere que una empresa conozca el mercado objetivo al que apuntan con sus productos y servicios. En campo se evidenció que no todos los restaurantes saben a quiénes están dirigidos, y tratan de apuntar a todo tipo de público para así obtener, según los encuestados, mayor número de ventas.</p> <p>De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker: “al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos” (2007, p. 145). Acorde con lo planteado por Stanton, si la empresa conoce a sus clientes podrá realizar un buen <i>mix</i> de <i>marketing</i> (producto, precio, distribución y estrategias de promoción). Así, podrá determinar cuál es la mejor forma de entrar en dicho mercado elegido y trabajar en una estrategia para lograr el posicionamiento deseado; también basará en eso sus estrategias de comercialización.</p> <p>Se recomienda a los restaurantes realizar la definición de su mercado objetivo y no tratar de apuntar a todo el público, así podrán desarrollar las estrategias que mejor se adapten al mercado elegido.</p>

Variable	Recomendaciones de mejora
<p>La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.</p>	<p>La recomendación de esta variable se encuentra asociada con la dimensión de planeación. Según Estrada et al. (2009), citados en Leyva, Cavazos y Espejel: “un estudio sobre los factores internos determinantes de la competitividad en México concluyó que las pymes altamente competitivas son aquellas que innovan sus productos, procesos y gestión, tienen un nivel tecnológico superior y poseen planificación estratégica en su gestión corporativa” (2018, p. 3). Este hallazgo realizado por la investigación de Estrada et al. (2009) se encuentra en concordancia con los resultados de esta investigación; por ende, se recomienda a las pymes encuestadas desarrollar una estrategia de negocios en la que se incluya misión, visión, objetivos estratégicos de la organización y la ruta para llegar a esos objetivos. Además, debe ser conocida y acatada por todos los miembros de la organización.</p> <p>Adicionalmente, se debe tener en cuenta que diferentes estudios han correlacionado positivamente la planeación con los resultados financieros positivos (Robison &amp; Pearce, 1983; Miller &amp; Cardinal, 1994; Rudd, Greenley, Beatson &amp; Lings, 2007; Orpen, 1994).</p>
<p>La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad, y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.</p>	<p>Esta variable está relacionada con la investigación de <i>marketing</i>, que, según sugieren Stanton et al.: “consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales” (2007, p. 177). Se sugiere a los restaurantes ubicados en Bogotá, Colombia, escanear continuamente el mercado objetivo al que apuntan, conocer sus cifras de mercado y la participación de mercado que tienen en su segmento, saber cuál es el posicionamiento que tienen frente a los competidores y, con base en esta información, establecer estrategias comerciales que les permitan desarrollar una estrategia de negocio sostenible y que les lleven a cumplir con los objetivos que se ha propuesto la organización.</p>



Variable	Recomendaciones de mejora
<p>Las estrategias y objetivos de precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.</p>	<p>Establecer la estrategia de precios en una organización es un factor muy importante, ya que determina la demanda del mercado objetivo sobre ese producto, además de ser un componente que afecta la posición de competitividad de una organización, pues por medio del precio es que entra el dinero a una organización, lo que indica que a su vez afectará los ingresos y utilidades de la organización (Stanton et al., 2007). Un estudio realizado por McKinsey descubrió que aumentar en 1 % el precio incrementaba el 7 % de las utilidades, suponiendo que el volumen de ventas se mantuviera constante.</p> <p>Desde la literatura se plantean diferentes objetivos para realizar la asignación de precios; pueden ser orientados a las ganancias, a las ventas o al <i>status quo</i> (Stanton et al., 2007). En esta investigación se sugiere a los restaurantes pequeños y medianos ubicados en Bogotá, Colombia, determinar cuál estrategia de precios desean implementar en su organización; esto debe estar alineado con la estrategia general de la empresa y, por supuesto, con sus objetivos organizacionales.</p>
<p>El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.</p>	<p>Esta variable se encuentra asociada con el proceso de planeación directamente en <i>marketing</i>. Dicho proceso consiste en tres fases: (1) planear un programa de <i>marketing</i> consiste en analizar la situación actual de la organización, fijar las metas que quieren seguir, los indicadores que midan dichas metas, elegir las estrategias y tácticas para lograr el cumplimiento de las metas. (2) Puesta en marcha del plan; esta fase incluye organizar cómo se realizará y capacitar a los empleados para la ejecución. (3) Evaluación: consiste en comparar el desempeño obtenido frente al planeado (Stanton et al., 2007).</p> <p>Se recomienda a los restaurantes ubicados en Bogotá seguir este proceso de planeación para que se tenga claridad sobre los objetivos frente al mercadeo; así mismo, incluir los indicadores y hacerle seguimiento a la gestión.</p>

Fuente: elaboración propia.

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

De acuerdo con los objetivos planteados para esta investigación se pretendía hallar el nivel de competitividad general y por cada dimensión estratégica o área funcional de la organización. Se aplicó en campo 141 encuestas aplicadas a propietario y/o administradores de la industria gastronómica en Bogotá y se halló su nivel de competitividad general basado en dos modelos de medición.

La primera estimación se basó en el modelo planteado por ALAFEC y el nivel de competitividad general arrojó un resultado de 83,5%, el cual, según la escala que plantea Saavedra (2014), estaría ubicado en un rango de “muy alto”. La segunda estimación de la competitividad se basó en el modelo desarrollado durante la presente investigación, utilizando el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), el resultado general de competitividad obtenido bajo esta metodología de medición fue de del 73,1 %, que según la escala de rangos planteada por Saavedra corresponde a un nivel “alto”. La diferencia en ambos resultados está explicada en que en ambas metodologías se le da una ponderación diferente a cada dimensión estratégica.

Sin embargo, en términos generales, con los resultados obtenidos se deduce que los pequeños y medianos restaurantes de las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en Bogotá, obtienen un buen nivel de competitividad, aunque con algunas oportunidades de mejora.

Las oportunidades de mejora están dadas especialmente en la dimensión comercial; este factor obtiene la calificación más baja y, por ende, impacta de manera negativa en el nivel de

competitividad general de la industria. Tanto en la medición planteada por el comité de expertos como en la propia, este factor es el que obtiene menor puntuación.

El resultado obtenido por la dimensión comercial indica que los pequeños y medianos restaurantes en Bogotá deben promover sus estrategias comerciales y en mercadeo, como análisis de competidores, análisis de cifras de mercado, segmentación de mercados; en general, deben desarrollar estrategias que respondan a las necesidades de la empresa y del análisis de mercado que realice.

El factor que mayor puntuación obtiene, tanto en las dos mediciones utilizadas, es el de aprovisionamiento, lo cual indica que los pequeños y medianos restaurantes encuestados ejercen buenas prácticas en la administración de los insumos, inventarios y proveedores. Es un sector fortalecido en este ámbito, que además sabe que el buen manejo de esta dimensión estratégica es parte fundamental del éxito de un restaurante.

Finalmente, y según el último de los objetivos planteados para esta investigación, se buscaba analizar las cinco variables que más impactan —según los encuestados— en la competitividad de la organización, a partir de esas variables se realizaron unas recomendaciones específicas a los pequeños y medianos restaurantes ubicados en Bogotá.

Se plantean, principalmente, estrategias encaminadas a fortalecer o a crear estrategias de mercadeo que permitan a las organizaciones generar mayores ventas, por medio de un plan estipulado y conocido por todos los miembros de la organización.

Para la generación del plan de mercadeo, se les recomienda antes a los restaurantes realizar una profunda investigación de mercados, conocer cuál es el nicho de mercado al que apuntan, cuáles son las necesidades de sus clientes, saber el posicionamiento actual que tienen en el

mercado, conocer a profundidad a sus competidores, de esa manera podrán generar un plan de mercadeo alineado con los objetivos organizacionales y acorde con las necesidades de sus clientes. Dicho plan debe ser conocido por todos en la organización, y cada uno debe conocer el rol que debe ejecutar para su cumplimiento. Se requiere hacer un seguimiento del cumplimiento por medio de indicadores de medición.

## **8.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

- Realizar un estudio de competitividad utilizando el mismo instrumento de medición *mapa de competitividad* en los restaurantes en Bogotá que tienen un alto nivel de ingresos y rentabilidad, para así poder hacer un comparativo frente a los restaurantes que se evaluaron en esta muestra. Con este comparativo se podrán evidenciar las diferencias y similitudes entre las dos muestras, y complementar el estudio en las recomendaciones de mejora.
- Realizar un estudio de competitividad utilizando el mismo instrumento de medición *mapa de competitividad* en la industria gastronómica de otras ciudades de Colombia o en otros países, y realizar un comparativo entre los resultados obtenidos; así, se podrá evaluar qué industria presenta un mejor nivel de competitividad y construir estrategias de fortalecimiento empresarial que lleven a mejorar la competitividad.
- Realizar un estudio similar en otras industrias de la economía nacional con el objetivo de medir la competitividad, y plantear estrategias que ayuden en el desarrollo y promoción de la competitividad nacional.

## 9. Bibliografía

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *La Gran Encuesta Pyme*. Bogotá, Colombia: ANIF.
- Bejarano, J. A. (1995). *Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*. Bogotá: IICA.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (10 de noviembre de 2018). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2019/Febrero-2019/Muchos-restaurantes-no-llegan-a-los-cinco-anos-Acodres>
- DANE. (2005). *Censo Económico*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2018). *Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá*. Bogotá, Colombia: DANE.
- DANE. (2019). *Encuesta Mensual de Servicios EMS*. Bogotá, Colombia: DANE.
- De La Cruz, I., Morales, J., & Carrasco, G. (2006). *Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Un propuesta metodológica*. San Luis Potosi (México): En las memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. .
- Revista Dinero, R. (25 de octubre de 2018). *Dinero.com*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- DNP. (2017-2018). *Reporte Global de Competitividad*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Escandón , D., & Arias, A. (2010). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuad. admon.ser.organ*, 165-181.
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2015). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia & Trabajo*, 16-22.
- Esser, K., Hillebrand, W., & Messner, D. (1995). *Systemic Competitiveness. New governance patterns for industrial development*. Berlin: German Development Institute.
- Euromonitor. (2019). *Consumer Foodservice in Colombia*. Euromonitor International.
- FEM. (2017-2018). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.

- Foro Económico Mundial (WEF). (2018). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.
- Freiberg, A., Stover, J., De La Iglesia, G., & Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Prensa Médica Latinoamericana*, 151-164.
- Garay, L. (1998). *Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización*. Bogotá, Colombia: Ricardo Alonso.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Informe Mensual de Alimentos en Colombia. (2018). Emerging Markets Information Service.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. Segunda Edición. España: McGraw-Hill.
- Jara, M., Guerrero, J., Jiménez, J., Hernández, E., & Rubio, J. (2014). Factores de Competitividad en las Pymes del sector. *Revista Intersección. Tecnología en Organizaciones de Eventos. Facultad de Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza*, 15-23.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 28-44.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 1-20.
- Mall & Retail. (2015). *Modelo de Referenciación Competitiva de las Marcas 2015 de los Centros Comerciales*. Mall & Retail.
- Markusen, J. (1992). *Productivity competitiveness, trade performance and real income: The nexus among four concepts*. Ottawa, Canada: Economic Council of Canada.
- Miller, C., & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 1649-1665.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Reporte de Mipymes*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2014). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Obtenido de [https://issuu.com/jpasante/docs/reporte\\_de\\_mipymes\\_\\_febrero\\_2014\\_lb](https://issuu.com/jpasante/docs/reporte_de_mipymes__febrero_2014_lb)
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Elsevier Doyma*, 79-87.
- OCDE. (10 de noviembre de 2018). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Recuperado de <http://www.oecd.org>

- Orpen, C. (1994). Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms. *Journal of Strategic Change*, 45-55.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Padilla, R. (2006). *Intrumento de medición de la competitividad*. México: CEPAL.
- Perasso, V. (12 de Octubre de 2016). *BBC mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Reinert, E. (1995). El concepto de competitividad y sus predecesores. *Socialismo y participación*, 21-40.
- Revista La Barra. (16 de febrero de 2017). *Revista colombiana de gestión y negocios para restaurantes, hoteles y empresas del sector de la hospitalidad y la gastronomía*. Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-85-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad-asi-se-movieron-en-2015/bogota-las-cifras-del-sector/>
- Robison, R., & Pearce, J. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 197-207.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. Bogotá: IICA.
- Roldán, D., & Espinal, C. (1998). *¿Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agroproductivo?* Bogotá, Colombia: IICA.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 32-47.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & Lings, I. (2007). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 99-108.
- Saavedra, M. L. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana*. México: FCA-UNAM.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces* 11(17), 122-134.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 1059-1070.

Stanton, W., Etzel , M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.