



Vigilada Mineducación

**Definición de oportunidades de productos importados para la atención de  
necesidades del sector HORECA en Pereira**

Definition of opportunities for imported products to address the needs of the  
HORECA sector in Pereira

Kevin Mejía García

Proyecto de grado

Msc-Mba Natalia Londoño

Asesor temático

Mba Beatriz Uribe

Asesor metodológico

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
PEREIRA  
2025

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
MARCO CONTEXTUAL .....	7
Líneas de productos .....	14
Análisis competitivo de la empresa.....	18
Posibilidad de productos o servicios sustitutos.....	21
JUSTIFICACIÓN.....	24
OBJETIVOS.....	25
GENERAL .....	25
ESPECÍFICOS .....	25
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	26
Administración y escenario competitivo .....	26
Marketing.....	30
Marketing mix .....	32
Propuesta de valor y GO TO MARKET .....	38
Necesidades y motivaciones del consumidor .....	40
Proceso de toma de decisiones.....	44
DISEÑO METODOLÓGICO .....	51
ENFOQUE CUALITATIVO .....	51
Fases.....	51
RESULTADOS.....	54
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
Percepción del sector y futuro .....	55
Percepción del abastecimiento del sector .....	57

Riesgos destacados del sector .....	61
Motivaciones de los inversionistas.....	63
Necesidades y retos .....	64
Proveedores .....	65
Equipo de trabajo.....	67
Capacitación .....	68
Estrategias de comercialización y canales .....	69
Proceso de toma de decisiones .....	72
CONCLUSIONES .....	76
REFERENCIAS .....	80
ANEXoS.....	85
1.Formato de entrevista .....	85

## **Tabla de Figuras**

<b>Figura 1: Líderes del mercado de ingredientes alimentarios en Colombia</b> .....	9
<b>Figura 2: PIB alojamiento y servicios de restaurantes</b> .....	11
<b>Figura 3: Diamante (cinco fuerzas)</b> .....	27
<b>Figura 4: Ventajas competitivas</b> .....	29
<b>Figura 5: Proceso de venta personal</b> .....	35
<b>Figura 6: Procesos del comportamiento del consumidor</b> .....	41
<b>Figura 7: Pirámide de necesidades de Maslow</b> .....	42
<b>Figura 8: Modelo de toma de decisión del consumidor</b> .....	45
<b>Figura 9: Etapas en la toma de decisiones del consumidor</b> .....	47
<b>Figura 10: Ejemplo de roles del centro de compras</b> .....	49
<b>Figura 11: Estructura de toma de decisiones organizacionales</b> .....	50
<b>Figura 12: Fases del enfoque cualitativo</b> .....	52

## **RESUMEN**

El sector HORECA comprendido por empresas como hoteles, restaurantes y casinos o servicios de alimentación institucional, son unos de los agentes más importantes en la dinamización de la economía colombiana, es por ello que se plantea un objetivo de investigación desde la identificación de oportunidades para el portafolio de productos importados del sector HORECA en la ciudad de Pereira.

Hacer una revisión documental a través de los planteamientos del marketing y el comportamiento del consumidor, sumado al entendimiento del contexto y la percepción de los empresarios, permite identificar sus principales retos y necesidades, los procesos de toma de decisiones, y el planteamiento de una estrategia de comunicación y comercialización para la categoría de productos en cuestión. Es allí donde se establece que los retos de mayor relevancia están en el equipo de trabajo y las dinámicas cambiantes del mercado, todo ello, alineado con los procesos de toma de decisiones, da pie a una estructura similar en las diferentes organizaciones, en donde, de acuerdo con su tamaño, puede aumentar el nivel de complejidad.

En cuanto a la determinación de estrategias de comercialización y oportunidades en el sector, se identifican, desde cubrir la demanda de variedad de ingredientes importados, acordes con la tendencia de crecimiento de cocina internacional en la ciudad y la implementación de tecnologías de procesos. De la mano de una comercialización a través de asesores altamente calificados, se brinda acompañamiento y capacitación, la participación en ferias de innovación y tecnología para la industria que permita un mayor relacionamiento y posicionamiento de la empresa.

### **Palabras Clave**

Marketing, Sector HORECA, toma de decisiones, necesidades.

## **ABSTRACT**

The HORECA sector, which includes businesses such as hotels, restaurants, casinos, and institutional food services, is one of the most important drivers of the Colombian economy. This is why the research objective focuses on identifying opportunities for the portfolio of imported products in the HORECA sector in the city of Pereira.

By conducting a documentary review through marketing and consumer behavior frameworks, combined with understanding the context and perception of business owners, the research identifies their main challenges and needs, decision-making processes, and the development of a communication and commercialization strategy for the product category in question.

The findings indicate that the most relevant challenges lie in the workforce and the changing dynamics of the market, aligned with decision-making processes that follow a similar structure across organizations. However, depending on the size of the company, the level of complexity may increase.

Regarding the determination of commercialization strategies and opportunities in the sector, it is identified that there is a demand for a variety of imported ingredients in line with the growing trend of international cuisine in the city, as well as the implementation of process technologies. This is paired with marketing through highly qualified advisors, providing support and training, and participation in innovation and technology fairs to strengthen relationships and improve the company's positioning.

### **Key words**

Marketing, HORECA Sector, decision-making, needs

## MARCO CONTEXTUAL

El campo de la administración comprende un amplio espectro, desde el comportamiento económico, social y psicológico, nutriéndose de diferentes ramas del conocimiento para el entendimiento de organizaciones sociales de diferente naturaleza, bien sea, con fines económicos, políticos, incluso de carácter religioso, y en consecuencia de ello, su evolución ha derivado en velar y construir conocimiento a partir de los procesos racionales que realizan los directivos, para definir el rumbo de dichas organizaciones, tal como lo menciona (Briola, 2007) citando a (Mintzberg, 2003).

La estrategia como plan es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción una maniobra para ganarle al competidor (p 3). Como no basta con definir la estrategia como plan.

Se entiende que dichos procesos de planeación en la organización buscan esclarecer una identidad, o ventajas competitivas en el entorno en el que se encuentren, en corto o largo plazo, es por ello que los procesos de exploración de mercados, o el incursionar en nuevas línea de negocios y proyectos, debe obedecer a un plan estratégico y a la contemplación de diferentes enfoques te tipo contextual y teórico, con el fin de llegar al entendimiento y la definición de un plan de operación que mitigue los riesgos asociados para la organización.

En este sentido, las empresas de carácter comercial, a nivel global, enfrentan retos constantes desde la competitividad y la estrategia, teniendo como premisa el fortalecimiento de su posición en el mercado, lo que las lleva a desarrollar metodologías y planes de mercadeo y estructuras de costos y organizacionales, de manera que les permita sostenibilidad, seguida de un crecimiento en entornos altamente competitivos (FORBES, 2023).

En complemento de ello, la apertura de mercados y la globalización representa tanto grandes oportunidades para la industria, como retos de alta complejidad al no participar exclusivamente en mercados locales sino globales. De allí que las estrategias de internacionalización de las organizaciones surgen como una evolución de la estrategia competitiva, con el fin de expandir su demanda, o bien, identificar mejores oportunidades de oferentes apoyados en acuerdos internacionales.

Dicha dinámica es transversal a las diferentes industrias, destacando la industria de los alimentos que, en la actualidad, presenta grandes retos desde los hábitos de consumo y las exigencias de los países de acuerdo con su normativa, por tanto, dichas organizaciones desarrollan estrategias de eficiencia en sus procesos e insumos para mantenerse de manera rentable.

En el caso de Colombia se reflejan, según (Portafolio, 2023), “las cifras durante el 2022, la producción industrial de alimentos aportó al PIB 21,9 billones de pesos, con un crecimiento del 6,5% frente al 2021, representando el 18,6% del PIB manufacturero del país”, siendo esta industria un factor vital en la economía colombiana y uno de los mayores empleadores del país, sin considerar el empleo no formal en este tipo de actividad económica.

En función de la dinámica del crecimiento de la industria y de los impactos en la sociedad que esta genera, el Gobierno colombiano ha desarrollado políticas desde la protección del consumidor, en cuanto a normativas en el etiquetado, reducción de niveles de sodio y azúcares para los productos procesados, como es mencionado por Pilar Ortiz:

algunas iniciativas que están siendo discutidas en la actual legislatura, entre ellas, el etiquetado de advertencia en los alimentos, la restricción a la publicidad y la prohibición del uso de plásticos. Más que generar incertidumbre, este contexto está siendo visto por la industria como una oportunidad (Cámara de la industria de alimentos ANDI, 2019).

En paralelo a ello se presenta, de acuerdo a la naturaleza de Colombia, como una economía emergente, una evidencia de crecimiento exponencial en la producción y consumo de alimentos procesados, donde se destacan crecimientos a dos cifras en los últimos años, presentando efectivamente que “el consumidor promedio en Colombia generó un gasto de 337 dólares per cápita de alimentos procesados en el año 2022” (Mordor intelligence, 2023), lo que influye de manera directa el crecimiento de la industria de los ingredientes y aditivos para la industria de alimentos.

Algunas de las empresas más representativas del sector a nivel global y particularmente en Colombia se presentan en la siguiente figura.

**Figura 1:** Líderes del mercado de ingredientes alimentarios en Colombia



Tomada de (Mordor intelligence, 2023)

Dichas empresas de reconocimiento global con operación base en Europa y Asia, comercializan sus productos a través de distribuidores autorizados en Colombia, destacando entre ellos grupos económicos importantes, como lo es la organización Alico, en la ciudad de Medellín.

La organización en mención es comprendida por cuatro marcas representativas: TECNAS S.A., dedicada a la comercialización de insumos, aditivos y saborizantes para la industria de alimentos; CI TALSA, con el enfoque en la comercialización e importación de equipos y tecnología; ALICO S.A., dedicada a la importación y fabricación de empaques y fundas para alimentos en Colombia y, por último; GRUPO AL, con la concentración de sus actividades en la comercialización e importación de carnes y derivados cárnicos como despojos y vísceras. Enmarcando allí uno de los Holding empresariales con mayor participación en Colombia del segmento de producción de alimentos.

Sin embargo, tanto los productos como maquinarias e ingredientes mencionados anteriormente son, en un mayor grado, usados en el sector industrial, también cumplen un rol importante en el sector HORECA, el cual hace alusión al acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Casino o catering, los cuales son servicios de alimentación para empresas o instituciones de alto flujo de personas o atención de eventos.

Dicho segmento representa en la economía colombiana 3.9% del PIB, equivalente a \$56.7 billones de pesos para el año 2022, según cifras reportadas por el DANE y como es mencionado por (ANDI, 2023). A su vez, este también es uno de los principales contratadores de jóvenes hasta los 28 años, en donde un 66% de ellos son mujeres. Impulsado en gran medida con los atractivos turísticos del país y para la satisfacción de las necesidades de la misma población colombiana, evidencia el siguiente comportamiento para los últimos cinco años.

**Figura 2: PIB alojamiento y servicios de restaurantes**



**Nota:** comportamiento del sector de alojamiento y servicios de alimentación en Colombia en los últimos cinco años de acuerdo con su aporte al PIB nacional evidenciando una recuperación en el periodo post pandemia del año 2020, tomado del (Ministerio de industria comercio y turismo de Colombia, 2023)

Por lo que destaca su aporte tanto económico como social, con una mayor relevancia en las zonas del país de alto flujo de turistas, como lo son la costa Caribe, la región del Eje Cafetero o ciudades principales como Medellín y Bogotá, impulsados por una tendencia reciente, según lo expresado en (Forbes, 2024) en referencia al turismo gastronómico, en donde los turistas internos desean explorar las regiones a partir de su gastronomía.

En este sentido, dicha oportunidad implica la participación de nuevos competidores en el mercado, adicionales de los mencionados anteriormente, ya que algunas de ellas deciden participar en menor medida en el presente segmento.

La publicación de (LABARRA, 2017), una de las principales revistas del sector gastronómico en Colombia, menciona los 4 participantes mejor posicionados del sector como proveedores de ingredientes, aditivos o equipos para el sector, entre los que se encuentran: Griffith Food, Condimentos EL REY, Tate & Lyle, y Ci talsa, teniendo en consideración su participación en el mercado y calificación de estos por los miembros suscritos a la revista.

Adicional a las dinámicas de la operación gastronómica, existen factores que actualmente inciden en el desarrollo de los negocios del sector y que son importantes a considerar para una gestión apropiada. En donde el panorama postpandemia llevó a una inestabilidad en la producción agrícola del país, elevando los costos de las materias primas, los valores de fletes internos debido a situaciones de orden público y, por último, de acuerdo con el estudio realizado por (ECONEXIA, 2023), a la afectación por factores de comercio exterior como escases de contenedores en Asia, y la guerra de Rusia con Ucrania, que ha impactado los insumos agroindustriales.

En complemento de las condiciones en mención, los retos desde la vinculación de personal calificado para los procesos en cocina y los incrementos de los salarios para el sector, representan un desafío en el desarrollo de estas empresas. Al ser esta una crisis que empezó a ser evidenciada en grandes ciudades de los Estados Unidos como Nueva York y Miami, al igual que en ciudades turísticas de Europa, tal situación es mencionada por José Duarte, presidente ejecutivo de COTELCO (asociación del sector de hotelería y turismo en Colombia), en donde se evidencian unos salarios disparados en ciudades como Medellín y Bogotá, incrementando en gran medida los costos de la operación, al igual que nuevas normativas de contratación que afectan a los empresarios, presionando a muchos

de los participantes a cerrar sus establecimientos o, en otros casos, optar por la informalidad de contrataciones, como es expresado en (Revista LABARRA, 2022)

Entendiendo el contexto, toma una mayor relevancia para las empresas del sector, con enfoque principal en las cocinas industriales o empresas productoras de alimentos, el contar con aliados estratégicos en proveeduría, y asesoría para el desarrollo de productos y sistemas productivos eficientes, ajustados a la norma. En dicha dirección se conforma la empresa del caso de estudio, en contribución al propósito mencionado.

Distribuciones GMA S.A.S. es una empresa Pereirana fundada en el 2015, dedicada a la comercialización de insumos y equipos importados para las empresas procesadoras de cárnicos y del sector gastronómico, que brinda una oferta integral de productos, con el fin de convertirse en un aliado estratégico para dichas empresas productoras y con miras a constituirse como uno de sus principales proveedores.

Su actividad se desarrolla con una distribución a nivel nacional a través de aliados logísticos, y flota directa para la atención de territorio del Eje Cafetero, comprendido por los departamentos de Risaralda, Caldas, Quindío y norte del Valle.

En esta trayectoria, Distribuciones GMA ha operado bajo una premisa y eslogan de “su proveedor amigo”, pilar del relacionamiento con los clientes, mediante una atención cercana, y en un segmento importante para la organización, que es el público de emprendimientos o empresas de la industria de alimentos en donde se encuentran en la transición de la fabricación artesanal, a la evolución de sus procesos, de la mano de tecnología en equipos de procesamiento, asesoría técnica o insumos e ingredientes que mejoren su eficiencia. En este sentido, adapta su portafolio en gamas de alta calidad y asequibles como primera inversión, y flexibilidad en negociaciones.

Paralelo al segmento mencionado, se cuenta con una oferta diferenciada para la atención de empresas del sector, con unos volúmenes significativamente altos de

producción, o empresas del sector gastronómico como cadenas hoteleras, cocinas institucionales, las cuales demandan insumos a gran escala. Se ofrecen presentaciones para mayoristas, lo que da la oportunidad de disminuir sus costos en empaques o logísticas, y en conjunto con ello, tecnología de punta y de alta capacidad de producción.

Esta oferta se comprende de cinco grupos líneas de productos que hacen parte de los insumos requeridos para múltiples sectores de la industria, entre ellos están:

## **Líneas de productos**

### ***Condimentos y aditivos***

El segmento en mención comprende cuatro subgrupos, de acuerdo con sus funcionalidades, orígenes o manejos entre ellos:

#### ***Extendedores***

Corresponden a proteínas derivadas de la soya, que mediante procesos industriales térmicos y de tamizados, se convierten en insumos funcionales en la producción de derivados cárnicos por su nivel de absorción de agua, lo que genera mayor volumen de masa y reducción de costos, al igual que aportan valor nutricional, consistencia y homogeneidad en el producto.

Como extendedores también se comprenden los almidones de diferentes fuentes, entre ellos arroz, yuca o (tapioca), papa, maíz, y trigo, estos productos cumplen una función en el desarrollo de productos como agente espesante o aglutinante para la fabricación de salsas, mermeladas, o productos que llevan una precocción como jamones, salchichas, salchichones, o preparaciones de temporada.

### *Espicias y vegetales deshidratados*

Dicha línea se encuentra integrada por especias naturales, procesadas mediante deshidratación y pulverización, mencionando algunas, tales como pimienta, paprika, tomillo, laurel orégano, jengibre, cúrcuma, romero, las cuales se comercializan en presentaciones de 500gr o 1.000gr, con una concentración del 100%. De esta manera se busca generar beneficios en costo a las empresas industriales y gastronómicas, como una alternativa a las que se encuentran en los almacenes o retail, que suelen presentarse con mezclas de harinas extendedoras para disminución de costos o potencia en el sabor.

Como segundo segmento están los vegetales y hortalizas deshidratados, en la actualidad cumplen un rol significativo en los procesos de producción de alimentos a escala industrial, ofreciendo beneficios como: fácil almacenamiento sin condiciones especiales, disminución de procesos como: lavar, pelar, picar, que demandan gran tiempo y personal en las organizaciones; disminución de riesgo de contaminación microbiológica; mayor estandarización de producto. En la actualidad son comercializadas la cebolla blanca en escamas, cebolla puerro picada y deshidratada, ajo triturado, zanahoria en cubos, y apio picado.

En complemento de la línea de vegetales, se cuenta con una distribución de ingredientes listos para usarse, tales como cebollas caramelizadas, pure de ajo, puré de cebolla, y cebolla precocida en cubos. Los cuales han sido desarrollados para conservarse a temperatura ambiente y solo al abrir su empaque puedan adicionarse a una preparación, sin requerir procesos adicionales.

### *Condimentos y saborizantes*

Son desarrollos de premezclas de especias, sales, oleo resinas (aceites esenciales) para aplicaciones de preparaciones cárnicas a partir de recetas balanceadas y estándar, que optimizan los procesos de dosificación de ingredientes.

### ***Mejoradores y preservantes***

En ellos destacan, aditivos de carácter químico, con diferentes funcionalidades físicas y químicas en el producto, con el fin de extender la vida útil, regular la acidez del producto, mejorar características de sabor, color, y consistencia del producto. Se manejan bajo dosificaciones específicas de formulación para prevenir riesgos a la salud.

### ***Maquinaria y Herramientas***

El universo de equipos e implementos para la industria de alimentos comprende infinitas posibilidades, desde productos ya creados, y por crear, de acuerdo con las necesidades de cada empresa o producto, por lo que, desde el objetivo de comercialización de la empresa, se identificaron subgrupos de productos que van acorde a la categoría de clientes que se encuentran en el sector, desde micro a mediana empresa, en categorías seleccionadas como:

Línea de pesaje, línea de procesos y transformación cárnica, línea de empaque, equipos de procesos gastronómicos y cocción.

En cuanto a utensilios, el enfoque se encuentra en cuchillería profesional, accesorios y repuestos consumibles para los equipos y elementos de protección en procesos de manipulación de alimentos.

## ***Fundas y empaques para embutidos***

### ***Tripas naturales***

Históricamente la producción de derivados cárnicos ha buscado el aprovechamiento de cortes y piezas de los animales de producción cárnica, como los son: cerdo, res, cordero, pollo o búfalo mediante recetas para su saborización y maduración; para ello las vísceras o tripajes naturales son uno de los insumos principales y más utilizados para dichos procesos, mediante tratamientos de limpieza o raspados, se convierten en un insumo de carácter industrial de conservación en salmuera y que no requiere refrigeración. Este insumo es altamente utilizado para la fabricación de chorizos, morcillas, salamis o cabanos.

### ***Tripas o fundas artificiales***

El crecimiento de la industria llevo al desarrollo de alternativas a los tripajes naturales, por su alta demanda, buscando mejorar la estandarización de productos, reducción de costos, y funcionalidades diferentes o superiores a las tripas tradicionales, desarrollando así fundas comestibles a base de colágeno de res, cerdo y pollo. Participando de manera paralela a ello en el desarrollo de fundas de polímeros plásticos para productos de precocción o que requieren ser moldeados.

### ***Limpieza y desinfección especializada***

De acuerdo con las exigencias de los entes de control de salubridad a nivel nacional e internacional, se definieron criterios específicos para los productos químicos a utilizarse en plantas de procesos alimenticios, con el fin de velar por la inocuidad y la mitigación de riesgos microbiológicos. Por lo que se define la comercialización de productos exclusivamente pensados para esos fines, como desengrasantes

industriales diferentes PH, desinfectantes de amplio espectro, jabones o geles desinfectantes de manos para todos los manipuladores que intervienen en el proceso. Acompañado allí por utensilios de limpieza certificados para la realización de procesos mecánicos de limpieza, como escobas, cepillos, o escurridores de piso.

### ***Dotación industrial***

Complementario a la línea de limpieza y desinfección, las dotaciones o materiales descartables son insumos necesarios para las plantas de producción de alimentos, al mismo nivel de rigurosidad de los procesos médicos o quirúrgicos. En esta se encuentran guantes de nitrilo o látex, mascarillas faciales, cofias para el cabello, batas o uniformes anti fluidos, y calzado especializado.

En función del portafolio en mención, Distribuciones GMA S.A.S. se encuentra participando en el mercado colombiano como un agente intermediador entre las empresas de importación o productoras de insumos y maquinaria, frente al cliente final, aportándole valor a la cadena desde el servicio, asesoría, comercialización al detal, y desarrollo de productos o planes de seguimiento a las plantas productoras de alimentos y empresas del sector gastronómico.

La organización, al contar con diferentes líneas y sub líneas de negocios, presenta diferentes comportamientos desde el análisis de su entorno, el ámbito competitivo, proveedores y clientes, por lo que es importante evaluarlo en términos generales frente a participantes del mercado con ofertas similares, y frente al contexto de competidores y empresas destacadas, mencionadas anteriormente.

### **Análisis competitivo de la empresa**

#### ***Poder de negociación de proveedores***

En Colombia existe una alta oferta de insumos para la industria de alimentos, desde cada una de las categorías, entre ellos, importadores de aditivos químicos para el desarrollo y conservación de productos, donde por la exigencia del mercado de

determinadas marcas, no hay un diferencial significativo entre los oferentes, por tanto, el poder de negociación de ellos es bajo y el costo y la disponibilidad es el principal factor para considerar en la elección de un proveedor u otro.

Esta situación también se presenta en la línea de especias naturales, en donde se destacan mayores criterios a considerar, como lo son las calidades u orígenes de los productos, sin embargo, al haber una amplia oferta a nivel nacional de importadores de dicha categoría, es altamente competido y de bajo poder de negociación.

Por el contrario, para las líneas de maquinarias y equipos representa un mayor nivel de diferenciación, distribuidores limitados a nivel nacional, y exigencias de mínimos de compras o sostenimiento de compras periódicas; para la representación de determinadas marcas, por tanto, el poder de negociación de dichos participantes es alto en cuanto al reconocimiento y la trayectoria que tienen dichas marcas y son quienes definen las condiciones de compra o pago de sus productos.

### ***Poder de negociación de los clientes***

Debido a la oferta variada de líneas y productos de la organización, se presentan diferentes panoramas respecto al poder de negociación de los clientes, en donde el tamaño del prospecto de cliente o cliente vigente es determinante en el proceso de negociación. Las empresas de altos volúmenes de compra y múltiples requerimientos están sujetas a recibir constantemente propuestas de nuevos proveedores, muestras de productos o visitas, por lo que se permiten tener un amplio panorama de opciones, y fijan ciertas exigencias en cuanto a los criterios de mayor relevancia, bien sea calidad, precio, entregas; y en ese sentido establecen sus condiciones de pago.

En cuanto a los clientes de volúmenes de compra moderados o bajos, tienen pocas opciones dentro de su proceso de negociación, debido a que en gran medida llegan

al proveedor con una necesidad específica, y deben ajustarse a los precios o características ofrecidas por dicho proveedor, al no ser muy conocedores del sector; o bien buscan dentro de esta relación no sólo una transacción, sino también una asesoría complementaria a los productos.

En las líneas de ingredientes importados, como ingredientes funcionales, en los cuales existe un alto nivel de diferenciación, esta se constituye también en una condición relevante para la línea de tecnología de punta, equipos gastronómicos y productivos; en donde los clientes, independientemente de sus volúmenes, identifican los criterios de valor asociado a los productos, por lo que existe un mayor poder de negociación para la empresa como proveedora en esos casos.

### ***Rivalidad de la competencia***

En el análisis del entorno en la ciudad de Pereira, existen cuatro empresas formalizadas con portafolios de productos similares, en donde su oferta busca cubrir diferentes categorías de insumos, utensilios, o demás implementos necesarios para las empresas productoras de alimentos en el sector gastronómico.

Todas ellas con trayectorias de tiempo similares, cercanas entre los nueve a doce años de actividad comercial y presencia en la región, las cuales son las empresas Canizales S.A.S., Insual S.A.S., Distritodo, más S.A.S., y el grupo económico ALICO, en donde dos de sus marcas representativas cuentan con presencia en la ciudad de Pereira: la marca Tecnas en la categoría insumos y productos de higiene, y la marca CI TALSA, con la categoría de equipos y utensilios.

Sumado a dichos participantes, por cada categoría existen empresas especializadas en dicha línea, para equipos la empresa Pallomaro, La licuadora; en línea de limpieza y desinfección, West, Ecolab, Diversey, y químicos Pereira; la categoría de productos para las empresas de alimentos, en condimentos especias e ingredientes, la marca Badia, comercializada por diferentes distribuidores, empresa EL canelón, La granja y Proveer institucional.

Por último, de participantes locales para la línea de empaques para embutidos se encuentran las empresas Salsamentaria Perla del Otún, y Proempac. Es así como el mercado local cuenta con estas opciones disponibles, sumadas a los participantes de carácter nacional mencionados anteriormente, y donde el tener una propuesta de valor destacada permite hacer parte de las preferencias del sector en proveeduría, para aquellos que valoran la integralidad de la atención y asesoría.

En cuanto a las relaciones con los competidores, al existir entre algunos de ellos un bajo nivel de diferenciación, se tiende a presentar una fuerte competencia en cuanto precio o guerra de promociones, buscando ganar participación del mercado, sin identificar prácticas desleales o fuera de los marcos de la legalidad.

Conforme a lo anterior, las empresas, a pesar de la cercanía de sus portafolios han encontrado nichos dentro del sector en donde cuentan con mejores características para la atención, es así como el crecimiento de la industria y la variedad de la misma permite una dinámica competitiva amplia, con el surgimiento de nuevas empresas y un desarrollo del sector con productos y servicios complementarios.

### **Posibilidad de productos o servicios sustitutos**

La industria de alimentos en Colombia y a nivel mundial en general, es una de las más cambiantes, en donde los sistemas de trabajo, las preferencias de los consumidores y los marcos de legalidad asociados a ella, implican que se esté renovando constantemente.

Es por esto por lo que cabe destacar que es importante para las organizaciones de la industria estar en una constante vigilancia tecnológica para ajustarse a las dinámicas y preferencias del mercado, actualmente uno de los principales factores de riesgo de sustituir la organización en general, son las plataformas de comercio electrónico o apps facilitadoras que conectan productores con consumidores.

Es allí en donde las empresas de proveeduría de insumos o tecnología para alimentos deben desarrollar estrategias de canales digitales que les permitan estar a la vanguardia del mundo y las preferencias.

Desde el punto de vista de los productos sustitutos al portafolio actual, estos se encuentran determinados por las exigencias de la normativa colombiana en términos de ultra procesados, esto en sintonía con las tendencias actuales de estilo de vida saludables, reducción de ingredientes con riesgos para la salud, es por ello que se debe considerar y avanzar en la migración de productos que le aporten a los procesos de reducción de sodio o azúcares, priorizar aquellos ingredientes naturales o libres de conservantes químicos, y tecnologías o ingredientes que vayan en pro de la mejoría de las eficiencias o de la reducción en consumo de agua o energía.

De acuerdo con su naturaleza, se busca crear una ventaja competitiva que le permita ampliar horizontes de clientes, y una oferta diferenciada o exclusiva a través de proveedores internacionales, partiendo de la premisa de que la globalización y la apertura de mercados, permite un acceso a los lugares con mayor productividad o desarrollo de productos en el mundo para ponerlos al alcance del mercado local, como menciona Porter “La globalización con frecuencia permite un crecimiento coherente con la estrategia, abriendo mayores mercados para una estrategia enfocada”. (Porter, 2007).

En este sentido, se evalúa el panorama de los procesos de internacionalización a través de mecanismos de importación, destacando que la empresa en cuestión se enmarca en la categoría MIPYME según la ley 590 del 2000 (Congreso de Colombia , 2000), la cual los define por su número de empleados o nivel de activos, que para este caso, la planta de personal no es superior a los diez (10) trabajadores activos totales, por valor inferior a quinientos un (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Cabe considerar que los retos de este segmento empresarial van desde su entorno competitivo, hasta falencias en su estructura administrativa para participar en dichos mercados. Lo que determina el éxito y supervivencia en la implementación de una estrategia de incursión en nuevos mercados, estará mediado por su capacidad de adaptación y de identificación de los factores relevantes para la toma de medidas acertadas.

## JUSTIFICACIÓN

La toma de decisiones enmarca una de las principales funciones de la gestión administrativa, denotando el desarrollo de conocimientos, habilidades y herramientas que, en la medida de lo posible, les brinden a los gerentes la oportunidad de contar con criterios racionales para tomar dichas determinaciones con la mayor probabilidad de éxito.

Sin embargo, es imperante resaltar que la incertidumbre y la subjetividad son factores inherentes del ser humano y que al igual que la información, deben gestionarse. El propósito de los proyectos de investigación aplicados, como es el caso de este estudio, busca brindar un panorama holístico frente al proceso de identificación de oportunidades y necesidades del sector HORECA, entendiendo las complejidades de su operación y los retos a los que se enfrenta por su contexto económico, político y social.

Lo anterior, de manera que aporte un espacio de evaluación consciente para la consideración de las posibilidades, y de esta manera definir un plan de mercadeo o de apertura de mercado acertado, y acorde a las necesidades del entorno, ajustado a la realidad y capacidades de la organización. Con el objetivo de velar por la estrategia organizacional y el beneficio de los grupos de interés, encabezados por sus accionistas y los colaboradores. De esta manera se mitigan los riesgos de la organización desde la inversión de capitales, los o riesgos reputacionales, por decisiones equívocas que puedan afectar la marca y su posicionamiento en el mercado. Además, con la posibilidad de servir como herramienta de gran utilidad para los futuros proyectos de carácter comercial y estratégico, mediante la evaluación de riesgos, análisis de factores internos para la validación de mejores oportunidades de tipo rentable que velen por el crecimiento y la mejora continua de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Definir las oportunidades de portafolio de productos importados para la atención de necesidades del sector HORECA en Pereira

### **ESPECÍFICOS**

- Identificar las necesidades y retos del sector HORECA dentro de sus procesos gastronómicos.
- Definir una estrategia de canales y comercialización de los productos en el segmento de mercado HORECA
- Esclarecer cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones para la selección de productos o proveedores en la industria HORECA

## **MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL**

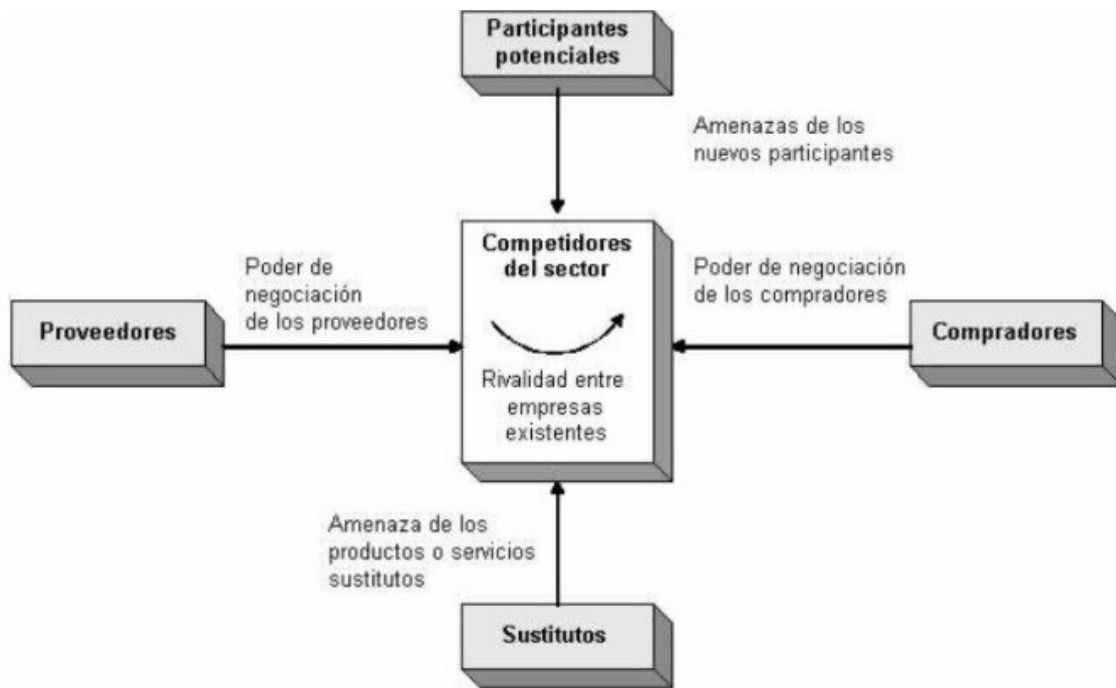
### **Administración y escenario competitivo**

La actividad gerencial, comprendida como el agente integrador entre la organización, los problemas y la administración, destaca esta última como una de las funciones clave para llevar a buen término sus propósitos e identidad. De manera es que se estructuran procesos administrativos como: planear, organizar, dirigir y controlar, siendo allí donde el rol se centra en conocer los objetivos y su naturaleza para definir la ruta de acción.

Por lo anterior se reconocen los aportes de diferentes áreas del conocimiento y de actividades humanas, mencionando entre ellas la ingeniería, la psicología, y para este caso, el conocimiento militar ha aportado a la labor gerencial la perspectiva de la estrategia, la cual le brindó visión situacional, matrices de juego y puntos de equilibrio en la ejecución de planes estratégicos como es mencionado por (Useche, 2021) citando a (Huf y Reger, 1987).

Al ampliar el panorama de las ciencias administrativas, da pie a la profundización del conocimiento específico de la estrategia, con autores precursores como Chandler, quien ideó la estrategia desde la administración para la fijación de metas y objetivos, así como los recursos para alcanzarlos, como postula desde su perspectiva (Useche, 2021). En donde el comprender el desarrollo de las organizaciones y una estrategia determinada, se encuentra mediado por un análisis y comprensión del entorno de esta. aunado a ello, se toma lo que plantea (Porter M. , 1998), quien postula el modelo de las cinco fuerzas competitivas, fijando una estructura para entendimiento del nivel de competencia, poder de negociación de los proveedores y de los compradores, los riesgos de sustitutos y de nuevos participantes, siendo estos de comportamientos únicos o especiales de acuerdo a la industria que se evalúe o la región en donde se ubique la organización.

**Figura 3:** Diamante (cinco fuerzas)



**Nota:** se establece un modelo estructurado de las cinco fuerzas competitivas que confluyen en torno a la industria o la organización. Tomada de (Porter M. , 1998)

La primera de las variables comprende la amenaza de nuevos participantes, la cual (Porter M. , 1998) la enfoca desde el conocimiento de las barreras de entrada y condiciones que presenta la industria, desde nivel de conocimiento o inversión, marco legal del mismo, niveles de diferenciación.

Como segunda variable la amenaza de productos o servicios sustitutos es definida por (Porter M. , 1998) como la sensibilidad a que existan productos que sustituyan total o parcialmente la oferta, funcionalidades o servicios de la organización, en el mercado en el que se busca participar.

Seguido a las variables en mención se encuentran aquellas asociadas al poder de negociación en primer lugar desde la perspectiva de los compradores de modo que (Porter M. , 1998) plantea algunos criterios que aportan un mayor nivel de poder de negociación como la compra de volúmenes representativos, cuando tienen un alto enfoque en la mejor calidad o por el contrario cuando su criterio prioritario es el ahorro y existe una amplia variedad de oferentes.

Por otra parte, el poder de negociación desde la perspectiva de los proveedores se encuentra asociado a las posiciones dominantes en el mercado, el no tener sustitutos representativos, los niveles de importancia de los productos o servicios para el comprador, y si estos mismos son exclusivos en el mercado.

Por último, en cuanto a las fuerzas competitivas, (Porter M. , 1998) establece que el nivel de rivalidad de los competidores es un determinante de las estrategias a implementarse en una determinada industria, en donde estas pueden estar asociadas a un nivel lento de crecimiento de la misma, si los tamaños de las empresas participantes son similares, o paralelo a ello los productos o servicios son considerados bienes de consumo, es así que la baja diferenciación a la amplia variedad de oferentes intensifica el nivel de competencia.

Con base en esta perspectiva se definen los criterios del por qué se hace necesaria una postura y determinación en las organizaciones, al identificar cuál va a ser su ventaja competitiva y en qué se va a fundamentar esta; siendo definida por (Porter, 2007) “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar un conjunto único de valor”. (p. 163).

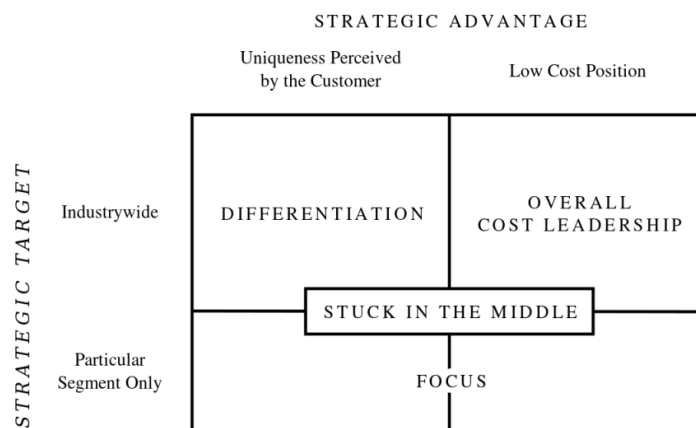
En este texto el autor también menciona que hay dos tipos de ventaja competitiva: Costos y diferenciación. “Ambos tipos provienen a su vez de la estructura de la industria, se originan de la capacidad para sortear mejor los cinco factores que sus rivales”. (p. 175).

Al mencionar estas, Porter, en su modelo clásico las define como: competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad en el mercado, poder del comprador y poder del proveedor (Then L, 2014), donde se añade un criterio “complementarios” como es la banca y gobierno.

Algunos de los criterios relevantes en cuanto a los tipos de ventajas competitivas y que son los rumbos por los cuales una organización establece cuáles recorrerá, van guiados desde el liderazgo en costos, el cual es uno de los modelos más intuitivos que busca una atención a la reducción de los mismos, acceso a productos o materias primas privilegiadas, y a unos volúmenes de producción que generen una reducción de costos por unidad.

En un sentido diferente, la estrategia por diferenciación representa el brindar a los compradores características especiales en las que encuentren diferencias significativas de los competidores, a través de materiales de costos superiores, diferenciación en sus servicios o especialidad.

**Figura 4: Ventajas competitivas**



**Nota:** se establece un cuadro de posicionamiento entre las diferentes estrategias a tomarse en el mercado, bien sea por diferenciación, liderazgo en costos o estrategias enfocados a segmentos particulares. Tomada de (PORTER, 2008).

En la figura se destaca una tercera estrategia de ventaja competitiva, que identifica el enfoque como una metodología de impacto en el mercado, lo cual implica unos trade off, definido por (Porter, 2007) como esas renunciaciones que realiza la organización con el fin de tener un segmento claro e identificado, dándole especialidad a las necesidades de su nicho de mercado, bien sea por edades, posición geográfica, o características culturales o psicológicas.

## **Marketing**

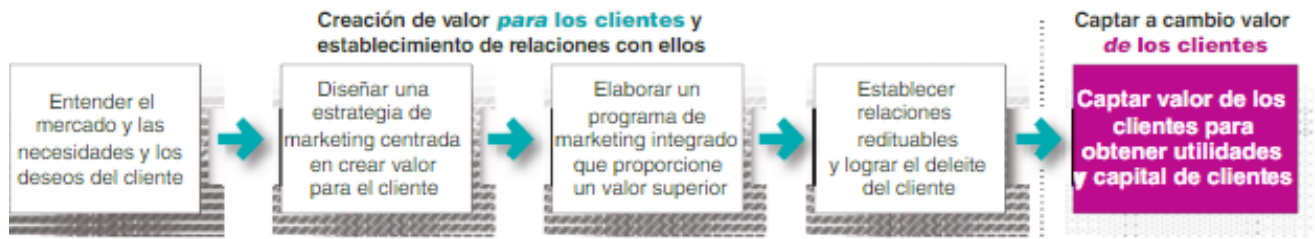
En sinergia con el proceso estratégico es imperante vincular el concepto de Marketing, el cual es definido por Kotler (2017) “como el proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (p.31).

En complemento a dicha definición (Schiffman & Wisenblit, 2022), y como propósito principal, plantea satisfacer las necesidades del consumidor, crear valor y retener a los mismos, en donde las organizaciones se centren en dichos productos y servicios que cumplan con tal objetivo de satisfacer necesidades y aportar al desarrollo de la empresa.

Lo anterior se constituye entonces en un pilar para los procesos comerciales y de reconocimiento de marca, ya que este concepto de marketing erróneamente se ha visto enmarcado en las prácticas publicitarias, pero que comprende una conceptualización mucho más profunda.

Partiendo de lo que es un modelo de estrategia de marketing y cómo se compone el proceso de marketing en general.

**Figura:** Proceso de Marketing



**Nota:** Descripción del proceso de marketing partiendo de la identificación de deseos y necesidades para desarrollar estrategias que generen valor al prospecto y cierre en la conversión de ventas o forjar relacionamiento. Tomada de (Kotler, 2017)

En este sentido se definen dos procesos en el inicio de una estrategia de marketing: una investigación de mercados y una investigación de mercadeo, como menciona (Céspedes Sáenz, 2012), en donde la investigación de mercados se enfoca en la recopilación de información de referente a un mercado para indagar sobre la posibilidad de comercializar un bien o un servicio.

En esta actividad se mencionan dos tipos de investigación de mercados, como lo explican (Kerin & Hartly, 2023): la investigación de tipo exploratoria, en la cual se aportan ideas o preguntas alrededor de un problema y se aborda mediante entrevistas o *focus group* para validar estas. También se destaca allí la investigación de carácter descriptiva, en donde se indaga por la frecuencia de ocurrencia de un suceso o la relación entre dos factores, en donde por medio de preguntas específicas y tabulación se evalúan dichos resultados.

Por último, la investigación de tipo causal, en donde se evalúa cómo el cambio en un factor incide en los resultados de un mercado o de la aceptación de un público. Es aquí donde se evalúan los mercados de prueba.

Seguido a la identificación de mercados o evaluaciones de estos desde diferentes perspectivas, se establece el proceso de segmentación de mercado, el cual es definido por (Kerin & Hartly, 2023) como la clasificación de los compradores de acuerdo con criterios en común, tales como necesidades, métodos de consumo, o su sensibilidad de acuerdo con determinadas acciones de marketing, entender dicho proceso como un medio para llegar a un fin. De modo que esto permite una identificación de los tipos de clientes y a partir de allí comunicar la diferenciación de la organización y sus productos, o su propuesta de valor dirigida a dicho segmento.

Por otro lado, el realizar una investigación de mercadeo comprende una mirada a mayor profundidad, definida como “la búsqueda lógica de datos para definir y solucionar en forma racional los problemas de la comercialización con lo cual se obtienen resultados benéficos” (Céspedes Sáenz, 2012, pág. 43).

### **Marketing mix**

En la conjugación de los diferentes procesos investigativos mencionados desde el ámbito del marketing, se toman los resultados obtenidos para los planteamientos de las estrategias de “Marketing mix” postuladas por McCarthy en 1960, como las cuatro variables controladas por la empresa para influir en la demanda, estas son: el producto, el precio, la plaza (distribución), y la promoción (comunicación), adaptadas a los mercados objetivos concluidos, y diferenciados para los segmentos de clientes identificados.

Lo anterior va en consonancia con el concepto definido por (Stanton, 2007), como lo menciona (Hernández, 2017), el cual entiende el marketing como “un sistema de actividades de negocios cuya finalidad es fijar precios, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta, para cumplir los objetivos organizacionales.” (p.11).

Dicho concepto, que se fortalece en línea con lo establecido por (Kotler, 2017), donde define Marketing “como el proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (p.31).

### ***Concepto producto***

Partiendo del primero de los conceptos en mención, desde la perspectiva de (Hernández, 2017), el producto se entiende como aquel satisfactor de necesidades que comprende un conjunto de atributos tanto físicos como funcionales, en los cuales algunos se presentan como de valor agregado y lleva a realizar una categorización de estos, para a partir de ello establecer las estrategias posibles con el mismo.

Las categorías que se establecen para los productos se encuentran enmarcadas en dos grandes grupos: de consumo y organizacionales, que entre aquellos de consumo se identifican diferentes sub categorías, que serían los básicos, de impulso, productos de emergencia o productos de comparación, productos de especialidad o no buscados, lo que implica que cada uno de ellos cuanta con unos momentos u formas de consumo diferentes; del mismo modo, un esfuerzo mental diferente, de acuerdo al nivel de inversión o de opciones en el mercado.

Seguido a ello (Hernández, 2017) define, dentro de la categoría de organizacionales, unas subcategorías relevantes; materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes y componentes, materiales de proceso, suministros de consumo y servicios organizacionales. Que al igual que los bienes de consumo, cada una de estas categorías y de acuerdo con el tamaño de la organización, va a implicar unos atributos de mayor o menor relevancia que determinarán la selección de un proveedor de estos.

### ***Concepto plaza***

Dentro de los conceptos planteados del marketing mix, el concepto de plaza o distribución se aborda desde diferentes perspectivas, entendido este como los canales o formas en las cuales se conecta el producto con el consumidor final, en este sentido es como el canal en el cual se permite el relacionamiento con el público objetivo.

En complemento de ello, (Godin, 2012) plantea una perspectiva del concepto de plaza, en donde este no se entiende específicamente como un espacio, sino como aquellos canales en donde se genera conexión y las empresas pueden generar valor a partir de ello a través de las interacciones, especialmente en los públicos organizacionales, para los que prima el desarrollar relaciones de largo plazo.

En este sentido, una de las metodologías y canales que le aportan a este concepto de generación de valor relacional se da mediante la implementación de venta directa o persona, que se entiende como aquella interacción con uno o varios compradores a través de reuniones, visitas, o presentaciones comerciales.

Así mismo, (Kotler y otros, 2023) postulan tres beneficios puntuales de la metodología directa, como lo son:

La personalización, ya que se diseña de manera ajustada a las características del cliente.

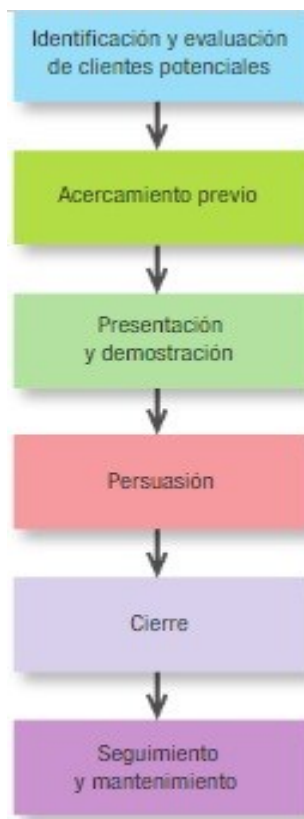
La orientación a las relaciones, en donde la cercanía en la interacción permite una apertura a la confianza y comunicación fluida, en donde se pueden desarrollar no solo relaciones comerciales, sino amistades duraderas.

Orientación a la respuesta, de acuerdo con el carácter personal del ejercicio, los interlocutores son más prestos a dar respuestas acertadas o sinceras, lo que significa un recurso informativo valioso para la organización oferente.

Es así como se entiende la importante labor de las compañías, para velar por el desarrollo y capacitación de los equipos de ventas, con el propósito de entender quién es el cliente, qué caracteriza la organización y cómo presentar argumentos de valor sólidos que permitan concretar vinculaciones de clientes de manera satisfactoria.

Por lo anterior se establecen una serie de pasos para la aplicación de la metodología de ventas de tipo personal, llevándola a un contexto empresarial en donde cada entidad comprenderá una estructura para los procesos de compra.

**Figura 5:** Proceso de venta personal



**Nota:** La ejecución del proceso implica en cada una de sus partes unas habilidades y estrategias a implementar para la consecución exitosa del mismo.

Tomada (Kotler y otros, 2023)

Dentro de dicha dinámica, esta metodología de venta se da principalmente en las estrategias de distribución a través del canal mayorista, donde este cumple unos roles dentro de la cadena significativos, tales como el asumir los riesgos de la propiedad del inventario, administración del almacenamiento y variedad de productos. En este sentido, abordar los diferentes mecanismos de negociación y entrega, como créditos a clientes o adaptaciones a las metodologías de compra de los clientes minoristas o consumidores finales.

### ***Concepto promoción***

En continuación con la conceptualización de los elementos de la mezcla de marketing, es importante destacar el concepto de promoción o mezcla promocional, en donde esta es definida por (Hernández, 2017) como la forma de comunicarse con los individuos u organizaciones, con el fin de influir directa o indirectamente en la generación de intercambios con los mismos o generar la persuasión y aceptación con los productos o servicios ofrecidos.

Entre el desarrollo de la promoción se destacan cuatro estrategias que se ajustan de acuerdo con el segmento al cual se dirigen, rebajas, concursos o demás metodologías que influyan directamente a la compra. Estas son:

La publicidad, la cual se define como una comunicación no personal que puede ser difundida a través de medios masivos.

La promoción de ventas, en donde se destacan elementos influenciadores de compra como las muestras, concursos, incentivos a intermediadores que promueven la venta.

Las relaciones públicas, que consisten en gestionar las comunicaciones con su público objetivo, cuya finalidad es mantener su imagen y promover aspectos que se relacionen o aporten a su propósito como organización.

En complemento de dicha estrategia, se encuentra el marketing experiencial, que se desarrolla a través de eventos, ferias empresariales, o patrocinios de eventos asociados a su público objetivo.

Del mismo modo, (Kotler y otros, 2023) mencionan algunos beneficios que se pueden percibir en dicha metodología, como la visibilidad de la marca, el networking y la recopilación de datos importantes, destacando en ello los negocios del segmento B2B o marketing organizacional. De tal manera que se permite un espacio para las demostraciones de productos e interacción directa con la marca o la experiencia que se busca ofrecer.

### ***Concepto precio***

En complemento de las estrategias tratadas, y como cuarta P del marketing mix, el precio comprende el valor cuantitativo que se expresa en una moneda determinada para adquirir un producto o servicio, que adicional a este establece un valor percibido por el público y un efecto psicológico, por lo que intervienen diferentes elementos que llevan a plantear estrategias en torno a este.

En este sentido, (Hernández, 2017) establece que existen dos conceptos relevantes al momento de interpretar el precio, como lo es el valor de uso, que bien se puede entender de acuerdo con el grado de utilidad que represente para el consumidor; y en paralelo a ello el valor de cambio, que se genera de acuerdo con su contexto social y el nivel de importancia que represente para el segmento seleccionado.

Por tanto, es por ello que toman un papel importante desde lo psicológico, los atributos asociados al nivel de precio. En donde un precio elevado busca destacar el valor de la calidad de este, mientras que un precio dentro del mismo contexto, considerado bajo, pretende generar una percepción de oportunidad, o de que el cliente esté percibiendo una ganancia por ese tipo de descuento.

(Kotler y otros, 2023) definen unos objetivos desde la fijación de precio, de acuerdo con el momento del producto y la empresa, y el mercado al cual se dirige la estrategia. El primero de ellos es el “beneficio a corto plazo” en donde este precio está basado en obtener el mayor beneficio o utilidad para la empresa, teniendo en consideración sus costos y su demanda, aquí prima el precio que genere los

mayores rendimientos de la inversión, considerando arriesgar su vigencia a largo plazo.

El siguiente de los objetivos observados se define como “penetración de mercado”, su finalidad es lograr una mayor participación del mercado objetivo, partiendo del supuesto de que este tiene una sensibilidad importante al precio, por ende, un precio bajo va a permitir ganar una cuota significativa del mismo. Dicha estrategia se encuentra enmarcada en que, a un mayor volumen, los costos asociados al producto pueden reducirse enfocándose a unas ganancias de largo plazo.

Seguido a ello existen dos estrategias con enfoque a precios elevados, como lo son: el “descremado del mercado”, que se tiende a presentar cuando hay una amplia demanda del producto y se quiere que solo ciertos clientes fieles o con una capacidad específica lleguen al producto, o con un propósito de generar un alto impacto desde la percepción de calidad o de producto superior. Conforme a esta línea se presenta el “liderazgo en calidad”, en donde se define ser unos líderes destacados en una industria determinada, con unos precios lo suficientemente altos para comunicarlo, sin embargo, manteniéndose dentro del rango asequible para un público importante, lo que los lleva a ser asociados a marcas tipo aspiracional, en donde un número considerable de personas quiere pertenecer o estar asociado a dicha marca o producto.

### **Propuesta de valor y GO TO MARKET**

En complemento de las estrategias previamente mencionadas, es importante destacar que todas ellas deben establecerse de acuerdo al entendimiento de la organización y puntualmente la propuesta de valor, la cual es definida por (Osterwalder y otros, 2010, pág. 22) como “el conjunto de beneficios y soluciones que una empresa ofrece a sus clientes para la satisfacción de sus necesidades”, que busca conjugar los diferentes conocimientos y capacidades que permitan

ofrecer un valor único y diferenciado, con el fin de cumplir las expectativas o ganar una posición en el mercado.

De manera, incursionar en un mercado nuevo para la organización, o bien implica definir y plantear los métodos de entrada a la misma, entendiendo si ya existe una necesidad o un consumo de un determinado producto en el mercado o es algún tipo de innovación para el cual se va a crear un nuevo mercado o a explorar un nuevo modelo de negocio.

Es por esto que (Teece y otros, 2022) establecen que hay que identificar las capacidades de los activos complementarios, tales como los canales de distribución, poder de marca, o estructura, en los cuales debe apoyarse para el aprovechamiento de los momentos de oportunidad, en donde define que esta venta de oportunidad “se da en el período justo antes de la aparición de un diseño de producto dominante”(p 42) puesto que posterior al diseño se da un mayor desarrollo de la industria y unas mayores complejidades desde la competitividad.

Por consiguiente, en estas fases iniciales se opta por modelos de exploración de los mercados mediante comunicación masiva, pruebas con los productos o servicios y todo el proceso de recopilación de experiencias para fundamentar, de manera óptima, el modelo de explotación que se ajuste al tipo de consumo o al tipo de cliente.

Una de las estrategias para la penetración de nuevos mercados postulada por (Teece y otros, 2022), es a través de las alianzas o asociaciones estratégicas con el objetivo de acceder a recursos clave o posiciones en el mercado que beneficien la distribución o acceso al mismo, de manera que se dinamice el reconocimiento de los productos y exista un beneficio mutuo.

Seguida a dicha estrategia (Porter M. , 1998) plantea la introducción al mercado de manera más agresiva, mediante precios bajos y campañas masivas de marketing, con el propósito de obtener una ventaja competitiva de mercado, con una amplia distribución en las fases iniciales. Todo lo anterior desde el entendido

de que dicha estrategia debe estar mediada por el análisis de costos y riesgos implicados y de acuerdo con la capacidad de la organización de invertir en dicha estrategia.

En estas consideraciones (Anderson & Gatignon, 1985) lo asocian con los modos de entrada a nuevos mercados, bien sea locales o internacionales, en los cuales existen decisiones cruciales respecto a control, riesgo, flexibilidad y disposición de recursos. Con el fin de identificar mediante la evaluación de recursos propios, el método y progreso de la ejecución de las estrategias.

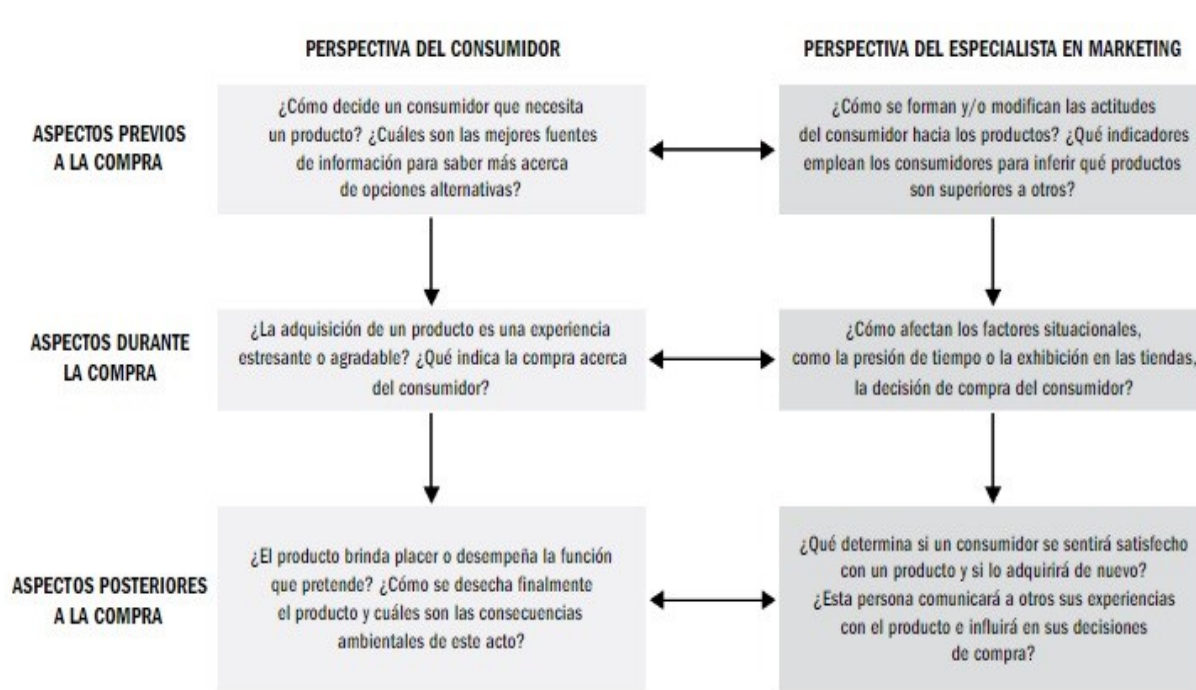
Es así como (Ries, 2011) define un modelo principalmente desarrollado para empresas startup, mediante la implementación de pruebas o pilotos rápidos, en donde se hace un lanzamiento a una porción pequeña del mercado, es decir, una zona geográfica, un tipo de cliente específico, con el fin de realizar una validación del producto o los métodos de entrada, y hacer ajustes progresivos en el proceso o en el producto. Mitigando los riesgos asociados y con una escalabilidad más controlada

### **Necesidades y motivaciones del consumidor**

De este modo entran en sinergia las ventajas competitivas y las estrategias por las cuales se orienta la organización con el fin de entender su identidad y propósito y el contexto en el que participan.

En conjunto con ello, es fundamental estructurar el reconocimiento tanto de su cliente como de su consumidor final, puesto que juega un rol primordial su comportamiento en el momento del consumo o elección de compra, es allí donde (Solomon, 2017) define dicho comportamiento del consumidor como “los procesos que intervienen cuando los individuos o grupos seleccionan o compran productos, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades o deseos” (p. 30).

**Figura 6:** Procesos del comportamiento del consumidor



**Nota:** los procesos no se centran exclusivamente en la transacción sino desde el análisis previo y el comportamiento posterior a la elección o compra pues desde la perspectiva del marketing determinará las estrategias de retención y continuidad de los clientes. Tomado de (Solomon, 2017)

La mirada de dichas formas de actuar comprende temas de fondo, desde el comportamiento humano, como la definición de las necesidades y los satisfactores, de tal modo que son aquellas personas que influyen su comportamiento dependiendo de sus deseos personales, los cuales determinan de manera relevantes sus decisiones desde el ámbito empresarial.

En este sentido, desde las ramas de la psicología se ha estudiado históricamente cómo se componen o desarrollan dichas necesidades. Un ejemplo de ello es postulado por (Max-neef y otros, 1986), en donde desde el ámbito

empresarial se ha buscado abordar con el término de preferencias, con el propósito de mitigar las consecuencias de sus decisiones basadas en la subjetividad. Es por tanto que establece una mirada desde lo humano y partiendo las necesidades desde los aspectos del ser, tener, hacer y estar.

Estos mismos componentes se contra posicionan ante una serie de satisfactores, definiendo algunos de ellos como subsistencia, protección, afecto, entretenimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, en donde dicha conjugación de factores establece unas acciones que buscan dar cumplimiento a dichas necesidad; de tal manera que limita en cierta medida el espectro de necesidades definido por postulados anteriores, como la pirámide de necesidades de Maslow.

**Figura 7:** Pirámide de necesidades de Maslow



Tomado de (Maslow, 1998)

Adicional a las necesidades de las personas, existen en los procesos de compra de las organizaciones lo que (Almquist & Sherer, 2018) denominan “elementos de valor”, en los cuales se agrupan atributos y prácticas que van más allá de los argumentos funcionales que cualquier participante debe cumplir para ingresar al mercado, estableciendo una pirámide de dichos elementos compuesta por cinco niveles:

El primero en el que se definen los “Table Stakes” o requisitos mínimos para participar en dicho mercado, principalmente B2B, tales como cumplimiento de requisitos legales, precios óptimos, comportamiento ético.

En segundo lugar, los criterios de carácter funcional, que es el segmento en el cual suelen presentarse los argumentos de competencia, en donde destacan atributos como la disminución de costos, innovación, calidad del producto, escalabilidad de este, el apoyo al incremento de ventas o “top line”.

El tercer nivel apoya los procesos de decisión desde la objetividad y se define como “valor de facilitador de negocios”, que puede hacer referencia a aspectos importantes en las consideraciones, como lo que respecta a lo operacional, lo estratégico, las operaciones o el relacionamiento. Especificando algunos de los criterios de este nivel, tales como la reducción del esfuerzo, la disponibilidad de productos, estabilidad de la empresa, experiencia, flexibilidad o transparencia de la información.

El cuarto nivel y los siguientes se encuentran asociados a elementos de valor subjetivo para las personas involucradas en los procesos de compra, en los cuales los elementos de una empresa pueden entrar en afinidad con los deseos o prioridades para dichas personas, más aún cuando sus decisiones implican grandes inversiones o impactos significativos a la organización. Es allí donde (Almquist & Sherer, 2018) establecen que existen las ventajas de relevancia en la actualidad, en donde se busca el relacionamiento y la diferenciación desde lo personal y lo inspiracional, dándole gran significado a la visión y el propósito de las

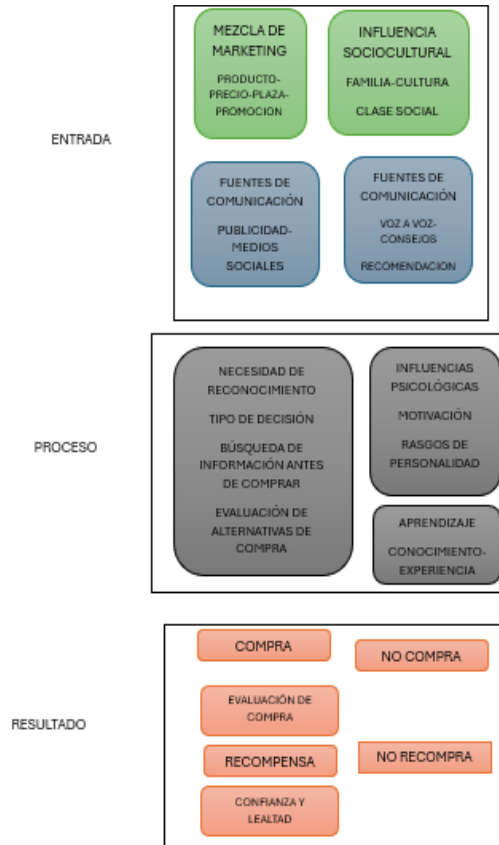
organizaciones, de manera que se conjuguen dichas filosofías y se generen vínculos más duraderos y sólidos.

### **Proceso de toma de decisiones**

En torno a los conceptos de elementos de valor mencionados anteriormente, se abordan las bases para el entendimiento de los procesos de toma de decisiones, tanto desde el ámbito personal: consumidores, como desde la perspectiva empresarial y los intereses organizacionales.

De tal modo que dichos procesos de toma de decisiones son comprendidos por una secuencia de acciones previas mencionadas por (Schiffman & Wisenblit, 2022), partiendo de la influencia de su entorno y las percepciones de las acciones de marketing, lo cual desarrolla la necesidad de búsqueda de información, evaluación de alternativas y factores motivacionales de compra; hasta el proceso positivo o negativo de compra y la percepción de la experiencia posterior.

**Figura 8:** Modelo de toma de decisión del consumidor



Fuente: elaboración propia en base a (Schiffman & Wisenblit, 2022)

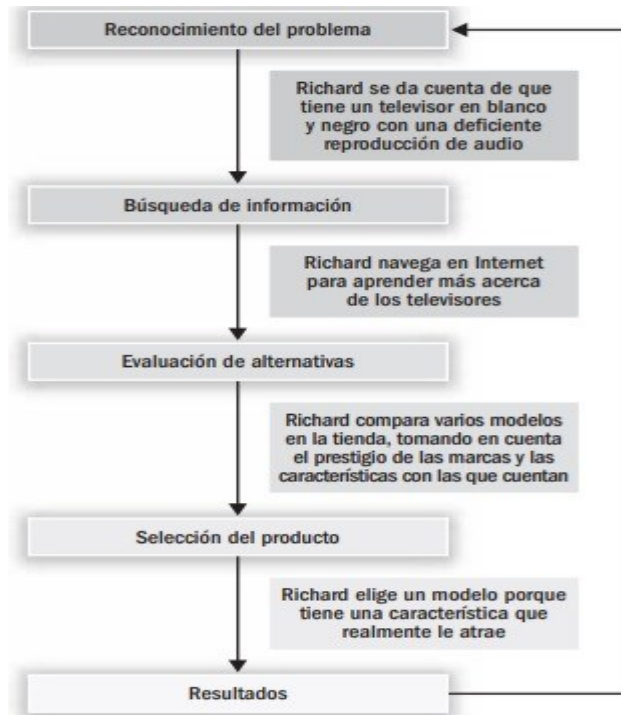
En paralelo al entendimiento de la dinámica de la toma de decisiones (Solomon M. , 2008) plantea una perspectiva alternativa, teniendo en cuenta que los procesos de decisiones en la actualidad pueden representar una carga importante y, desde el ámbito organizacional, una labor de tiempo completo, esto debido a que tal proceso no representa dificultades por la falta de opciones, sino por el contrario, una inmensa amalgama de alternativas, lo que complejiza dicha actividad.

En este sentido se define dicha condición como “hiperopciones de consumo”, lo que refleja un panorama donde “la gran cantidad de opciones disponibles nos obliga a tomar decisiones de forma repetida que pueden agotar la energía psicológica y disminuir nuestra capacidad para tomar decisiones inteligentes” (Solomon M. , 2008).

En base al planteamiento anterior, se estructura una ruta del proceso de toma de decisiones a la cual no se llega a través de un canal publicitario, sino naturalmente de la identificación de una problemática o necesidad y a partir de esta se definen las estrategias de búsqueda de información a través de diferentes canales y recomendaciones, siendo esta una secuencia lógica para abordar apropiadamente la satisfacción de los requerimientos.

A pesar de que, si bien se piensa que existe una total racionalidad dentro de los procesos de compra de las organizaciones, estas comparten bastas similitudes entre los procesos de compra individuales. Distando de las compras impulsivas, pero compartiendo las afinidades y lealtades tanto por marcas específicas o atenciones de relacionamiento directo, como exige el mercado B2B.

**Figura 9:** Etapas en la toma de decisiones del consumidor



**Nota:** figura estructura del proceso de la toma de decisiones alternativa planteado por (Solomon M. , 2008)

En este sentido, la aplicación de dicho modelo de decisión, cuando es evaluado desde un entorno empresarial, comprende unas características adicionales debido a que el factor racional y los procesos deben estar insertos en entornos de mayor formalidad y con responsabilidades de las partes interesadas.

Es por esto por lo que se ha desarrollado el concepto de marketing de negocios o marketing B2B (Business to Business), donde (Lamb, 2019), lo define como el “vender bienes o servicios, bien sea a personas u organizaciones, y en donde su finalidad no sea el consumo personal” (p 134).

Al igual que se establece una definición de producto de negocio, el cual tiene una naturaleza de ser utilizada para la fabricación de otros productos o facilitar la

prestación de un servicio o de sus propias operaciones; este se diferencia de un producto de consumo, que se define más en su destinación, que en su composición.

En la labor de las organizaciones en las que su mercado son otros negocios, se ha buscado llegar a través de internet o diferentes medios tecnológicos conectar directamente a los productores con los usuarios finales, sin embargo (Lamb, 2019) destaca el rol de los distribuidores en dichos canales, puesto que estos participantes ofrecen unos beneficios adicionales, principalmente para las pequeñas empresas, como los son: otorgar créditos, suministrar bienes complementarios, o brindar asesorías e información donde los canales digitales pueden presentar mayores dificultades.

En este ámbito de negocios, las organizaciones velan por el desarrollo de relaciones a un largo plazo, en las cuales se consoliden alianzas estratégicas y allí exista una cooperación mutua en donde prevalezcan características como las mencionadas por (Lamb, 2019), entre ellas está la confianza, una construcción que se da por la credibilidad de ambos participantes, y un enfoque en la relación, puesto que el sostenimiento de dichas relaciones requieren, a largo plazo, una adaptabilidad a las necesidades y metodologías de trabajo para lograr la optimización de sus operaciones.

En relación con los con los aspectos mencionados se establecen unas diferencias notables en los procesos de relacionamiento de carácter empresarial, frente a los personales, siendo parte de ello una estructura de toma de decisiones con mayores complejidades en donde existen unos pasos y participantes consecutivos para llegar a la transacción de compra o venta.

El primero se denomina centro de compras, el cual comprende las personas involucradas en el proceso de decisión, como se evidencian en la figura 10

**Figura 10:** Ejemplo de roles del centro de compras

<b>Función</b>	<b>Ejemplo</b>
Iniciador	El gerente general de la división propone reemplazar la red de computadoras de la empresa.
Influyentes/evaluadores	La opinión de la oficina del contralor corporativo y el vicepresidente de servicios de información será importante en la decisión de qué sistema y con qué proveedor tratará la empresa.
Porteros	Los departamentos corporativos de compras y servicios de información analizan las necesidades de la empresa y recomiendan coincidencias probables con proveedores potenciales.
Decisor	El vicepresidente de administración, con asesoría de los demás, selecciona al proveedor con el que tratará la empresa y el sistema que comprará.
Comprador	El gerente de compras negocia las condiciones de la venta.
Usuarios	Todos los empleados de la división usan las computadoras.

**Nota:** un proceso de toma de decisión para la actualización de equipos para una compañía de software en el que se define la participación de cada uno de los roles, tomado de (Lamb, 2019)

Seguido a las consideraciones del centro de compras, la organización define sus criterios de evaluación tales como, calidad, servicio, precio, y que dicha conjugación de criterios viables confluya con la oportunidad de compra y las condiciones de negociación, es por tanto que dichos procesos requieren de una amplia disposición de las partes interesadas para concluir a un buen término.

Teniendo en cuenta que el tipo de producto que se desea ofrecer también representa un factor importante en cuanto al esfuerzo que realizará el comprador respecto a búsqueda de información, evaluación de competidores; y que cada uno de los participantes del proceso de compras asumirá unos roles y retos frente a la adaptación de un nuevo producto o proveedor, ya el que el nivel de novedad o desconocimiento de este va a implicar una atención especial a la actividad.

En este sentido (Solomon M. , 2008) plantea una estructura de las decisiones desde el ámbito organizacional y de acuerdo con los niveles de esfuerzo e intervención que se genera en los procesos.

**Figura 11:** Estructura de toma de decisiones organizacionales

<b>Situación de compra</b>	<b>Magnitud del esfuerzo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Involucramiento del comprador</b>
Recompra directa	Toma de decisión habitual	Bajo	Nuevo pedido automático
Recompra modificada	Solución limitada del problema	De bajo a moderado	Uno o pocos
Nueva tarea	Solución exhaustiva del problema	Alto	Muchos

**Nota:** Las recompras habituales distan ampliamente de los procesos de vinculación de nuevos productos o procesos, lo que implica mayor intervención de personas y riesgos asociados. Tomado de (Solomon, 2008)(p.329).

De tal manera que todo el análisis conceptual expuesto establece un recorrido teórico de las áreas del conocimiento que intervienen en la presente investigación, fijando unos criterios base para el análisis de los resultados y la contextualización del caso de estudio.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

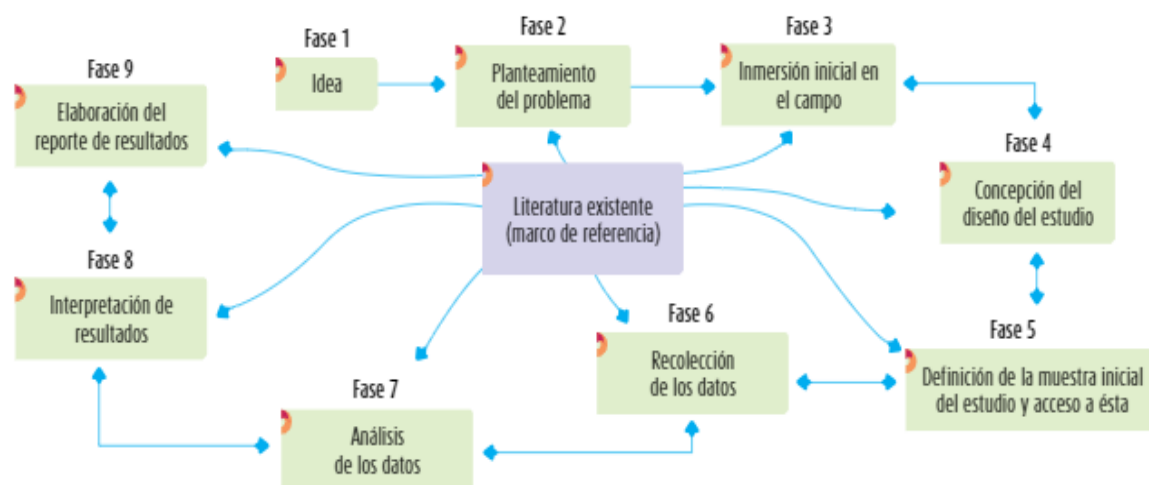
### **ENFOQUE CUALITATIVO**

En el proceso de investigación cualitativa debe desarrollarse una estrategia de recolección de datos que propenda por darle desarrollo al planteamiento del problema, que comprende una mayor flexibilidad en comparación a la investigación cuantitativa, ya que esta varía de acuerdo al ambiente y contexto de la investigación, al contar ella consideraciones de tipo emocionales o culturales de los agentes que intervienen en el proceso, y poder apoyarse en metodologías de recolección de información, como entrevistas, grupos de enfoque o encuestas.

#### **Fases**

El enfoque cualitativo cuenta con 9 fases, estas comienzan con el rastreo bibliográfico y finalizan al momento de elaborar los resultados de la investigación.

**Figura 12: Fases del enfoque cualitativo**



:  
Nota: tomada de Hernández y otros (2014).

La presente investigación se desarrolla en el marco de investigación cualitativa, que según (Bonilla E, 1997) “intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva”. (p. 92).

Para la investigación en cuestión se establece una muestra de diez empresarios del sector HORECA de la ciudad de Pereira, con quienes a través de una entrevista semi estructurada se busca la recolección de información correspondiente a los intereses investigados, entre ellos los retos en cuanto a los procesos gastronómicos, identificación de tendencias en metodologías de trabajo y procesos de toma de decisiones; del mismo modo indagar desde las perspectivas de cada uno, lo que consideran oportunidades de productos que puedan ayudar a mejorar sus procesos o la calidad de sus servicio.

A partir de estos resultados, se deben evaluar los hallazgos de los ejercicios de recopilación de información y hacer el análisis de estos, consolidar los datos para concluir en oportunidades y crear estrategias para abordar comercialmente dichas empresas del sector en general.

El levantamiento de la información se realizó a través de empresarios y gerentes de empresas representativas del sector, entre empresas de tipo gastronómicas, hotelería y servicios de alimentación institucional, como también servicios de catering para eventos en la ciudad de Pereira.

Se abordaron entonces, integralmente, las diferentes perspectivas del sector, entendiendo los diferentes perfiles de consumidores y empresas. Lo que permitió conversaciones de alto valor orientadas por un instrumento de entrevista a profundidad, en donde se realizaron de modo presencial y virtual, con unos tiempos estimados de aplicación de 30 a 45 minutos, velando por la objetividad, libertad de las opiniones y subjetividades de cada una de las personas en cuestión.

**Figura 14:** Entrevistados del proceso de investigación del sector HORECA

<b>ENTREVISTAS SECTOR HORECA PEREIRA</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>
OLDAIR HURTADO	CASINO CASARELLA	GERENTE Y CHEF
CRISTIAN MARÍN	RESTAURANTE LA GUACA	GERENTE
JOSE PABÓN	CATERING JOSÉ PABÓN	GERENTE Y CHEF
LUISA ARCILA	CASINO CASA ARCILA	GERENTE GENERAL
LUZ ADRIANA BECERRA	RESTAURANTE BOBADILLA PARRILLA	GERENTE Y PROPIETARIA
DIEGO PANESSO	RESTAURANTE AMBAR	GERENTE Y CHEF
JEFFERSON JIMÉNEZ	HOTEL MOVICH PEREIRA	CHEF EJECUTIVO
STEVEN MARTINEZ	STEVEN CATERING	GERENTE Y CHEF
DIEGO GÓMEZ	RESTAURANTE HOTEL LA GRAN VÍA	GERENTE COMERCIAL
JUAN SEBASTIÁN SÁNCHEZ	RESTAURANTE MIRADOR LA FOGATA	PROPIETARIO

**Nota:** Los empresarios seleccionados para el estudio hacen parte de organizaciones de la ciudad de Pereira con más de cinco años de trayectoria en el sector.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El proceso investigativo en el marco del sector de hoteles, restaurantes, casinos de servicio de alimentación institucional en la ciudad de Pereira, ha evidenciado que, independientemente de que pertenezcan a una misma categoría económica, son altamente diversos en cuanto a sus necesidades, perspectivas y gestión dentro de los procesos gastronómicos.

La naturaleza de Pereira como centro logístico y hoy en día, como atractivo turístico por hacer parte del paisaje cultural cafetero, ha generado una dinámica de movimiento de la región, presentando una amplia variedad en la cultura de la población, demanda de productos, experiencias, y gastronomía totalmente diferente a lo que se encontraba veinte o treinta años atrás.

A dicho movimiento, le dio gran refuerzo el periodo de pandemia, que modificó en una medida el comportamiento de consumo y las metodologías de trabajo en las organizaciones. Un ejemplo de esto es el teletrabajo, la reducción de áreas de oficinas, el traslado de personal o las modalidades híbridas, para las empresas de alimentación institucional esto significó un reto importante, puesto que empresas con 200 o más trabajadores en planta, pueden verse reducidas en un entre 30 a 50%, principalmente para las áreas administrativas, llevando a algunas de estas empresas a demandar en menor medida los servicios de alimentación.

En paralelo con la situación de modelos de trabajo mencionada, se generan nuevos comportamientos y necesidades para el sector, dado que las personas con trabajos remotos buscan espacios donde desarrollar su actividad, alimentarse y tener confort, modificando los momentos y tipos de consumo, llevando a las empresas a adecuar sus espacios y ampliar los canales de atención con el

incremento de las plataformas virtuales para servicios de comida tales como Rappi, Uber Eats, y demás participantes en el mercado.

El sector hotelero ha hecho parte de el proceso de transformación de la oferta gastronómica, al ser una de las categorías beneficiadas del posicionamiento de Pereira desde el ámbito turístico y empresarial, en donde sus procesos gastronómicos hoy son pilares del modelo de negocio. Dichos procesos hacen un gran diferencial y generan una mayor atracción al público, anteriormente, los restaurantes de los hoteles eran de uso exclusivo de los huéspedes, para la atención de los servicios tradicionales de desayunos, almuerzos, cenas y snacks. En la actualidad los restaurantes de los hoteles se han adecuado para la atención al público general y así fortalecer su competitividad en el sector gastronómico, con ofertas de cocina internacional, instalaciones con alto nivel de diseño, y constituyendo la atención de eventos en una de sus fuentes principales de ingresos.

### **PERCEPCIÓN DEL SECTOR Y FUTURO**

Existen perspectivas variadas respecto al futuro y desarrollo del sector HORECA, partiendo de la premisa de que a pesar de que los diferentes participantes de la industria se encuentran agrupados, sus modelos de negocios pueden variar considerablemente en cuanto a su propuesta de valor y público atendido.

En sinergia con ello, existe una concordancia en el hecho de que en los últimos cinco años ha sido notable el crecimiento de empresas del sector, y una identificación de que dicha tendencia se mantendrá, en línea con el mismo crecimiento de la ciudad en cuanto al desarrollo inmobiliario, múltiples proyectos de centros comerciales, cadenas de hoteles más de comidas, y centros empresariales, es que directamente atraen mayor inversión y población, tanto del público del interior del país, como por el crecimiento de la población extranjera.

Parte del entendimiento de las percepciones, buscó identificar cuáles de las categorías en la gastronomía han presentado las mayores aperturas recientemente

y evolución, destacando entre ellos la oferta gastronómica y formatos de restaurante.

La comida caribeña es uno de los tipos de gastronomía que ha presentado un auge reciente, puesto que en la región ha predominado la influencia de la gastronomía antioqueña y tolimense, lo que ha llevado a la diversificación de las opciones, y sumado ello modelos de alta cocina en dicha categoría, en donde se pueden encontrar ofertas donde se conservan los conceptos tradicionales y preparaciones típicas de la costa Atlántica y también las tradiciones de la costa Pacífica. En complemento de ello, restaurantes con conceptos de mayor innovación o de tipo comida fusión, que elaboran platos de carácter experimental, con una parte de ingredientes de tradición, pero con técnicas modernas y uso de ingredientes novedosos o de diferentes partes del mundo, que permiten explorar la comida caribeña y pacífica desde nuevas perspectivas.

En mención de lo anterior, los formatos de negocios gastronómicos han evolucionado al punto de que algunos interpretan sus conceptos como la prestación de un servicio experiencial, más que una venta de producto. Los lugares de comida internacional de carácter oriental, griego, árabe o fusión peruano japonés, son modelos que en los últimos tres años se han asentado en la ciudad y cuyos propietarios continúan con la apertura de nuevos espacios, en donde priman el alto nivel de su diseño; establecimientos totalmente ambientados o de tipo interactivo con las preparaciones, en donde se busca dar prioridad a la experiencia sensorial, a la estética o al prestigio del espacio, en los que incluso la oferta gastronómica puede quedar corta o simple respecto a las expectativas que pudiesen generarse.

Dichos modelos buscan abarcar gamas más amplias en productos ofrecidos, tales como coctelería de autor, utensilios y presentaciones llamativas, apoyándose en ingredientes como el hielo seco para potenciar la espectacularidad de estos, la

repostería moderna o de base francesa como un complemento de la experiencia internacional.

En contraposición de ello, los servicios de catering para eventos y algunas líneas de hoteles con restaurantes de alta cocina, buscan en la actualidad promover y potenciar la gastronomía colombiana, con la idea disruptiva de nuevos métodos de preparación, sofisticación de platos tradicionales que ofrecen los mismos servicios experienciales desde los sabores autóctonos de diferentes regiones del país, apostándole a la atracción de ese público que prioriza las experiencias nuevas, dándole valor a lo que identifica la cultura y las tradiciones colombianas.

### **Percepción del abastecimiento del sector**

Desde las diferentes consideraciones de los participantes del estudio, han evaluado el abastecimiento desde diferentes frentes, partiendo desde aquellos insumos prioritarios o de primera necesidad, las líneas de insumos especializados, y también temas de logística, servicio y entrega.

De este modo, en la categoría de proteínas, tales como carnes de res y cerdo, perciben una amplia oferta disponible, puesto que Pereira se encuentra en una región de amplia producción porcícola y ganadera, y en ese sentido posee diferentes participantes de la cadena, tales como plantas de sacrificio, plantas de desposte y expendios en general. Sin embargo, es de vital importancia clasificar dichos proveedores de acuerdo a sus condiciones de calidad, metodologías de procesado y selección, ya que la normativa exige un nivel de inocuidad y trazabilidad riguroso, con el fin de cuidar la seguridad alimentaria y en sinergia con ello, ofrecer la mejor calidad a los comensales.

En categorías como el pollo y en la misma línea de las carnes rojas, se presenta alta disponibilidad de productos, en donde se tiende a percibir un mayor entorno competitivo en esta área desde el precio, siendo este un insumo que genera tranquilidad en cuanto al abastecimiento, con la observación de que algunos de los participantes de la categoría de casinos o cocinas institucionales, tienen algunos

requerimientos desde la gestión de sus inventarios y requieren proveedores que les ofrezcan un producto con procesos de empaque al vacío, etiquetado de las piezas con información relevante como registros Invima, fecha de sacrificio y empaque, lote. Estos han sido algunas de las exigencias que difícilmente los proveedores de la ciudad de Pereira han podido satisfacer, llevando a algunas organizaciones a buscar proveedores de otras regiones, como Armenia o Manizales, que pueden brindar dichos servicios. De este modo se pierde la oportunidad del abastecimiento local y que dichos recursos dejen de circular en la ciudad, puesto que el pollo es una de las proteínas más consumidas, tanto en Colombia como en Pereira.

Desde la categoría de proteínas tipo pescados y mariscos, existe una percepción oligopólica de la región en cuanto a proveedores de carácter mayorista, el crecimiento de la línea de cocina caribeña y oriental ha incrementado la demanda de dichas proteínas, se busca garantizar la calidad, presentación y en cierta medida frescura de los ingredientes, de manera que les permita a los restaurantes ofrecer la mejor experiencia y sabor en sus platos. En torno a ellos destacan dos participantes en la región: FRESMAR y EL GRAN LANGOSTINO, importadores y comercializadores de productos cárnicos de pesca, y a quienes las empresas de alto nivel de consumo deben recurrir para su abastecimiento.

Si bien en muchos casos pueden cumplir sus expectativas, cuando tienen problemas de escases, volatilidades de precios exageradas o mal servicio por alguna de las empresas en mención, se encuentran limitados para evaluar diferentes alternativas y deben recurrir a grandes superficies en donde las presentaciones y precios no son los adecuados o solo pueden comprar productos en cantidades limitadas. La anterior condición ha llevado a que algunos de los restaurantes consideren el abastecimiento desde otras ciudades, sin embargo, los altos costos del transporte refrigerado hacen que los precios de los productos ya no sean viables para la operación.

La provisión de ingredientes frescos como frutas y vegetales es una de las líneas de alta relevancia para la gran mayoría de las empresas del sector HORECA, en donde la base de las preparaciones tiene un alto componente de los vegetales, la sazón de sus platos, las presentaciones, complementos y miles de usos que pueden tener estos ingredientes siempre han sido un pilar indispensable en las cocinas a nivel global, de tal manera que las empresas hacen esfuerzos por mantener su abastecimiento y garantizar una buena calidad en los mismos. Colombia, por su carácter productor agrícola y su geografía privilegiada, permite tener una alta disponibilidad de ingredientes de producción local o nacional, facilitando la disponibilidad de estos.

A pesar de ello, algunas de las complejidades que se presentan en la actualidad para esta categoría, están desde el garantizar la calidad y la estandarización de dichos insumos. Por el alto nivel de informalidad que se encuentra en el sector de la comercialización de productos agrícolas, se ha dificultado la vinculación como proveedores para diferentes empresas del sector HORECA, ya que no existen buenas prácticas desde la manipulación de los alimentos o se realiza por personas con bajo conocimiento de estas. La baja estandarización lleva a que los chef o personas encargadas de compras deban ir directamente a las plazas o centros de abastecimiento a realizar una selección directa de los ingredientes, buscar el transporte directo o en vehículos personales y de esta manera asegurar en una buena medida esas condiciones de inocuidad; seguido a ello, las empresas del sector requieren cumplir con las exigencias tributarias y muchos de estos distribuidores no cuentan con sistemas de facturación electrónica, lo que genera un impedimento para la negociación.

La alta diversidad de oferta gastronómica en la ciudad ha llevado a que los restaurantes requieran de nuevas líneas de ingredientes, en este caso, ingredientes especiales o de origen. Dado el interés en la cocina internacional, existe una gran variedad de productos que no se encuentran disponibles con facilidad en la ciudad de Pereira, tales como especias para recetas especiales, tipo españolas, como el

pimentón de la vera, aceites trufados, salsas de ostiones, curry de la india, y demás ingredientes de orígenes, esenciales para lograr sabores exactos a lo que pudiesen encontrar en cualquier ciudad de Europa, Asia o medio Oriente. Uno de los sectores que más ha expresado este tipo de requerimientos está en los restaurantes de la línea de sushi o cocina coreana, los cuales se ven muy limitados en alternativas de proveedores, quienes no siempre ofrecen la calidad o la especificidad de los ingredientes buscados, por ello, para la adquisición de los mismos utilizan canales virtuales como Mercado Libre o Amazon; y en cuanto a distribuidores locales, empresas como Atlantic, comercializadora de carnes importadas y de especialidad, que en una de sus líneas de trabajo ofrece ingredientes orientales en una variedad muy limitada. Por otra parte, aquellos restaurantes que cuentan con centros de producción para sus diferentes sedes, buscan la estandarización de sus recetas o un manejo más eficiente de sus inventarios, por lo que optan por ingredientes en gran formato, tales como pastas de tomate enlatadas o en presentaciones superiores a un kilogramo, champiñones en conservas, aceites de oliva o pimentones y otras verduras que conserven sus propiedades organolépticas, pero que su durabilidad y manejo les generen mayores beneficios en los procesos gastronómicos.

En cuanto a la categoría de tecnología, muchos de ellos no lo consideran como un elemento de abastecimiento, sino como proyectos de mejoras, entendiendo que la tecnificación de algunos de sus procesos gastronómicos pueden ofrecerles grandes beneficios, sin embargo, algunos prefieren mantener la característica de preparaciones artesanales, o cuando algunos requieren de la adquisición de equipos para procesos, consideran que los lugares más apropiados para la búsqueda de este tipo de tecnología se encuentra disponible en ciudades principales del país, tales como Bogotá o Medellín.

El entendimiento de los procesos de abastecimiento actual y las percepciones de estas, permiten establecer que los proveedores de las diferentes categorías deben estar a la par en el crecimiento de la industria gastronómica y

adecuando su oferta de valor desde las necesidades cambiantes de los mismos. Los métodos de consumo y sistemas de abastecimientos deben evolucionar para ajustarse a los diferentes perfiles de clientes, bien sea en la eficiencia de entregas, formatos de presentaciones de productos, variedades y calidades de acuerdo con las gamas requeridas por el mercado. Estar atento a esas retroalimentaciones, puede ser la fuente más importante de conocimiento y adaptación para las empresas proveedoras y que busquen una supervivencia y relevancia en la industria.

En cuanto a la identificación de oportunidades existen unas importantes brechas desde el abastecimiento y variedad de opciones demandadas por el sector, entendiendo que las empresas desean destacar en la calidad de sus productos, sabores exóticos y optimizar la eficiencia de sus procesos, tanto en la elaboración de productos como en la accesibilidad a los ingredientes. Es allí que Distribuciones GMA, con la trayectoria de importación de productos del continente europeo y el continente asiático, cuenta con unas capacidades y modelo de negocio que pueden aportar en cubrir parte de esas brechas mencionadas, buscando en esa medida acompañar la implementación de nuevos ingredientes y la adaptación de productos a los modelos de negocios gastronómicos, puesto que existe un alto desconocimiento de alternativas eficientes y empresas que den ese soporte técnico y de capacitación para la mejora de los procesos.

### **Riesgos destacados del sector**

Desde la perspectiva de los empresarios se presentan dos factores relevantes de mayor riesgo para las empresas del sector HORECA, uno desde el comportamiento del consumidor pereirano, destacando su deseo por conocer diferentes experiencias y sabores nuevos, esto a llevado a que los lugares se conviertan en espacios de moda en donde se generan grandes expectativas previas a la apertura de un nuevo establecimiento, una gran afluencia de personas en periodos iniciales de los restaurantes, en la búsqueda de que estos fuesen altamente promovidos por los comensales a través de sus redes sociales, pero que al periodo de pasar pocos

meses o nuevas aperturas, tienden a bajar considerablemente sus consumos, presionando en este sentido a las empresas a renovar sus menús, espacios, o propuestas y, en este sentido, evidenciando que muy pocos lugares tienen la capacidad de adaptarse de manera acelerada a dichos comportamientos.

Partiendo de ello, es notable la medida en que se cierran establecimientos con periodos de vida corto, en los cuales se ha hecho grandes inversiones desde el diseño o planteamiento del formato, pero que no superan sus puntos de equilibrio para la perduración en el tiempo. Por parte de los empresarios este es un factor latente en sus negocios, que los lleva a permanecer en una investigación constante y en la búsqueda de fidelización de clientes a través de experiencias o tratos personalizados, servicios complementarios como decoraciones especiales, rituales o practicas para la celebración de cumpleaños, servicios de fotografía, y diferentes factores que les permita la retención y atracción de nuevos clientes.

En paralelo a ello, la carga impositiva para el sector de alimentos, y específicamente los servicios de alimentación del sector HORECA, se ha convertido en uno de los principales riesgos para mantenerse rentables y competitivos, puesto que existen unos impuestos asociados a su cadena de suministros, como aquellos ingredientes que se consideran alimentos ultra procesados, los cuales han tenido un incremento adicional a la inflación del 20% por implementación del impuesto saludable; en segundo momento aquellos impuestos como el impto consumo y el IVA, los cuales, las empresas que estén formalizadas deben cumplir como requerimiento del agente gubernamental DIAN. Sumado a ello, los impuestos de carácter municipal, empresas que están migrando de un modelo de emprendimiento a una formalización empresarial, van perdiendo su capacidad de desarrollo puesto que su estructura de costos no es lo suficientemente eficiente y los lleva subir los precios y perder competitividad.

Por consiguiente, la dinámica del sector en cuestión representa un alto nivel competitivo y de una estructuración muy específica en donde aquellos que se mueven únicamente por su pasión y amor a la profesión y dejan a un lado todos los

componentes sociales y macroeconómicos que influyen en este, se encuentran en un alto riesgo de fracasar. La cadena de abastecimiento y sus proveedores deben convertirse en aliados estratégicos para lograr los objetivos comerciales y cumplir con su propuesta de valor.

### **Motivaciones de los inversionistas**

La ciudad de Pereira, en general, se ha convertido en un centro importante para la inversión, por su alto nivel de desarrollo, por ser catalogada como una de las mejores ciudades para vivir en Colombia, y por su atractivo turístico y de desarrollo logístico y empresarial.

Es por ello por lo que el sector HORECA en la región es uno de los más relevantes en cuanto a la consideración de inversiones actualmente, sin embargo, muchos de estos inversionistas son conscientes de algunos de los riesgos mencionados anteriormente, por lo que se están desarrollando proyectos con formatos combinados de oferta.

Ejemplo de ello son los cinco proyectos de hotelería de alto nivel que se vienen desarrollando en simultaneo, cadenas de hoteles como ESTELAR, la cadena HILTON, y hoteles boutique en donde su oferta de alojamiento viene acompañada de un espacio para el desarrollo de restaurantes de alta cocina, lo que fortalece en este sentido el sector gastronómico y se constituye en una inversión con múltiples canales de ingreso, y además permite una oportunidad mayor de éxito y de rentabilizar en una mayor medida de su inversión.

Al mismo tiempo los modelos de restaurantes actuales le están apostando a estas ofertas complementarias, arraigándose con conceptos nuevos como los “Gastro pub”, lo que significa una combinación de oferta gastronómica y bar en donde la coctelería y la venta de licor en general van en el mismo nivel de importancia en el establecimiento, algunos de ellos lo ofrecen de manera

simultánea, y otros en donde su concepto cambia en diferentes horarios o días especificados, abriendo espacios a eventos, conciertos o diferentes ofertas de entretenimiento con el fin de que su momento de consumo no sea exclusivamente al comer, sino también al festejar o tener espacios de esparcimiento y diversión.

Por último, uno de los conceptos de restaurante que se viene desarrollando en la actualidad es la combinación de oferta gastronómica de la mano de oferta de los cafés de especialidad, donde se hacen grandes esfuerzos e inversiones en contar con una propuesta de café de gran diferenciación, apoyados en equipos de alta tecnología para las preparaciones, proveedores de cafés de origen que permitan una experiencia sensorial importante, y personal altamente calificado como baristas y meseros con conocimiento de características de café.

Esto con el fin de atender un público conocedor y amante del café y su cultura, pero que permita tener una oferta integrada con los clientes, puesto que tienen la oportunidad de almorzar o cenar y permanecer en el lugar para degustar del café y la experiencia, en pro de mejorar el tiquet promedio de sus clientes, y rentabilizar considerablemente cada una de las mesas atendidas.

Es allí donde se destaca la importancia de aquellas personas inversionistas que vienen de otras regiones del país o del exterior, ya que brindan espacios a la ciudad con conceptos novedosos y espacios multiculturales y variados en la región. Todo ello promueve un enriquecimiento social, y da pie a que se constituyan espacios más diversos e inclusivos para todo tipo de poblaciones. Sumado a ello, es de gran importancia para la región y los inversionistas la cultura de la hospitalidad pereirana, en donde se percibe un trato amable y generoso, lo cual destaca la humanidad de la región y es altamente valorado por todo aquel que la visita.

## **NECESIDADES Y RETOS**

Todas las empresas del sector asociado a la gastronomía no difieren de los comportamientos y deseos de los demás sectores empresariales, de manera que

buscan una consolidación perdurable, destacar mediante su identidad, tener un crecimiento progresivo y velar por el reconocimiento en el mercado.

Es así como para el logro de los objetivos se van presentando necesidades a suplir por parte de estas organizaciones, en las cuales intervienen factores internos como las estrategias planteadas y la manera de organizarlas para desarrollar su operación efectivamente, apoyados en los factores externos relevantes, tales como los proveedores, el gobierno y las tendencias del mercado.

### **Proveedores**

Los proveedores juegan un rol determinante en el correcto desarrollo de la operación e influyen en el fortalecimiento de la propuesta de valor ofrecida al público, en esta categoría intervienen diferentes tipos de proveedores, tales como insumos, servicios de tipo logístico, plataformas digitales de comercialización, servicios de adecuación o legales. Es importante entender que todos ellos deben integrarse para darle cumplimiento al propósito.

En donde se considera que las necesidades de los empresarios gastronómicos se encuentran insatisfechas por parte de los proveedores, por motivos tales como el incumplimiento en los estándares de calidad, lo cual tiene relación, con lo mencionado por (Almquist & Sherer, 2018) de los “table stakes” aquellos mínimos básicos para considerarse entrar como proveedor, y este concepto de calidad comprende varios aspectos.

Partiendo del principio primordial de la calidad, que es que satisfaga la necesidad o solicitud requerida. Suelen presentarse casos en los que el producto entregado es diferente al solicitado, las condiciones de entrega son fundamentales, puesto que deben generar confiabilidad y seguridad para los procesos alimenticios que se piensan desarrollar con dicho insumo. Así también, la durabilidad o características organolépticas esperadas, el cumplir con esta condición, dado que permite que los procesos a partir de allí puedan efectuarse de una manera positiva.

En complemento de la premisa de calidad, se encuentra uno de los factores asociados al comportamiento del proveedor, y es la categoría que los empresarios definen como “responsabilidad”, dicho concepto enmarca diferentes funciones.

La primera de ellas es la entrega, que debe cumplir las condiciones requeridas por el cliente en términos de los tiempos, modos de entrega, lugares u horarios establecidos. Este es uno de los factores asociado a la cultura de las personas o empresas proveedoras, en donde tienden a ser muy laxas en el cumplimiento de dichas solicitudes, o se manejan de manera cumplida en la fase inicial de la negociación, pero con el tiempo van perdiendo la rigurosidad de dichos compromisos.

Esto conlleva a que los restaurantes afecten su operación cotidiana, en tiempos de alistamiento de ingredientes, modificación de las funciones del equipo de trabajo, tomar medidas de urgencia para darle solución a temas importantes y que, en muchos casos, por el incumplimiento de un proveedor, se ve comprometida la operación del restaurante.

Desde la perspectiva del entendimiento del dolor de la organización con estos requerimientos, se encuentran asociado a la necesidad de seguridad de las personas tratada desde la pirámide de Maslow (Maslow, 1998), y ese es un criterio que valoran sobre medida en aquellos proveedores que pueden cumplir con esta condición, la generación de seguridad y confianza permite la consolidación de relaciones perdurables.

Dado que considerar alternativas de proveedores o productos, representa un riesgo, así sea en un pequeño porcentaje de posibilidad que algo pueda salir mal, y afectar la operación, de manera que evitan aquello que les genera fricciones en los procesos de compra, por lo que optan por elegir a quienes facilitan la adquisición de productos o servicios habituales.

## **Equipo de trabajo**

Todas las personas que participaron del estudio coincidieron en un factor de mayor relevancia en términos de los retos del sector, y es la vinculación y retención de personal calificado para los servicios de gastronomía, incluyendo allí personal de cocina, equipo de atención al público, servicios generales y diferentes labores logísticas para la operación.

Existen múltiples condiciones que llevan a que dicho sector encuentre unos retos generales, siendo el primero de ellos la perspectiva que se tiene por las personas jóvenes, en mayor medida acerca el trabajo en restaurantes, quienes ven dicha labor como una oportunidad pasajera, en donde es percibida como la actividad que les permite tomar experiencia, y resolver necesidades básicas de su cotidianidad, pero que en la medida que puedan encontrar otras opciones, deciden tomarlas.

En sinergia con tal situación, las personas que se vinculan y son aprendices de cocina o recién egresados de programas similares de carácter técnico o profesional, se encuentran en un periodo de alto deseo de aprendizaje, puesto que en la medida que consideran que han aprendido lo suficiente de un campo de la gastronomía en específico, deciden migrar a otros modelos de cocina que les permita ampliar su campo de acción.

Dado lo anterior, los dueños y gerentes de estas empresas perciben las afectaciones desde las inversiones que se realizan en periodos de capacitación y la curva de aprendizaje del proceso, que implica, errores, ineficiencias y diferentes reprocesos en la organización, y en el punto que se encuentran en un óptimo desempeño o aceptable dentro de la labor, deciden renunciar y el ciclo reinicia constantemente.

Es así como los empresarios trabajan en estrategias que promuevan el compromiso y estabilidad del equipo de trabajo, apoyándose en procesos de capacitación continua, remuneración superior a lo que otras labores puedan ofrecer,

y aportar facilidades o ayudas a procesos complementarios de la vida personal, tales como facilidades para estudiar, adquirir vehículos o casas, de manera que se generen relaciones más duraderas, a pesar del costo que puede representar.

Estas condiciones, sumadas a las recientes reformas laborales en el país, convierten la mano de obra de las empresas en rubro más representativo de sus gastos, dado que los horarios de principal afluencia para ellos son nocturnos o dominicales, que tienen una condición de remuneración significativamente mayor que el mercado laboral en general.

Como resultado de ello, las estrategias de las empresas han sido la inversión en tecnología que les permita disminuir la mano de obra en aquellas labores que generan poca satisfacción personal y alto desgaste físico, tales como el alistamiento de ingredientes, entre ellos el picado de vegetales, porcionado de proteínas, y lavado de platos y utensilios, en donde dichas inversiones tienen sus retornos en cuanto a los ahorros que se pueden generar desde tiempo invertido, disminución de desperdicios, y el disponer del equipo de trabajo en funciones que le generen mayor valor al proceso y a las personas.

### **Capacitación**

Dentro de los elementos de valor que desean y valoran las empresas gastronómicas se encuentra el complemento al servicio de venta y la formación del equipo de trabajo, de manera que les permita tener un mayor aprovechamiento de los productos o servicios que se ofrecen y que influyen en la mejoría de la operación.

Ejemplo de ello son aquellos productos de manejo especial, como los productos de limpieza y desinfección, en donde el nivel de responsabilidad es alto, y el efectuar su uso de manera incorrecta puede representar riesgos importantes como la contaminación de alimentos, riesgos microbiológicos, o riesgos químicos que puedan lesionar alguna de las personas integrantes del equipo de trabajo. Estas formaciones, si bien benefician desde el uso de los productos, generan un valor

representativo para la vida de las personas desde las buenas practicas de manipulación y riesgos asociados a su labor.

En paralelo a ello y en un caso expresado por el restaurante BOBADILLA PARRILLA, destacaban la formación generada por sus proveedores de vino, quienes se encargan de capacitar al equipo de manera tal que puedan ser expertos en la presentación y recomendación de una determinada variedad, impactando de manera positiva el valor generado por cada mesa y una experiencia satisfactoria para el cliente.

## **ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y CANALES**

La gestión de proveedores es una de las actividades claves para las personas en el rol de gerente de cualquier tipo de organización, entendiendo que el resultado positivo de este trabajo se refleja directamente en todos los ámbitos de la empresa, desde lo operativo, hasta lo financiero.

Desde el rol de los gerentes o directores comerciales y más aún en el campo de la categoría B2B (Bussines to Bussines), la gestión de clientes tanto en la búsqueda de nuevos, como en la retención de actuales, se basa en el entendimiento del cómo generan dichos vínculos comerciales, que valoran en el proceso y a través de qué medios conectan en mayor medida para tener una presencia relevante y unas estrategias de conversión adecuadas, logrando brindar soluciones que satisfagan las necesidades del público.

De este modo todo proceso de un vínculo con un nuevo proveedor parte desde un motivador, y que para los modelos de compra B2B se puede denominar el iniciador, mencionado por (Lamb, 2019), que bien puede ser la intención de solucionar un dolor en la organización, o la motivación de mejora y apuntar al crecimiento en una determinada área.

Sin embargo, los procesos de vinculación de nuevos productos y proveedores representan un nivel de involucramiento y esfuerzo para las personas encargadas de dicha misión, es allí donde los diferentes empresarios participantes

de la investigación determinan que, de acuerdo con el impacto que dicho proceso, puedan generar beneficios tanto en la operación como en lo financiero y de esa manera establecer las conexiones y búsquedas de opciones.

El canal digital hoy en día mueve el mundo, y es la fuente de información más importante a la cual las personas acuden en sus primeras instancias, esto con el fin de visualizar un panorama de alternativas y entender, en una mayor medida, cómo resolver las dudas y suplir sus necesidades inmediatas.

Sin embargo, para el sector gastronómico dicha búsqueda tiene esa principal función informativa, más no transaccional inmediata, a menos de que el nivel de riesgo o impacto financiero no tenga una mayor relevancia, dicho proceso puede ir acompañado del ejercicio complementario y altamente utilizado, que es la búsqueda de referidos.

Para el sector HORECA se ha evidenciado que existe una alta cooperación entre los participantes, de modo que han entendido que estos modelos de trabajo les permiten tener unas mejores relaciones y negociaciones, tanto con proveedores como con entidades, de los cuales buscan casos de éxito o confianza entre colegas para la consideración de nuevos proveedores.

En esa línea de trabajo han surgido diferentes agremiaciones en el sector, tales como ACODRES (asociación colombiana de restaurantes) ASOBARES (Asociación de bares y restaurantes) y comité de representantes de sector gastronómico de la Cámara de Comercio de Pereira. Estas asociaciones tienen el propósito de velar por los intereses y generar alianzas que promuevan el desarrollo del sector.

En consecuencia, con ello, ganan una gran relevancia los modelos de alianzas y la manera cómo estas juegan un rol importante en los procesos de negociación, dado que para los restaurantes significa ganar poder de negociación frente a los diferentes oferentes del mercado, quienes con el fin de generar un

vínculo con las empresas integradas a la asociación, brindarán mayores beneficios y respaldos.

Por otra parte, aquellos que no se encuentran vinculados a estas organizaciones mencionadas o no son consumidores de grandes volúmenes recurrentemente, prefieren modelos de abastecimiento a través de distribuidores minoristas, que les permiten adquisiciones en presentaciones más cómodas a sus necesidades, logísticas de menor medida o comprar de acuerdo con la cercanía de su establecimiento.

Dichas empresas de tipo mipyme o emprendimientos, valoran aspectos complementarios como la atención y orientación en cuanto a recomendaciones y el entendimiento de cómo un determinado proveedor puede aportarles valor en su proceso de crecimiento.

De acuerdo con dichos requerimientos, las empresas definen cuáles son esos elementos de valor, con mayor relevancia para la determinación de vinculación de proveedores, y los vendedores hacen parte de uno de los factores clave en llevar a buen término dicha relación. Considerando que en la actualidad los gerentes prefieren la atención a través de venta directa, puesto que consideran que definir un espacio de 30 minutos a una hora para tratar temas específicos de un requerimiento o escuchar la propuesta de un nuevo proveedor, puede ser mucho más productivo, dado que vía telefónica o en canales de chat como whatapp, no cuentan con la suficiente atención debido a sus múltiples ocupaciones.

Es por esto que los asesores de ventas deben contar con un amplio conocimiento de los productos, entre ellos sus funcionalidades y beneficios, y sumado a ello, unas desarrolladas habilidades de comunicación asertiva, un lenguaje cordial y técnico de acuerdo con el entorno que se presente, y un nivel de responsabilidad consciente que le permita transmitir con transparencia y confianza la información a los prospectos o clientes con quienes se esté tratando.

Cuando los procesos de venta son en torno a productos importados para la industria, existen diferentes opiniones o perspectivas desde lo cultural y de acuerdo con el tipo de oferta gastronómica que maneja cada empresa. Aquellas que son de índole tradicional colombiana, expresan un mayor escepticismo frente a ingredientes que no sean de origen local, dado que buscan mantener una esencia desde la sazón e ingredientes de tradición, sumado a algunos participantes que trabajan a través de licitaciones estatales, en donde les dan preferencia a aquellas empresas que su mayor porcentaje de abastecimiento sea de proveedores locales o de apoyo al sector agrícola.

Por otra parte, aquellos que tienden a cocina fusión o adaptada a diferentes variantes internacionales, usan una buena parte de sus ingredientes de tipo importados, en donde los beneficios de mayor relevancia que buscan en dichos productos está en la calidad y pureza de los ingredientes, que sean productos de mejores procesos de manipulación o selección, de manera que les ofrezca mayor durabilidad o diferenciación en sabores y texturas, que les permita entregar en sus platos experiencias novedosas, y por ello están dispuestos a invertir un mayor valor frente a una alternativa local.

A pesar de que existe un público importante que elige este tipo de ingredientes, se encuentran enfrentados a los retos desde la oferta limitada en la región.

## **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Cada día las organizaciones trabajan en pro de estar a la vanguardia de las tendencias y adaptarse a los modelos y exigencias del mercado, es por ello que los empresarios buscan espacios de retroalimentación y actualidad para identificar oportunidades que les permitan avanzar en sus proyectos.

En concordancia con dicho propósito, ha sido destacado el interés de los participantes del sector HORECA en las ferias empresariales que se realizan a nivel

nacional y a nivel local. Dado que ven estos espacios como la oportunidad para conectar con proveedores innovadores, conocer de tecnologías que les aporten a sus procesos y les permitan visualizar hacia dónde se dirige el sector,

En Colombia existen dos ferias de carácter internacional, de las cuales los empresarios participantes han tenido como referente, para la recopilación de información, casos como ALIMENTEC en la ciudad de Bogotá, y la feria ANDINAPACK, eventos en los cuales participan empresas de tecnología, y modelos de negocios de actualidad para el desarrollo de la industria.

De manera que estas plataformas son unos de los vehículos de mayor relevancia en procesos de exposición para marcas y proveedores de la categoría B2B con fines de posicionamiento y relacionamiento, dado que son espacios para la interacción empresarial y entornos propicios para aquellos negocios de alto impacto.

La participación como visitantes por parte de las empresas del sector les brindan unas bases lógicas y de entendimiento del sector, lo que genera que cada vez se tomen decisiones de manera más informada y conscientes de las diferentes alternativas de proveedores y exponentes que puede haber, tanto de índole nacional como internacional.

Dado esto y en continuidad con el proceso establecido por (Solomon M. , 2008), posterior a la fase del iniciador quien plantea una necesidad específica, seguido de una búsqueda de información rigurosa de acuerdo al nivel de involucramiento de la decisión, se pasa a la fase de evaluación de alternativas, en donde se ha recopilado información valiosa de los diferentes vendedores, propuestas con características diferenciadas entran a participar del proceso con diferentes integrantes de las organización, a fin de tener varias perspectivas y velar por los diferentes intereses de la áreas comprometidas.

Estos procesos de evaluación difieren de acuerdo al tamaño de la organización, para el caso de estudio en donde aquellos empresas que se

encuentran con diez integrantes o menos personas, tienden a desarrollarse en cabeza de los gerentes o dueños del establecimiento, quienes son los principales decisores, sin embargo, siempre prefieren apoyarse en los segundos al mando dentro de sus procesos, tales como jefes de cocina, chef principal, con quienes pretenden validar la implementación de un nuevo insumo o tecnología, de manera que no se vaya a afectar la operación o una receta por la cual se haya hecho un esfuerzo por estandarizar.

En ese sentido establecen los criterios de relevancia de acuerdo con su modelo de negocio, ejemplo de ello, aquellos servicios que ofrecen sus productos con unos márgenes de contribución significativos, destacan como criterio prioritario la calidad, la disponibilidad o entrega eficiente, a pesar de que dichas elecciones puedan representar un costo mayor, puesto que tales márgenes permiten velar por esos intereses sin afectar drásticamente su oferta.

Desde la perspectiva de las empresas de atención en volumen o de márgenes más cerrados en su operación, el factor precio, el servicio y las entregas oportunas de acuerdo con las necesidades puntuales, representan los criterios de mayor relevancia en la toma de decisiones, esto mediado por la alta sensibilidad de sus costos, en donde una operación puede ser insostenible si no se es lo suficientemente riguroso en tales controles.

Por otra parte, las empresas más grandes, con personal superior a 40 personas, diferentes sedes, o cadenas de orden nacional o internacional, cuentan con unos procesos establecidos que complejizan la toma de decisiones debido a las múltiples áreas involucradas y es allí donde (Lamb, 2019) los define como los porteros, quienes analizan diferentes variables antes de llegar al área de decisión.

Dichos participantes se componen de jefes de calidad, chef ejecutivo, dirección de compras, área contable y financiera, encargados de la validación de respaldos de legalidad y financieros, quienes van haciendo validaciones secuenciales y de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos de las diferentes

áreas, dichos procesos son validados por la gerencia, quienes determinan las condiciones comerciales, y las metodologías de negociación y abastecimiento.

De manera que a lo largo de dicho proceso de evaluación, cada uno de los involucrados defiende sus criterios de relevancia de acuerdo a los indicadores con los cuales son medidos, bien sea el chef desde el sabor y la calidad de sus platos o las percepciones de los comensales, los jefes de compras y área contable desde la eficiencia de los costos y negociaciones de plazos que no afecten sus flujos de caja, y las áreas de calidad que todos los productos cumplan con los estándares definidos por la organización y que puedan representar un riesgo para la operación en general.

Para los proveedores de este tipo de organizaciones existen unos beneficios complementarios sumados a lo monetario, dado que no siempre es posible ser altamente rentables con la atención de este modelo de empresas, sin embargo le brindan a los proveedores capacidad organizacional, reconocimiento y tener clientes referentes que apalanquen la confianza frente a nuevos prospectos, por lo que son decisiones desde lo estratégico el establecer los segmentos a los cuales se desea atender en el sector.

## CONCLUSIONES

La investigación ha permitido ampliar el entendimiento del entorno de las empresas de sector HORECA, en donde la capacidad de adaptación se ha convertido en uno de los pilares de los objetivos organizacionales y de la supervivencia y relevancia en el mercado.

Enmarcado en el desarrollo de la ciudad de Pereira, en términos de turismo, infraestructura, fortalecimiento del tejido empresarial, y una composición multicultural que permite entornos diversos y a su vez una alta complejidad para para la gestión de las organizaciones de carácter público y privado.

A su vez, dicho desarrollo trae consigo un sinnúmero de oportunidades que por su parte el sector HORECA viene aprovechando y todos aquellos integrantes de la cadena de abastecimiento a su alrededor perciben el impacto positivo de dicha dinámica. A pesar de ello, para beneficiarse de manera efectiva es importante indagar por los comportamientos, necesidades, valores y expectativas de los participantes del sector, de manera que se puedan desarrollar estrategias óptimas que le generen valor a los empresarios y a la industria en general.

Partiendo desde la identificación de los retos y necesidades más representativos en la actualidad, que van por parte de los proveedores en el aseguramiento de la calidad, y en tener propuestas adaptadas a los diferentes requerimientos de clientes, bien sea en variedad, presentación y logística eficiente. Se requiere una concientización que vele por fortalecer la cultura de la responsabilidad en el impacto que genera para las empresas del sector un incumplimiento de las promesas de venta y faltar a la palabra o los compromisos pactados.

Desde el contexto de las organizaciones, el adecuar estructuras de costos lo suficientemente eficientes que les permita ser competitivos y rentables, a pesar de las altas cargas impositivas, y el alto costo y rotación del personal de trabajo para

el sector, en donde las nuevas generaciones de gerentes deben adaptar sus propuestas de labor de acuerdo con las aspiraciones y motivaciones de las generaciones venideras y de los jóvenes actuales.

Desde las estrategias de comercialización y promoción, puntualmente enfocados al desarrollo positivo de la empresa Distribuciones GMA, se debe estructurar una propuesta de valor basada en los dolores expresados de la comunidad gastronómica y apoyados en sus capacidades y fortalezas actuales. Iniciando desde los campos de visualización y comunicación mediante el fortalecimiento de los canales digitales a través de la creación de una página web informativa y ágil que brinde confianza e información de valor, dándole enfoque a las estrategias de posicionamiento en canales de búsqueda como Google, dado que allí inicia en una gran medida el journey de compra para insumos y tecnología para los restaurantes.

Apoyados en la participación de eventos empresariales del sector como muestras gastronómicas, ferias de la industria en innovación y tecnología, permitiendo que dichos espacios sean altamente experienciales y que permitan el posicionamiento en el sector y una interacción que genere cercanía con la marca.

Sumado a lo anterior, la formación de personal de ventas altamente calificado para presentar y entender las necesidades de cada cliente, integrado con la cultura organizacional y propuesta de valor, como es marcado en su eslogan “su proveedor amigo”, velando por la construcción de relaciones duraderas, y brindando un acompañamiento desde la capacitación a los clientes, apoyados en la experiencia y trayectoria de la marca. En donde el compartir conocimiento va a tener un retorno incalculable en cuanto a la fidelidad con la organización.

Soportando en esa medida la búsqueda del aumento del alcance para la organización, mediante la vinculación y alianzas con las diferentes asociaciones sectoriales, quienes integran unos volúmenes importantes de participantes, y con el desarrollo de planes de formación para subdistribuidores en diferentes partes del

país, que permitan llegar a un público minorista, en donde los costos logísticos no permitirían la viabilidad de la atención de estos de manera individual.

Por último, el entendimiento de los procesos de toma de decisiones corresponde tanto a procesos lógicos, como a las necesidades y sentimientos de índole personal, en donde velan por los intereses de seguridad, reconocimiento y mejora continua.

De modo que, de acuerdo con la naturaleza del prospecto a atender, se debe ajustar el discurso comercial y los elementos de valor que serán significativos para el cliente, permitiéndole tener las herramientas e información suficiente para tomar decisiones de manera consciente y objetiva.

Así también, de acuerdo con la estrategia de la organización a la vinculación con grandes organizaciones del sector, adaptar su estructura y metodología de trabajo, acorde a los requerimientos de dichas empresas y entender que los procesos de toma de decisión de estas comprenden unas mayores complejidades e interacciones que velan por los intereses de las diferentes áreas de la empresa.

En consolidación con el desarrollo investigativo y en torno al entendimiento de los contextos y dinámicas empresariales del sector, se permite vislumbrar un abanico de oportunidades para empresa Distribuciones GMA desde su portafolio de productos importados.

Con el fin de ajustar la brecha de disponibilidad de productos especializados de origen europeos y asiáticos, acorde a las tendencias de cocina internacional que se vienen desarrollando en la ciudad de Pereira, sumado a que más que sabor, le aporten funcionalidad y eficiencias en los procesos gastronómicos, como en la reducción de desperdicios, mayor vida útil de los ingredientes, de manera que se garantice la calidad y la estandarización de los mismos, cumpliendo las expectativas de un producto importado para la implementación en cocina.

También en apoyo a mejorar los tiempos de procesos gastronómicos, la implementación y acompañamiento para la adecuación de tecnología, facilitará el

cumplimiento de los objetivos de los restaurantes, en donde van a poder disponer de su personal de trabajo que suele ser limitado en funciones que generen un mayor valor y aprendizaje, disminuyendo costos en el proceso y mejorando la calidad y estandarización.

## REFERENCIAS

- Almquist, E. C., & Sherer, L. (2018). The B2B elements of value . *Harvard Review, Harvard Business Publishing*, 72-81.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1985). Modes of foreign entry:a transaction cost analysis and propositions. *Palgrave Macmillan Journal*, 1-26.
- ANDI. (20 de Abril de 2023). *Cámara del sector gastronómico*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>
- Bonilla E, R. P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Universidad de los Andes- Editorial Norma.
- Briola, M. (2007). Estrategia organizacional. *Univerisidad de Buenos aires*, 1-13.
- Cámara de la industria de alimentos ANDI. (marzo de 2019). Industria de alimentos una industria que innova y construye país. *Portafolio*. <https://www.andi.com.co/Uploads/ANDIAAlimentos.pdf>
- Céspedes Sáenz, A. (2012). *Investigación de mercados para una mejor toma de decisiones*. Bogotá Ediciones de la U.
- Congreso de Colombia .(10 de julio de 2000). Ley 590 de 2000. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- ECONEXIA. (3 de Marzo de 2023). *Cuatro retos que enfrenta el sector horeca en Colombia*. <https://econexia.com/es/contenidos-articulo/agroindustria-y-alimentos/1026/Cuatro-retos-enfrenta-sector-Horeca-Colombia>
- Fanyul, E. (2021). Qué es la internacionalización de la empresa. *Iberglobal*, 1-11. [https://doi.org/https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://doi.org/https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacion_de_la_empresa-C.pdf)

- Fayol, H. (1984). *Administración industrial y general*. El Ateneo.
- Forbes. (12 de ENERO de 2023). Los siete mayores retos a los que se enfrentan todas las empresas en 2023. *FORBES.ES*.  
<https://forbes.es/empresas/218222/los-siete-mayores-retos-a-los-que-se-enfrentan-todas-las-empresas-en-2023/>
- Forbes. (6 de Marzo de 2024). *Por qué un turismo personalizado puede impulsar el crecimiento del sector en Colombia; esto dicen los expertos*. Forbes.  
<https://forbes.co/2024/03/06/negocios/tendencias-y-desafios-del-turismo-en-colombia-2024>
- Godin, S. (2012). *The Icarus deception: How high will you fly?* Penguin Group.
- Hernández, C. (2017). *Fundamentos del marketing*. Pearson Education.  
<https://doi.org/9786073238441>
- Johanson, J. (1975). The internationalization Process of the Firms: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Kerin, R. & Hartly, S. (2023). *Marketing 16 ed*. Mc Graw - Hill interamericana.  
<https://doi.org/9786071520272>
- Kotler, P. (2017). *Marketing*. Pearson.
- Kotler, P, Keller, K., & A, C. (2023). *Dirección de marketing*. Pearson Education.  
<https://doi.org/9786073259446>
- LABARRA. (Abril de 2017) *Proveedores del sector Horeca en Colombia*.  
 (<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/conozca-los-17-mejores-proveedores-del-sector-horeca-en-colombia> de Abril de 2017).
- Lamb, C. (2019). *MKTG: Marketing*. Cengage. <https://doi.org/9786075268040>
- Marquina, A. (2013). Los derivados financieros, su impacto en la seguridad alimentaria y los intentos de regulación. *Discussion papers* , 31(1696-2206), 149-171.

- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado*. Editorial Kairos. <https://doi.org/117-12108029>
- Max-neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana una opción para el futuro*. CEPAUR.
- Ministerio de industria comercio y turismo de Colombia. (6 de junio de 2023). *Portal de información turística de Colombia*. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/pib-alojamiento-y-servicios-de-comidas>
- Ministerio de Salud y Protección social. (2020). *Resolución 1115 de 2020*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201155%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201155%20de%202020.pdf).
- Mintzberg H, A. B. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. GRANICA.
- Mordor intelligence. (2023). *Mordor intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/colombia-food-ingredient-market>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Poblete C, J. E. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el caso de Chile. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(0718-2724), 97-106.
- Portafolio. (08 de agosto de 2023). Alimentos de la industria en el escenario global. <https://www.portafolio.co/economia/industria-de-alimentos-la-produccion-de-colombia-figura-en-el-escenario-mundial-587020>

- Porter. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(0717-9952), 100-113.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press 1980.
- Porter , M. (2008). *Las cinco fuerzas de porter*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Revista LABARRA. (9 de Septiembre de 2022). *Mano de obra calificada reto para el sector HORECA*. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/mano-de-obra-calificada-reto-para-el-sector-horeca>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Editorial Deusto.
- Robledo, C. (9 de ABRIL de 2011). Internacionalización de las empresas colombianas, mas allá de las exportaciones. *DINERO*. <https://www.semana.com/opinion/opinion-online/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071/>
- Schiffman, & Wisenblit. (2022). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación. <https://doi.org/9786073256612>
- Solomon. (2008). *Comportamiento del consumidor* (séptima ed.). Pearson Education. <https://doi.org/978-970-261086-1>
- Solomon. (2017). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Education. <https://doi.org/9786073240215>
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Education. <https://doi.org/978-97026-10861>
- Teece, D., Pundziene, A., Heaton, S., & Maaja, V. (2022). Managing Multi-Sided: Plataform origins and Go - to market strategy. *Berkeleyhaas*, 64, 5-19. <https://doi.org/10.1177/008125622>

Then L, P. S. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y sociedad*, 39(0378-7680), 441-476.

TRUJILLO M, R. D. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de las empresas. *Documentos de investigación*, 30(0124-8219), 1-72.

Useche, G. L. (2021). Pensamiento Estratégico de Whittington. Una mirada epistemológica a su concepción. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23, 391-402.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos232.11>

## ANEXOS

### 1.FORMATO DE ENTREVISTA

OBJETIVOS			
Objetivo General	Definir las <b>oportunidades de</b>	1	¿Cómo visualiza el futuro del sector HORECA en Pereira?
		2	¿ Desde su experiencia y conocimiento cuál tipología de gastronomía es la que hoy en día presenta un mayor crecimiento? ¿Cuál cree que sea la razón que lo esté generando?
		3	Con relación a su respuesta anterior, cuál es su percepción de abastecimiento de insumos para este tipo de gastronomía?
		4	Desde su percepción, Considera que hay alguna categoría del sector gastronómico que pueda estar decreciendo en este momento en la región? (En caso de que la respuesta sea sí
		5	¿Cuáles considera que son los principales riesgos del sector?
Obj. Esp 1	necesidades y retos del sector HORECA dentro de sus procesos	1	¿Cuales son las <b>motivaciones</b> más significativas que tiene hoy un empresario para invertir en el sector gastronómico en la ciudad de preira?
		2	¿Desde su punto de vista, cuáles son las <b>necesidades</b> mas relevantes a suplir por parte de un proveedor en actualidad en el sector gastronómico? ( <u>Entregas, variedad, surtido, calidad,</u>
		3	¿En qué insumos o elemento para el restaurante considera que puede haber desabastecimiento o dificultades para adquirir
		4	¿en que productos busca garantizar el abastecimiento o presupuesta el mayor stock? ¿Por qué razón?
		5	¿Cuales considera usted que son los <b>retos</b> más significativos que enfrenta hoy la industria gastronómica en esta región? ¿Por
Obj. Esp 2	Definir una <b>estrategia de comercialización</b> de los productos en el segmento de mercado HORECA (** explore los distintos canales)	1	a.¿Cuándo requiere de un nuevo insumo o equipo para su restaurante a través de qué canales o espacio busca conectar con estos proveedores?
		2	a. Desde su experiencia, en la industria y la región cuales proveedores se desatacan hoy y por qué? b. ¿en que temas sobresalen? ¿Qué hacen distinto y dónde
		3	¿Actualmente utiliza productos importados? Si la respuesta es positiva preguntar, (¿qué beneficios encuentra en ellos? (¿si la respuesta es negativa, ¿por qué no usa productos importados?)
		4	¿Qué elementos de valor quisiera encontrar en productos importados si los fuese a incluir en su restaurante?
		5	¿a través de qué canales prefiere ser atendido por sus proveedores, presencial, virtual, telefónico u otro?
		6	¿Qué tanto inciden las alianzas comerciales en su decisión de
		7	¿Qué elementos valora usted de la visita de un asesor comercial? ¿Qué habilidades y conocimientos son importantes
		8	¿Qué estrategias hacen hoy las marcas en esta industria para
Obj. Esp 3	Esclarecer como se desarrollan los <b>procesos de toma de decisiones</b>	1	¿para conocer de insumos nuevos o tecnologías qué canales tiene usted en cuenta para enterarse de estos?¿Dónde busca información? ( <u>las visita, demostraciones o eventos tipo ferias</u> )
		2	¿Qué elementos compara entre las propuesta de proveedores?
		3	¿En su proceso de selección de nuevos proveedores o productos quienes intervienen y hacen parte de la decisión dentro de su organización? ¿Qué agentes inciden con más fuerza?
		4	¿Cuáles son las variables que más pesan a la hora de elegir un proveedor? (precio - Calidad - Servicio)
		5	¿Cómo percibe usted el servicio postventa en la industria? Qué proveedor lo ofrece mejor y por qué?