



Planeación estratégica en establecimiento gastronómico de Popayán

Strategic planning in a restaurant in Popayán

Planification stratégique dans un établissement gastronomique de Popayán

Autores

✉ ¹ *María Eugenia Saldarriaga Salazar*



✉ ² *Willington Benítez Chará*



✉ ³ *Eduardo Andrés Concha Cerón*



¹ Docente de planta y directora del Grupo de Investigación Historeo de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

² Docente catedrático e investigador del Grupo de Investigación Historeo de la Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

³ Consultor empresarial e investigador del Grupo de Investigación Historeo de la Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

Código JEL: M10, L83, L11, O21.

Citacion sugerida: Saldarriaga Salazar, M. E., Benítez Chará, W., Concha Cerón, E. A. (2026). Planeación estratégica en establecimiento gastronómico de Popayán. *Revista ECA Sinergia*, 17(2), 1-13. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i2.8212

Recibido: 21/01/2026
Aceptado: 04/06/2026
Publicado: 08/06/2026

Resumen

El objetivo de este estudio fue diseñar una propuesta de planeación estratégica para el establecimiento gastronómico BIGpollo en Popayán, Colombia, con el fin de fortalecer su competitividad local. Bajo un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo no experimental y de corte transversal, se estructuraron dos cuestionarios aplicados a 10 empleados (censo poblacional) y a 110 clientes (muestreo probabilístico). Los resultados evidencian una brecha de gestión: el 70,0 % ($n = 7$) de los colaboradores desconoce el direccionamiento organizacional, pese a que el diagnóstico refleja una posición interna favorable ($EFI = 2,62$) y una respuesta externa sólida ($EFE = 3,17$). Por su parte, la principal debilidad identificada por los clientes es la limitada innovación gastronómica (63,5 %, $n = 70$). Se concluye que la empresa requiere articular su modelo de gestión mediante la socialización de estrategias, el fortalecimiento de la propuesta culinaria y la optimización de procesos tecnológicos.

Palabras clave: Gestión estratégica, industria de restaurantes, producción, planificación del desarrollo

Abstract

This study aimed to design a strategic planning proposal for the restaurant BIGpollo in Popayán, Colombia, to enhance its local competitiveness. Utilizing a quantitative approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional design, structured surveys were administered to 10 employees (census) and 110 customers (probabilistic sampling). Results revealed a strategic gap: 70.0% ($n = 7$) of employees are unaware of the organizational direction, despite an internal assessment indicating a favorable position ($IFE = 2.62$) and a strong external response ($EFE = 3.17$). Meanwhile, customers identified limited gastronomic innovation as the primary weakness (63.5%, $n = 70$). It is concluded that BIGpollo must transform its management model by communicating strategic goals, fostering product innovation, and leveraging its flexible structure to align internal operational capacity with market expectations.

Keywords: Strategic management, restaurant industry, production, development planning.

Résumé

L'objectif de cette étude était de concevoir une proposition de planification stratégique pour l'établissement gastronomique BIGpollo à Popayán, en Colombie, afin de renforcer sa compétitivité locale. Dans le cadre d'une approche quantitative, avec un design descriptif non expérimental et transversal, deux questionnaires ont été élaborés et administrés à 10 employés (recensement de la population) et à 110 clients (échantillonnage probabiliste). Les résultats mettent en évidence un écart en matière de gestion : 70,0 % ($n = 7$) des collaborateurs ne connaissent pas les orientations stratégiques de l'organisation, bien que le diagnostic révèle une position interne favorable ($EFI = 2,62$) et une solide capacité de réponse à l'environnement externe ($EFE = 3,17$). Par ailleurs, la principale faiblesse identifiée par les clients est l'innovation gastronomique limitée (63,5 %, $n = 70$). Il est conclu que l'entreprise doit articuler son modèle de gestion à travers la communication et la diffusion des stratégies, le renforcement de son offre culinaire et l'optimisation des processus technologiques.

Gestion stratégique ; industrie de la restauration ; production ; planification du développement.



INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico representa una actividad económica, cultural y social relevante, especialmente en ciudades con tradición culinaria reconocida. En este contexto, la planeación estratégica emerge como herramienta para que los restaurantes, independientemente de su tamaño, propongan objetivos claros, optimicen recursos, mejoren su rentabilidad y aseguren la satisfacción del cliente, garantizando así sostenibilidad a largo plazo. Las estrategias están vinculadas a la ventaja competitiva para mantener a la organización sólida frente a la competencia; por ello, la planeación estratégica es reflexiva y metódica, cuyo propósito es guiar a la entidad hacia la consecución de un futuro deseado (Santana y otros, 2022). De esta manera, los negocios gastronómicos deben desarrollar capacidad de previsión, reconocer cambios del contexto para minimizar impactos, anticipar las dinámicas del entorno y orientar sus recursos hacia el cumplimiento de objetivos, lo que facilita la toma de decisiones y la adaptación al mercado (Flores y otros, 2024).

No obstante, la competitividad en el sector restaurantero suele ser limitada debido a deficiencias en el direccionamiento estratégico, situación originada por la escasa formación de propietarios o administradores y por la ausencia de planes formales orientados a la diferenciación en productos y servicios (Flores y otros, 2024). Ante este panorama, resulta apremiante optimizar procesos y capacitar a la gestión gerencial para fidelizar al cliente y alcanzar diferenciación en el mercado (Barcia y otros, 2022). Para lograrlo, la planeación se constituye como una base indispensable al definir la misión, visión, objetivos y diagnósticos situacionales que determinan las estrategias competitivas (Guillin y otros, 2021). En consecuencia, estas directrices se materializan en un plan de acción que establece la ruta metodológica a seguir (Palacios, 2020).

En el ámbito de América Latina, y particularmente en Colombia, la cocina tradicional es un componente esencial para el desarrollo, ya que rescata y preserva el patrimonio culinario como un elemento diferenciador a nivel global. A pesar de esto, la gastronomía enfrenta inconvenientes que demandan estrategias de gestión adaptadas a su realidad (Gómez, 2018). Pese a dichos desafíos, la capacidad de anticipación y adaptación admite superar crisis y subsistir en entornos dinámicos, donde introducir nuevos productos, mejorar la producción y una respuesta rápida son definitivas para alcanzar competitividad (León González y otros, 2023).

A nivel operativo, los restaurantes colombianos suelen configurarse como Pymes gestionadas de forma familiar o empírica, lo cual limita su capacidad de respuesta ante cambios del entorno y dificulta la implementación de estrategias de gestión (Bautista, 2020). Adicionalmente, se presenta una problemática cuando los clientes insatisfechos no expresan sus quejas, impidiendo corregir deficiencias en el servicio, obstaculiza la identificación de problemas en productos y frena la fidelización y mejora continua (Moliner-Velázquez, 2012). Estas dificultades se agudizaron con la pandemia de 2020, cuyos efectos incluyeron la caída en ventas, deficiencias operativas y estratégicas (Lámbarry-Vilchis, 2023), sumadas a problemáticas socioeconómicas que redujeron el flujo financiero y afectaron los suministros (Santos y Jasso, 2023; Serna y otros, 2023; Sierra y otros, 2022).

Este estudio se desarrolla en Popayán (Cauca, Colombia), ciudad reconocida por la UNESCO como “Ciudad Creativa de la Gastronomía”, y se consolida como un referente del turismo culinario gracias a la riqueza de su cocina tradicional y al Congreso Nacional Gastronómico (Corporación Gastronómica de Popayán, 2022). Sin embargo, la ausencia de estrategias claras limita el aprovechamiento del potencial turístico y cultural, especialmente en establecimientos pequeños y medianos del sector que requieren gestión resiliente y adaptativa. La administración moderna en el sector gastronómico integra principios organizacionales con características técnicas y creativas de la industria alimentaria, abarcando áreas como la gestión operativa, financiera, comercial, recursos humanos, innovación y sostenibilidad, todas adaptadas a exigencias del entorno (Gomiashvili, 2024).

En este escenario, el restaurante BIGpollo, un negocio familiar con una década de funcionamiento ininterrumpido en Popayán, enfrenta una encrucijada para asegurar su supervivencia y crecimiento, debatiéndose entre desafíos externos e internos que amenazan su estabilidad a largo plazo. Dicha situación evidencia la necesidad imperiosa de implantar herramientas de gestión que permitan diagnosticar la situación actual y formular estrategias acordes a su realidad operativa.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta de planeación estratégica para un establecimiento gastronómico en la ciudad de Popayán, con el fin de fortalecer su competitividad y optimizar su desempeño en el mercado

local. En este sentido, la planeación estratégica actúa como instrumento para analizar el restaurante, identificar su situación actual, reconocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y estructurar el plan de acción correspondiente (Tortolero y otros, 2024). Tal como señalan Oré y otros (2023), los planes estratégicos concretan metas a corto, mediano y largo plazo, asegurando sostenibilidad en mercados competitivos.

Por su parte, el plan de acción traduce los hallazgos del diagnóstico organizacional en acciones con objetivos claros, asignación de recursos y responsabilidades, cronogramas, y mecanismos de seguimiento y evaluación (De Niz y Nájera, 2023). Esto determina estructuras organizacionales sólidas para afrontar retos del entorno mediante análisis situacional y establecimiento de estrategias que potencien y mantengan el posicionamiento (Terán-Guerrero y otros, 2023; Jácome y otros, 2024).

De esta manera, el estudio contribuye al fortalecimiento de BIGpollo mediante un enfoque integral que fomenta la eficiencia operativa, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Tarrillo et al., 2024), mediante el cual se cuantificaron las percepciones de empleados y clientes sobre planeación estratégica en BIGpollo. El alcance fue descriptivo con un diseño no experimental y de corte transversal, observando y midiendo los fenómenos en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables (Arias-Odón, 2012; Kerlinger y Lee, 2002). Este diseño accedió a caracterizar la situación organizacional e identificar necesidades que fundamentaron la propuesta del plan de acción estratégico (González-Penagos y Rivera-Quiroz, 2024).

Participantes y variables de estudio

Los participantes correspondieron al personal operativo, administrativo y a los clientes de la empresa. Las variables medidas se operacionalizaron conceptual y técnicamente mediante matriz integrada de dimensiones, indicadores e ítems, estructurada en tres ejes: Variables asociadas a los empleados: Planeación estratégica, comunicación organizacional, disponibilidad de recursos y desafíos internos; variables asociadas a los clientes: Satisfacción del cliente, calidad del servicio, percepción de marca y factores diferenciadores; y variables de diagnóstico situacional (factores intervinientes): Condiciones internas y externas del sector gastronómico y ventajas competitivas del establecimiento, levantadas mediante observación directa y revisión documental, e integradas posteriormente al análisis FODA.

Población y muestra

La población se delimitó en dos grupos objetivos definidos a partir de los registros de la empresa: Empleados que se constituyó por la totalidad del personal ($N = 10$), y debido al tamaño reducido del universo, se aplicó censo poblacional (Arias-Odón, 2012), evaluándose al 100% de trabajadores; clientes que correspondió a $N = 155$ clientes frecuentes registrados en la base de datos de BIGpollo. Mediante la fórmula de muestreo probabilístico para poblaciones finitas —con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una probabilidad de ocurrencia $p = q = 0.5$ (Aguilar-Barojas, 2005)—, se determinó una muestra representativa de $n = 110$ clientes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple (Aguilar-Barojas, 2005).

Instrumentos y validez

La técnica empleada fue encuesta, mediante dos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas de opción múltiple: uno para empleados y otro para clientes (Arias-Odón, 2012; Suárez y otros, 2022).

La validez y confiabilidad de los instrumentos se estableció mediante los siguientes procedimientos, complementarios entre sí:

Validez de contenido por juicio de expertos: Ambas herramientas fueron sometidas a evaluación por un panel de cuatro jueces expertos (dos magísteres en Dirección de Marketing y dos especialistas en Mercadeo). La evaluación se ejecutó mediante matriz con criterios de pertinencia, claridad y relevancia (escala 1 a 4).



Confiabilidad por consistencia interna: Se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo definitivo. El instrumento de clientes (110 respuestas, 7 ítems de escala) arrojó $\alpha = 0.783$, categorizado como aceptable (George y Mallery, 2003). Por su parte, el instrumento de empleados ($n = 10$ respuestas válidas de 10; 10 ítems de escala) presentó un $\alpha = 0.364$. Se reconoce este último valor como una limitación metodológica derivada del tamaño reducido del censo ($n = 10$) y de la elevada heterogeneidad temática entre las dimensiones evaluadas, aspecto que se sugiere profundizar en investigaciones futuras mediante subescalas especializadas. Acorde con el trabajo de campo definitivo (110 clientes, 10 empleados), no a la prueba piloto, los resultados ya calculados evidencian en la tabla siguiente:

Tabla 1.

Coeficiente Alfa de Cronbach

Instrumento	Ítems ordinales usados	n (completos / total)	Alfa de Cronbach	Interpretación
Clientes	7	110 / 110	0.783	Aceptable (George y Mallery, 2003)
Empleados	10	10 / 10	0.364	Inaceptable / muy baja

La confiabilidad de los instrumentos se estimó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach sobre los ítems de escala ordinal de cada cuestionario. El instrumento aplicado a clientes obtuvo un alfa de 0.783 ($n=110$, 7 ítems), valor aceptable según los umbrales convencionales (George y Mallery, 2003). El instrumento aplicado a empleados obtuvo un alfa de 0.364 ($n=10$, 10 ítems), valor que no alcanza los niveles mínimos de confiabilidad, lo cual se atribuye al reducido tamaño muestral ($n=10$) y a la heterogeneidad temática de los ítems, que abarcan dimensiones conceptualmente distintas (percepción de mercado, calidad de producto, clima laboral y capacitación).

Fases del estudio

El estudio se ejecutó en seis fases reproducibles (Tarrillo et al., 2024):

Fase I: Caracterización y delimitación de las unidades de análisis.

Fase II: Fundamentación teórica y operacionalización de variables.

Fase III: Aplicación presencial y digital de instrumentos a clientes y empleados.

Fase IV: Procesamiento estadístico descriptivo en SPSS e integración del diagnóstico en matrices EFI y EFE.

Fase V: Formulación de la matriz del Plan de Acción Estratégico y presupuesto.

Fase VI: Síntesis, limitaciones y conclusiones.

Consideraciones Éticas y Autorización

El estudio contó con la autorización escrita previa de la gerencia de BIGpollo para la utilización del nombre de la empresa, el acceso a sus instalaciones y el uso de las bases de datos de sus clientes. Todos los encuestados diligenciaron consentimiento informado por escrito, garantizando el anonimato, la confidencialidad y el tratamiento estrictamente académico de la información. y el uso exclusivo del procesamiento de los datos con fines estrictamente académicos e investigativos.

RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a partir del diagnóstico organizacional elaborado en BIGpollo, mediante aplicación de encuestas en los empleados y en los clientes frecuentes. Respecto al perfil sociodemográfico de los colaboradores, el 80,0 % registra una antigüedad superior a un año en la organización, lo que refleja estabilidad laboral y baja rotación. La distribución por sexo evidencia un 60,0 % de hombres y un 40,0 % de mujeres, con un rango de edad predominante entre los 20 y 40 años. La estructura organizacional se compone de: una administradora, un cajero, una jefe de cocina, cinco auxiliares de cocina y dos meseros.

En los clientes, el 52,7% corresponde a mujeres y el 47,3% a hombres. En términos de antigüedad como clientes, el 56,4% conoce la marca desde hace más de un año; el 24% desde hace menos de seis meses; y el 19,1% entre seis meses y un año. El segmento etario dominante se ubica entre 31 y 40 años 36,36%, seguido por los grupos de 41 a 50 años 20,0%, mayores de 60 años 18,18%, 20 a 30 años 13,63%, y 51 a 60 años 11,818%.

Percepción de Empleados

Referente a la percepción de la planeación estratégica existente en el negocio, los empleados expresaron su conocimiento, así:

Tabla 2.

Conocimiento de los trabajadores sobre la planeación estratégica en BIGpollo

Dimensión evaluada	Opción Sí	Opción No
Conocimiento de misión, visión y objetivos organizacionales	30%	70%
Participación en la definición de estrategias	20%	80%
Comunicación de los planes estratégicos	20%	80%

El conocimiento del direccionamiento estratégico con el 30%, es ligeramente superior a la participación en la formulación del 20% y a la comunicación de planes 20%, lo que insinúa que algunos empleados tienen nociones básicas sobre la misión y visión, pero carecen de una socialización estructurada e involucramiento en los procesos estratégicos. La poca participación en la definición de estrategias 20%, refleja un modelo poco participativo, donde las decisiones estratégicas se concentran en la alta dirección sin consultar ni involucrar al personal operativo.

En cuanto a la capacitación y compromiso, el 50,0 % la consideró excelente y el 50,0 % buena. En trabajo en equipo, el 80,0 % indicó que es susceptible de mejora. La retroalimentación del desempeño es esporádica: el 50,0 % la recibe ocasionalmente, el 30,0 % rara vez y solo el 20,0 % con frecuencia. Las prioridades de mejora señaladas por el personal fueron: variedad de productos (50,0 %), atención al cliente (30,0 %), imagen (10,0 %) y calidad (10,0 %). Los recursos y las herramientas para el correcto desempeño laboral, son indispensables para los trabajadores, en este factor se respondió lo siguiente:

Figura 1.

Recursos y herramientas

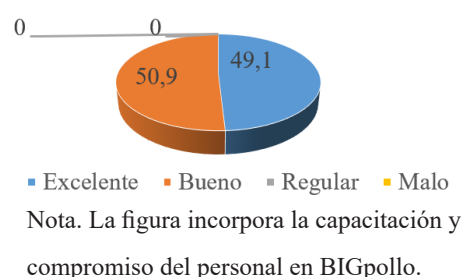


Nota. La figura representa la disponibilidad de recursos y herramientas en BIGpollo.

Respecto a la disponibilidad de recursos y herramientas laborales, el 55.6% del personal afirmó contar totalmente con los insumos necesarios para sus labores, mientras que el 44.4% reportó disponer de ellos con limitaciones operativas que condicionan su rendimiento. Respecto a la capacitación y compromiso del personal, se logró identificar:

Figura 2.

Capacitación y compromiso del personal

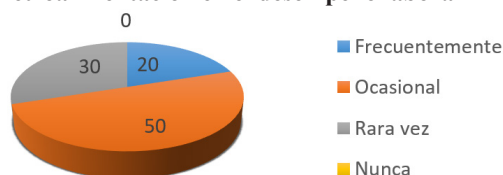


En cuanto a la capacitación y el compromiso laboral, las valoraciones fueron totalmente favorables: el 50.9% calificó este aspecto como excelente y el 49.1% como bueno, sin registros negativos.

Sobre la retroalimentación del desempeño, se obtuvo:

Figura 3.

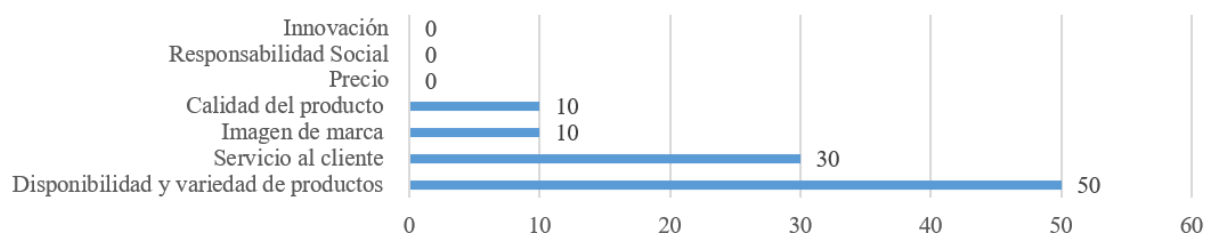
Retroalimentación en el desempeño laboral



En relación con la retroalimentación del desempeño, la interacción resulta predominantemente esporádica: el 50.0% manifestó recibirla ocasionalmente, el 30.0% rara vez y únicamente el 20.0% de manera frecuente, evidenciando limitaciones en los procesos formales de seguimiento continuo. Otro factor relevante en la investigación, son los aspectos a mejorar identificados por los colaboradores de BIGpollo, aquí se logró lo siguiente:

Figura 4.

Aspectos a mejorar



Al priorizar las áreas internas a optimizar (opción de respuesta múltiple), los colaboradores identificaron como eje principal la disponibilidad y variedad de productos (50.0%), seguida por la atención al cliente (30.0%), la imagen de marca (10.0%) y la calidad del producto (10.0%).

Percepción de Clientes sobre Calidad del Servicio y Posicionamiento

La evaluación de los clientes sobre la oferta gastronómica reportó que el 50.9% considera la calidad de los productos como buena y el 49.1% como excelente. La variedad del menú fue percibida como aceptable pero susceptible de mejora por el 63.6%, mientras que el 35.5% la consideró óptima. Las oportunidades de mejora del producto se concentraron en el tamaño de las porciones 54.5% y la presentación/emplatado 47.3%. Los factores críticos a optimizar en la atención al cliente y las debilidades del establecimiento se resumen a continuación.

Tabla 2.

Ventajas competitivas y debilidades identificadas por los clientes

Factor	Categoría	Porcentaje
Ventaja Competitiva Principal	Servicio al cliente	55.0%
	Calidad del producto	19.1%
	Ubicación geográfica	8.2%
	Competitividad en precios	6.0%
	Variedad e innovación	6.2%
	Reconocimiento de marca	5.0%
Principales Debilidades	Poca innovación en la propuesta	63.5%
	Deficiencia tecnológica en procesos	28.2%
	Tiempos de respuesta lentos	44.5%
	Canales de comunicación limitados	30.0%

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta a clientes (2025).

Diagnóstico Estratégico Integrado: Matrices EFI y EFE

A partir de los hallazgos y el análisis documental del entorno, se estructuraron la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Las ponderaciones fueron asignadas según el grado de importancia relativa para el sector gastronómico local (suma de pesos = 1.00), y las calificaciones se establecieron en la escala estándar de 1 a 4.

Tabla 3.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de BIGpollo

Factores críticos para el éxito	Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Total ponderado
Fortalezas			
Buen servicio al cliente	0,05	4	0,2
Calidad del producto	0,06	4	0,24
Precios accesibles	0,04	4	0,16
Disponibilidad de productos	0,06	3	0,18

Factores críticos para el éxito	Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Total ponderado
Personal comprometido	0,04	3	0,12
Estabilidad del personal, poca rotación	0,04	4	0,16
Buen desempeño en el mercado	0,05	4	0,2
Variedad de productos	0,07	4	0,28
Recursos y herramientas necesarias	0,05	3	0,15
Buen ambiente laboral	0,04	4	0,16
Total Sumatoria de Fortalezas			1,85
Debilidades			
Innovación en productos	0,06	2	0,12
Mejorar la presentación de los platos	0,04	2	0,08
Incrementar el tamaño de los alimentos	0,04	1	0,04
Incrementar el posicionamiento de la marca	0,04	1	0,04
Pocas estrategias de marketing	0,05	1	0,05
Pocos canales de distribución	0,06	2	0,12
Mejorar la experiencia del cliente	0,07	2	0,14
Innovación en procesos	0,06	1	0,06
Incrementar motivación, reconocimiento de empleados, y retroalimentación de desempeño	0,04	1	0,04
Mayor capacitación del personal	0,04	2	0,08
Total Sumatoria de Debilidades			0,77
Total Sumatoria	1,00		2,62

Fuente: Elaboración propia de la investigación (2025).

El valor ponderado total de la empresa: 2,62 indica una posición interna por encima del promedio de la industria de 2.50. El restaurante ha afirmado aspectos fundamentales del negocio, como calidad, servicio y variedad, convirtiéndose en una base sólida para su operación.

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de BIGpollo

Factores críticos para el éxito	Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Total ponderado
Oportunidades			
Existencia de redes sociales	0,08	3	0,24
Realización de eventos y solicitud de patrocinios locales	0,05	3	0,15
Existencia de tecnología innovadora en el mercado	0,06	2	0,12
Crecimiento de mercado digital	0,05	4	0,20
Empresas y proveedores disponibles para realizar alianzas	0,05	3	0,15
Diversificación de productos en el mercado	0,04	4	0,16
Expansión en zonas geográficas	0,04	4	0,16
Mayor interés de consumidores en gastronomía local	0,05	3	0,15
Variedad de proveedores en el mercado	0,07	4	0,28
Sector muy concurrido	0,03	4	0,12
Total Sumatoria de Oportunidades			1,73
Amenazas			
Competencia creciente	0,05	4	0,20
Cambios en preferencias de consumidores	0,05	3	0,15
Crisis económica en las personas, bajo poder adquisitivo	0,04	3	0,12
Avance de cadenas de comidas rápidas o internacional	0,06	2	0,12
Cierres de vías	0,05	3	0,15
Crisis económica regional, incremento de materias primas	0,05	4	0,20
Evolución de las regulaciones del mercado	0,03	3	0,09
Tendencias del sector gastronómico	0,04	2	0,08
Tecnologías emergentes (pedidos en línea, aplicaciones móviles, etc.)	0,05	3	0,15
Fluctuaciones en los precios de los alimentos	0,06	3	0,18
Total Sumatoria Amenazas			1,44
Total Sumatoria	1,00		3,17

Fuente: Elaboración propia de la investigación (2025).

El valor ponderado total: 3.17 demuestra que la organización responde de manera efectiva a las oportunidades del entorno, aunque debe mitigar el impacto de las tendencias del sector gastronómico.

Plan de Acción Estratégico

Para responder a los vacíos identificados en el diagnóstico (EFI = 2.62; EFE = 3.17), se diseñó un Plan de Acción integrado con una inversión proyectada de \$51.661.900 COP. Las estrategias clasificadas con costo \$0 COP corresponden a iniciativas operativas ejecutadas con la capacidad instalada del personal en su jornada laboral ordinaria.

Tabla 5.

Plan de acción estratégico para BIGpollo

Componente Estratégico	Acciones	Plazo Máximo	Recursos Financieros (COP)
1. Desarrollo del Talento Humano	Talleres de servicio, evaluación del desempeño e incentivos.	2 meses	\$0 (asumido en costos operativos de personal)
2. Transformación Digital.	Desarrollo web con pedidos en línea, integración POS y pagos digitales.	4 meses	\$3.761.900
3. Innovación y Desarrollo de Productos	Creación de línea saludable, menú payanés y renovación de emplatado.	3 meses	\$0 (asumido en costos operativos de personal)
4. Experiencia del Cliente.	Rediseño de salón, protocolo estandarizado y encuestas QR.	6 meses	\$5.000.000
5. Marketing y Posicionamiento marca.	Campaña visual, participación en eventos y embajadores de marca.	4 meses	\$7.900.000
6. Expansión y Nuevos Canales	Estudio de mercado y equipamiento para nuevo punto de venta.	4 meses	\$35.000.000
Valor Total del Plan			\$51.661.900

Nota: Fuente elaboración propia de la investigación (2025)

El Valor Total, plan de acción es de \$51.661.900. El plan de acción para BIGpollo se fundamenta en los hallazgos del análisis de las matrices EFI y EFE, las cuales permitieron identificar áreas críticas y oportunidades de mejora. A partir de este diagnóstico, se estructuraron iniciativas estratégicas orientadas a fortalecer las capacidades internas de la empresa, mejorar su posicionamiento en el mercado local y responder eficazmente a los desafíos del entorno. Las fuentes de financiación del plan son 35.0% recursos propios operativos y 65.0% apalancamiento financiero mediante crédito comercial a mediano plazo.

DISCUSIÓN

El diagnóstico realizado en BIGpollo evidencia que la organización cuenta con fortalezas operativas, expresadas en una posición interna favorable ($EFI = 2,62$) y una adecuada capacidad de respuesta al entorno ($EFE = 3,17$). No obstante, los datos revelan una brecha estructural entre el desempeño operativo diario y la gestión estratégica formal. Estos hallazgos concuerdan con lo expresado por Flores et al. (2024), quienes señalan que en las PYMES restauranteras la competitividad suele verse mermada por un escaso direccionamiento estratégico y modelos de gestión verticalistas.

A nivel interno, la percepción del personal es predominantemente positiva respecto al clima laboral, la capacitación y el compromiso. Sin embargo, se identificaron limitaciones operativas en la disponibilidad de recursos e insumos y debilidades en la retroalimentación del desempeño, la cual resulta esporádica. Al contrastar la perspectiva interna con la evaluación de los clientes, emerge una divergencia relevante: mientras que para el personal la atención al cliente constituye una de las principales áreas a ajustar, los clientes valoran el servicio como la principal ventaja competitiva del establecimiento. En cambio, la principal debilidad percibida por los clientes es la poca innovación en la propuesta gastronómica, acompañada de tiempos de respuesta lentos, canales de comunicación limitados y deficiencia tecnológica en procesos. Esta discrepancia coincide con las observaciones de Moliner-Velázquez (2012), sobre la importancia de contar con canales sistemáticos de retroalimentación directa con los consumidores.

Limitaciones del Estudio

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario aplicado a trabajadores fue de 0,364, un valor por debajo de los estándares aceptables, restricción que responde al reducido tamaño poblacional (censo de $n = 10$) y a la heterogeneidad temática de las dimensiones evaluadas en el instrumento.

Al ser un estudio no experimental, específico para una empresa, los datos reflejan un instante temporal, el estudio se centró en el establecimiento BIGpollo en la ciudad de Popayán, los hallazgos y el plan de acción formulado corresponden a la realidad operativa e institucional de este caso particular. En consecuencia, los resultados no deben generalizarse como representativos de la totalidad de las PYMES gastronómicas de la región ni del sector restaurantero en su conjunto.

CONCLUSIÓN

En BIGpollo existe una brecha entre el desempeño operativo diario y la estructuración estratégica del negocio. La falta de socialización de la misión, visión y objetivos y la baja participación del personal evidencian la necesidad de formalizar procesos de comunicación interna y de involucrar a los colaboradores en la gestión organizacional para respaldar las metas operativas.

El análisis integrado ($EFI = 2,62$ y $EFE = 3,17$) muestra que la empresa responde de forma aceptable a su entorno, pero requiere priorizar acciones de mejora enfocadas en la innovación de la oferta gastronómica y en la optimización de los tiempos de respuesta y procesos tecnológicos.

El plan de acción diseñado, con una inversión estimada de \$51.661.900 COP, responde a los cuellos de botella identificados en el diagnóstico. Las líneas orientadas al desarrollo del talento humano, la transformación digital, la innovación en la presentación y variedad del menú, y el fortalecimiento de los canales de comunicación buscan solucionar las deficiencias señaladas por clientes y empleados. La planeación estratégica formulada es un instrumento de gestión aplicable a la escala y recursos de BIGpollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1), 333-338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Arias-Odón, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (6 ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Barcia, S. G., Loor, M. J., & Arias, A. A. (2022). La gestión de calidad como factor determinante de competitividad de las PYMES gastronómicas de Manta. *Revista Eca Sinergia*, 15(1), 119-128. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i1.4106>
- Bautista, C. L. (2020). Análisis del nivel de competitividad de las Pymes en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA. <https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d4a7585-aab6-4d90-b1db-f4661166d05a/content>
- Corporación Gastronómica de Popayán. (2022). Patrimonio, turismo e impacto económico en el XX Congreso Gastronómico. <https://gastronomico.org.co/patrimonio-turismo-e-impacto-economico-en-el-xx-congreso-gastronomico/>
- De Niz, S. G., & Nájera, G. A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: Prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de Negocios*, 14(34), 164-173. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A8>
- Flores, B. A., Vargas, V. T., Ramírez, G. J., Arellano, P. O., & Saavedra, G. M. (2024). La Planeación estratégica y competitividad en Pymes restauranteras: Un estudio con perspectiva de género. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 7805-7825. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12954
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, O. J. (2018). La gastronomía colombiana: Una oportunidad para preservar la cultura nacional. *Revista Neuronum*, 4(2), 103-106. <https://eduneuro.com/revista/index.php/revistanuronum/article/view/127>
- Gomiashvili, T. (2024). Gastronomic optimization: Scientific approaches to enhancing restaurant performance. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(01), 2413–2418. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1632>
- González-Penagos, C., & Rivera-Quiroz, L. H. (2024). Investigación Cuantitativa. Claves para estudiantes universitarios. Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9789588943985>
- Guillin, M., Veloz, I., Guillin, R., & Maliza, W. (2021). Planificación de la contabilidad administrativa en la fábrica de chocolates “Salinerito”, Salinas, Guaranda, Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 12(3), 41- 49. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3023
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jácome, L. I., Manosalvas, V. C., & Pérez, S. F. (2024). Planificación estratégica: Teoría, herramientas y aplicaciones para el éxito organizacional. Ecuador : Editorial Investigo.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: Indicadores y estrategias de la pandemia de COVID-9. *Acta universitaria*, 33 Artículo e3718), 1-19. <http://doi.org/10.15174/au.2023.3718>
- León González, J. E., Vargas Martínez, E. E., & Delgado Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19. *Estudios sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 33(61). Article e231296. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>

- Moliner-Velázquez, B. (2012). El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, 80-88. <http://doi.org/10.1016/j.redde.2012.01.001>
- Ore, Q. H., Olórtogui, L. E., & Ponce, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Palacios, R. M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Polanía, R. C., Cardona, O. F., Vargas, I. A., Calvache, S. O., & Abanto, V. W. (2020). Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior. Institución Universitaria Antonio José Camacho. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>
- Quiceno, J. C. (7 de Noviembre de 2024). Alta inflación e informalidad tienen en jaque a las empresas del sector gastronómico. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/alta-inflacion-e-informalidad-tienen-en-jaque-a-las-empresas-del-sector-gastronomico-3993496>
- Sandoval, T. S., Ramírez, C. V., & Hernández, B. B. (2025). La planeación y gestión estratégica como medios para la sostenibilidad empresarial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 16(31), 1-23. <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2510>
- Santana, V. P., Cedeño, Á. D., & Gutiérrez, W. X. (2022). Análisis del desempeño estratégico en los restaurantes formales de la parroquia Crucita, Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 13(3), 142-154. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.3113>
- Santos, C. M., & Jasso, L. L. (2023). Pandemia, plataformas digitales y competencias. *Revista Telos*, 25(3), 902-925. <https://doi.org/10.36390/telos253.21>
- Serna, C. L., Escalante, M. U., Flórez, V. J., Hormaza, f. O., & Mendoza, R. F. (2023). Consecuencias del COVID-19, en la rentabilidad de los restaurantes: una mirada desde Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (3), 6298-6326. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6634
- Sierra, A. J., Caro, A. J., & Suarez, R. R. (2022). Comercio electrónico y las tendencias tributarias del sector gastronómico en Colombia durante La COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 217-230. <https://www.redalyc.org/journal/280/28070565015/>
- Suárez P., I. T., Varguillas, C. C., & Ronceros, M. C. (2022). Técnicas e instrumentos de investigación. Diseño y validación desde la perspectiva cuantitativa (Primera ed.). Venezuela: Fondo Editorial UPEL. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0013>
- Tarrillo, S. O., Mejía, H. J., Stalin, D. M., Pintado, C. C., Tapia, I. C., Chilón, C. W., & Velez, E. S. (2024). Metodología de la investigación una mirada global ejemplos prácticos. CID Editorial. https://doi.org/10.37811/cli_w1078
- Terán-Guerrero, F. N., Martínez-Martínez, E. J., Martínez-Martínez, E. J., Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., & Gallardo-Chiluisa, N. N. (2023). Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación (Primera ed.). Ecuador: Editorial grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.48>
- Tortolero, P. R., Gómez, J., Figueroa, G., & Moreno, L. H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Revista Gestionar*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>