

SSMS-Vol.3. N1. 029

Incidencia de las estrategias administrativas en la permanencia en el mercado del emprendimiento gastronómico El Fincho de Martica, Cali, Colombia 2025

Incidence of administrative strategies on the market permanence of the gastronomic entrepreneurship El Fincho de Martica, Cali, Colombia 2025

Autores:

Tivisay Castillo Casalla
Universidad Estatal del Milagro
Milagro – Ecuador
tivi0928@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-5180-3567>

Autor de correspondencia: Tivisay Castillo Casalla, tivi0928@gmail.com

Recepción: 10-marzo-2026

Aceptación: 30-mayo-2026

Publicación: 30-junio-2026

Cómo citar este artículo:

Castillo Casalla, T. (2026). Incidencia de las estrategias administrativas en la permanencia en el mercado del emprendimiento gastronómico El Fincho de Martica, Cali, Colombia 2025. *Sage Sphere Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.63688/dzn2sm05>

© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.



RESUMEN

El cierre prematuro de negocios gastronómicos en entornos urbanos competitivos como Cali, Colombia, obedece con frecuencia a deficiencias en la gestión interna más que a la ausencia de demanda. Comprender qué estrategias administrativas inciden en la capacidad de estos negocios para sostenerse en el tiempo resulta, por tanto, un tema de alta pertinencia investigativa y práctica. El estudio adoptó un diseño no experimental con enfoque mixto, nivel descriptivo y modalidad de estudio de caso centrado en el emprendimiento El Fincho de Martica. Se aplicó un cuestionario Likert de 24 ítems a 16 participantes; propietaria, empleados y clientes frecuentes; complementado con una entrevista semiestructurada a la propietaria. La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de $\alpha = 0.722$. Las estrategias administrativas (Variable Independiente) alcanzaron una media global de 3.59/5.00, con debilidades notorias en marketing digital (3.33) y planificación formal (3.13). La permanencia en el mercado (Variable Dependiente) obtuvo una media de 4.25/5.00, apoyada en la calidad percibida del producto (4.69), la fidelidad de la clientela (4.56) y la diferenciación del negocio (4.28). Existe una relación positiva entre las estrategias administrativas y la permanencia en el mercado de El Fincho de Martica. Sin embargo, el negocio sostiene su crecimiento principalmente sobre fortalezas intuitivas; calidad y trato al cliente, más que sobre una gestión formalizada. Estructurar la planificación, el marketing digital y el control financiero constituye la palanca de mayor potencial para impulsar el crecimiento sostenido del emprendimiento.

Palabras clave: estrategias administrativas, permanencia en el mercado, emprendimiento gastronómico, estudio de caso, gestión empresarial.

ABSTRACT

The early closure of gastronomic businesses in competitive urban environments such as Cali, Colombia, is frequently attributed to internal management deficiencies rather than to a lack of market demand. Understanding which administrative strategies influence the capacity of these businesses to sustain themselves over time is therefore a highly relevant research and practical concern. The study adopted a non-experimental, mixed-methods approach with a descriptive level and case study modality focused on the entrepreneurship El Fincho de Martica. A 24-item Likert questionnaire was applied to 16 participants; the owner, employees, and regular customers; supplemented by a semi-structured interview with the owner. Instrument reliability was assessed using Cronbach's Alpha Coefficient, yielding $\alpha = 0.722$. Administrative strategies (Independent Variable) achieved a global mean of 3.59/5.00, with notable weaknesses in digital marketing (3.33) and formal planning (3.13). Market permanence (Dependent Variable) obtained a mean of 4.25/5.00, supported by perceived product quality (4.69), customer loyalty (4.56), and business differentiation (4.28). A positive relationship exists between administrative strategies and the market permanence of El Fincho de Martica. Nevertheless, the business sustains its growth primarily on intuitive strengths quality and customer care rather than on formalized management. Structuring planning, digital marketing, and financial control represents the highest-potential lever for driving the sustained growth of entrepreneurship.

Keywords: administrative strategies, market permanence, gastronomic entrepreneurship, case study, business management.



1. INTRODUCCIÓN

Cuando un negocio gastronómico cierra sus puertas a pesar de contar con buena comida y clientes satisfechos, la pregunta que emerge de manera inevitable apunta hacia adentro: ¿cómo se estaba administrando? Esta paradoja calidad sin continuidad describe con precisión la situación que enfrentan miles de pequeños restaurantes en América Latina, y constituye el punto de partida del presente estudio.

El sector gastronómico ocupa un lugar estratégico en las economías urbanas de la región. En Colombia, los datos más recientes sitúan a Cali como la tercera ciudad del país en concentración de negocios gastronómicos formales, con 3.769 establecimientos registrados en 2024, equivalentes al 7% del sector nacional (ACOGA, 2025). No obstante, este dinamismo convive con altos índices de cierre: investigaciones regionales señalan que más del 60% de los negocios gastronómicos de pequeña escala no logra consolidarse más allá de sus primeros tres años (Münch, 2020). Esta tensión entre potencial y fragilidad define el problema central que motiva esta investigación.

Las causas de esa fragilidad raramente residen en el producto o en la demanda. El BID (2021), documentó que los cierres empresariales en la región obedecen con mayor frecuencia a debilidades en la organización interna que a la ausencia de mercado. Kantis et al. (2020) profundizaron en esta línea al identificar que la informalidad administrativa actúa como el principal obstáculo para el crecimiento sostenido de los emprendimientos latinoamericanos. En el contexto gastronómico urbano, Pitre Redondo et al. (2021) aportaron evidencia local al constatar que los negocios que implementan herramientas básicas de gestión y marketing digital presentan tasas de permanencia significativamente superiores frente a aquellos que operan de manera puramente intuitiva.

El Fincho de Martica es un restaurante de comida casera con local fijo en Cali, entre 1 y 3 años de antigüedad y un equipo de cuatro personas. Su propuesta de almuerzo arroz, ensalada y bebida a \$14.500 en sitio y \$16.000 a domicilio; le ha generado una clientela fiel en su entorno inmediato. Sin embargo, el negocio carece de planificación formal, no lleva registros financieros sistemáticos, sus procesos operativos dependen del conocimiento tácito de la propietaria y su presencia digital es esporádica. Esta combinación de fortalezas relacionales y debilidades estructurales convierte a El Fincho de Martica en un caso representativo y



analíticamente valioso para explorar la relación entre gestión administrativa y permanencia en el mercado.

A partir de esta realidad, el estudio responde a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la incidencia de las estrategias administrativas en la permanencia en el mercado del emprendimiento gastronómico El Fincho de Martica, Cali - Colombia, 2025? El objetivo general es identificar dicha incidencia mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información, con el propósito de proponer mejoras concretas a los procesos administrativos del negocio. Los objetivos específicos son: primero, determinar de qué manera la fidelización de clientes incide en el valor agregado del emprendimiento; segundo, identificar el impacto de las estrategias de marketing sobre su competitividad; y tercero, relacionar las estrategias operativas con la diferenciación que el negocio ha logrado construir en su entorno.

El sustento teórico del estudio articula cuatro marcos complementarios. La teoría de la administración estratégica de Mintzberg (2019) concibe la estrategia como un patrón emergente de decisiones que orientan el rumbo organizacional. Porter (2015) plantea que la diferenciación constituye la ventaja competitiva más sostenible para negocios de pequeña escala. Drucker (2020) argumenta que la eficacia administrativa depende de cuán bien comprende el gestor su entorno y su cliente. Finalmente, la teoría de los recursos y capacidades de Barney (2021) proporciona el enlace con la permanencia al sostener que la supervivencia empresarial depende de activos difíciles de replicar. En El Fincho de Martica, la atención personalizada, la calidad del producto y el reconocimiento local son precisamente ese tipo de activos.

Los antecedentes investigativos refuerzan la pertinencia del estudio. Ospina et al. (2024) hallaron que la fidelización y el marketing son los factores con mayor incidencia en la permanencia de negocios gastronómicos. Nieves-Lizárraga et al. (2025) demostraron que el marketing digital 2.0 es determinante para la reactivación y competitividad de los emprendimientos gastronómicos. Sepúlveda Rivillas y Reina Gutiérrez (2016) identificaron en Cali que la consistencia operativa es determinante para la continuidad de los negocios del sector. Estas investigaciones configuran un marco de referencia sólido con el cual contrastar los hallazgos del presente caso. El estudio adopta un enfoque mixto, diseño no experimental, nivel descriptivo y modalidad de estudio de caso.

2. METODOLOGÍA



El diseño metodológico del estudio responde a las características del objeto de análisis: un emprendimiento gastronómico de pequeña escala inserto en un contexto urbano específico. Dado que el propósito no era contrastar hipótesis experimentales sino comprender en profundidad cómo operan las estrategias administrativas dentro de un negocio real, se optó por un enfoque mixto que integra medición cuantitativa y comprensión cualitativa. Esta combinación permite compensar las limitaciones de cada método por separado y obtener una lectura más completa del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014).

El nivel de la investigación es descriptivo. Se buscó caracterizar el estado actual de las variables estrategias administrativas y permanencia en el mercado en El Fincho de Martica, sin manipulación de condiciones ni comparación con grupos de control. El diseño es no experimental de corte transversal, dado que los datos fueron recolectados en un momento puntual: el 21 de abril de 2026. La modalidad es el estudio de caso único (Yin, 2018), justificada porque el fenómeno y su contexto son indisociables: las estrategias administrativas del negocio solo pueden entenderse cabalmente dentro de las condiciones particulares en que opera El Fincho de Martica en Cali.

Los participantes del estudio conformaron una muestra de 16 personas seleccionadas por muestreo de conveniencia (Etikan et al., 2016): la propietaria del negocio (Martica), tres empleados con distintos roles operativos y doce clientes frecuentes. Esta composición respondió al criterio de capturar simultáneamente la perspectiva estratégica, la perspectiva operativa y la perspectiva del mercado sobre las mismas variables. Al tratarse de un estudio de caso con unidad de análisis única, no se aplicó fórmula de cálculo muestral estadístico; la selección obedeció a criterios de relevancia informativa y accesibilidad (López-Roldán y Fachelli, 2015).

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos complementarios. El primero fue un cuestionario estructurado con escala de Likert de cinco niveles desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo), conformado por 24 ítems organizados en seis dimensiones: fidelización de clientes, estrategias de marketing y estrategias operativas (Variable Independiente); y valor agregado, competitividad y diferenciación (Variable Dependiente). El segundo instrumento fue una guía de entrevista semiestructurada de diez preguntas abiertas aplicada a la propietaria, orientada a profundizar en los aspectos que los números no alcanzan a capturar.



La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. Con $k = 24$ ítems, $\Sigma Vi = 12.05$ y $Vt = 39.12$, el coeficiente resultante fue $\alpha = 0.722$, lo que corresponde a una fiabilidad respetable según los criterios establecidos por George y Mallery (2003). La validez de contenido fue garantizada mediante la alineación de cada ítem con la operacionalización teórica de las variables, revisada por el tutor de investigación. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias, porcentajes y promedios. Los datos cualitativos fueron analizados mediante análisis de contenido temático. Finalmente, ambas fuentes fueron trianguladas para obtener una lectura integrada (Otzen y Manterola, 2017).

3. RESULTADOS

Los resultados se organizan en torno a las dos variables del estudio. La Variable Independiente Estrategias Administrativas obtuvo una media global de 3.59 sobre 5.00, lo que indica un nivel medio de implementación. La Variable Dependiente Permanencia en el Mercado alcanzó una media de 4.25/5.00, reflejando un nivel alto de consolidación percibida. La brecha entre ambas cifras constituye en sí misma uno de los hallazgos más relevantes del estudio.

Tabla 1.

Resultados por dimensión Variable Independiente: Estrategias Administrativas

Dimensión	Media	%		Valoración
		Acuerdo	Desacuerdo	
Fidelización de clientes	3.90	72%	6%	Medio-alto
Estrategias de marketing	3.33	44%	19%	Medio - débil
Estrategias operativas	3.53	56%	12%	Medio
Promedio VI	3.59	57%	12%	Medio

Nota. Resultados de encuesta aplicada a 16 participantes. Elaboración propia.

Dentro de la Variable Independiente, la fidelización de clientes (3.90) emerge como la dimensión mejor posicionada, impulsada por la atención personalizada que alcanzó la media más alta de toda esta variable (4.56), con el 93% de los encuestados de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este resultado confirma que el trato directo y reconocible de la propietaria con su clientela habitual es el activo administrativo más consolidado del negocio. En contraste,



el seguimiento posventa (3.25) y los programas de incentivos (3.56) obtuvieron puntuaciones más bajas, evidenciando que la fidelización del Fincho de Martica descansa en prácticas espontáneas antes que en mecanismos estructurados.

Las estrategias de marketing (3.33) concentran las debilidades más pronunciadas de toda la variable. La imagen de marca apenas alcanzó un promedio de 3.13, con la mitad de los participantes respondiendo en posición neutral. El uso de redes sociales obtuvo 3.19, cifra que, según Nieves-Lizárraga et al. (2025), está por debajo del nivel mínimo recomendable para que un emprendimiento gastronómico logre visibilidad digital efectiva y reactivación comercial. El análisis de la competencia (3.25) tampoco mostró un desarrollo significativo, revelando que el negocio no aprovecha herramientas de bajo costo que podrían ampliar considerablemente su base de clientes.

Las estrategias operativas (3.53) presentan un comportamiento heterogéneo. La estandarización de los procesos de preparación del menú fue bien valorada (4.00), con el 75% de participantes de acuerdo, lo que sugiere que existe una rutina de trabajo consolidada en la cocina. Sin embargo, la planificación y definición de metas periódicas obtuvo el puntaje más bajo de toda la Variable Independiente (3.13), con el 43% de los participantes respondiendo de manera neutral. Este hallazgo es coherente con lo que la propietaria manifestó en la entrevista: el negocio funciona desde el conocimiento tácito acumulado, sin metas escritas ni presupuestos formales.

Tabla 2.

Resultados por dimensión Variable Dependiente: Permanencia en el Mercado

Dimensión	Media	% Valoración	
		Acuerdo	Desacuerdo
Valor agregado	4.25	88%	0%
Competitividad	4.23	85%	0%
Diferenciación	4.28	88%	0%
Promedio VD	4.25	87%	0%

Nota. Resultados de encuesta aplicada a 16 participantes. Elaboración propia.



La Variable Dependiente muestra un perfil marcadamente más positivo. El ítem con mayor puntuación en todo el instrumento fue la percepción de que la calidad del producto justifica el precio pagado (4.69), con el 69% de los participantes totalmente de acuerdo. Este resultado tiene una lectura directa: los clientes perciben que un almuerzo completo a \$14.500 en sitio representa una relación costo-beneficio superior frente a las alternativas disponibles en su entorno. En competitividad, los precios accesibles y la clientela fija obtuvieron ambos 4.56, con el 93% de acuerdo. En diferenciación (4.28), la recomendación boca a boca (4.56) y los atributos únicos reconocibles (4.38) evidencian que el negocio ha logrado construir una identidad en su barrio que sus propios clientes replican socialmente.

Los hallazgos de la entrevista enriquecen y contextualizan los datos cuantitativos. Al preguntarle a Martica sobre su estrategia de fidelización, respondió que conoce a sus clientes por nombre, recuerda sus preferencias y les avisa cuando hay algo nuevo que podría gustarles. Respecto al marketing, señaló tener un perfil de Instagram que actualiza de manera irregular, confirmando los datos cuantitativos. En cuanto a la gestión financiera, indicó que calcula los costos de memoria sin llevar ningún registro escrito. Finalmente, atribuyó su permanencia en el mercado a la calidad de la comida y la calidez en el trato. El ítem que midió la relación percibida entre gestión y crecimiento obtuvo una media de 4.12, con el 81% de los participantes de acuerdo, validando que incluso los propios actores del negocio reconocen esa conexión.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos del presente estudio fueron contrastados con los resultados reportados en ocho investigaciones científicas previas, seleccionadas por su pertinencia temática y su proximidad contextual al fenómeno analizado. La comparativa abarca estudios realizados en Colombia, México, España y Ecuador, así como aportes teóricos de la literatura internacional sobre gestión administrativa, marketing gastronómico y permanencia empresarial. En la Tabla 3 se sintetizan las coincidencias, divergencias parciales y convergencias identificadas entre los hallazgos propios y los estudios previos, junto con sus respectivas implicaciones teóricas y prácticas.

Tabla 3.

Comparativa de hallazgos propios con estudios científicos previos



Hallazgo del estudio (El Fincho de Martica, 2025)	Estudio comparado	Relación	Implicación teórica y práctica
La atención personalizada (4.56) y la calidad percibida del producto (4.69) son los factores de mayor incidencia en la permanencia en el mercado.	<i>León García et al. (2020)</i>	COINCIDENCIA	Ambos estudios confirman que la fidelización centrada en el trato al cliente constituye el activo más sostenible de los negocios gastronómicos de pequeña escala, independientemente del contexto geográfico.
La fidelización opera de manera informal y depende de la presencia directa de la propietaria, sin programas estructurados de lealtad.	<i>Kotler y Keller (2022)</i>	DIVERGENCIA	La literatura propone mecanismos formales de lealtad; el caso evidencia que la fidelización intuitiva puede ser efectiva en escala micro, pero presenta vulnerabilidades ante el crecimiento o la ausencia del gestor principal.
El negocio alcanza competitividad alta (4.23) a pesar de presentar las estrategias de marketing más débiles del	<i>Nieves-Lizárraga et al. (2025)</i> <i>México</i>	DIVERGENCIA PARCIAL	Nieves-Lizárraga et al. hallaron que el marketing digital 2.0 es determinante para la reactivación y competitividad de los emprendimientos gastronómicos; en El Fincho de Martica, la



instrumento (3.33).			competitividad se apoya en el precio y la lealtad preexistente, lo que señala un techo de crecimiento bajo sin intervención digital.
El uso de redes sociales es esporádico (3.19) y la imagen de marca está poco definida (3.13), con el 50% de participantes en posición neutral.	<i>Cruz-Estrada y Miranda-Zavala (2020) México Poveda (2023) Ecuador</i>	CONVERGENCIA	Ambas investigaciones documentan que la baja presencia digital limita la captación de nuevos clientes. Poveda (2023) demostró que activar redes sociales sin inversión amplió la base de clientes en negocios gastronómicos equivalentes.
La estandarización operativa (4.00) contribuye directamente a la diferenciación percibida (4.28) en el entorno local del emprendimiento.	<i>Sepúlveda Rivillas y Reina Gutiérrez (2016)</i>	COINCIDENCIA	Sepúlveda Rivillas y Reina Gutiérrez (2016) evidenciaron que la estandarización de la oferta y la reinversión en procesos son determinantes de la sostenibilidad en emprendimientos colombianos.
La planificación formal obtuvo el puntaje más bajo de toda la Variable Independiente	<i>Kantis et al. (2021) Münch (2020)</i>	CONVERGENCIA	Ambas fuentes señalan que la ausencia de planificación es el principal obstáculo para el escalamiento de los emprendimientos latinoamericanos. Este



(3.13), con el 43% de participantes en posición neutral.			hallazgo confirma esa tesis en el sector gastronómico caleño.
La competitividad descansa en precios accesibles (4.56) y clientela fija (4.56), no en mejoras continuas de procesos (3.75).	Navarro et al. (2021) Colombia Robbins y Coulter (2018)	DIVERGENCIA PARCIAL	Navarro et al. hallaron que la productividad es el predictor más fuerte de competitividad en pymes colombianas. El caso muestra que la competitividad puede sostenerse a corto plazo sin mejora continua, pero con riesgo de erosión frente a competidores que sí la implementan.
El negocio se mantiene entre 1 y 3 años en el mercado sustentado en activos intangibles calidad, calidez, reconocimiento local más que en gestión administrativa formalizada.	Barney (2021) Rivas Carrero y Álvarez Montalvo (2020) Drucker (2020)	COINCIDENCIA	La teoría de recursos y capacidades (Barney, 2021) explica la permanencia por activos difíciles de imitar. Rivas Carrero y Álvarez Montalvo (2020) documentaron el mismo patrón en emprendimientos familiares latinoamericanos. Drucker (2020) advierte que este tipo de gestión intuitiva tiene límites estructurales cuando el negocio busca escalar.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y la revisión de literatura. Los resultados evidenciaron que la atención personalizada (M = 4.56) y la calidad percibida del producto (M = 4.69) son los factores de mayor incidencia en la permanencia en



el mercado de El Fincho de Martica. En este sentido, Ospina et al. (2024) concluyeron que el marketing de fidelización centrado en el trato directo al cliente constituye el factor de mayor contribución a la calidad del servicio y la permanencia de los negocios gastronómicos, lo que coincide con los hallazgos del presente estudio. Del mismo modo, Rivas Carrero y Álvarez Montalvo (2020) documentaron en emprendimientos gastronómicos familiares latinoamericanos que la relación cercana con la clientela es el principal activo diferenciador de estos negocios. Asimismo, Kotler y Keller (2022) advierten que la fidelización sustentada exclusivamente en el carisma del propietario presenta limitaciones estructurales cuando el negocio busca crecer o delegar funciones, lo que constituye una vulnerabilidad que El Fincho de Martica deberá atender en su proceso de consolidación.

Los resultados también evidenciaron una paradoja significativa: mientras el negocio alcanza indicadores altos de competitividad ($M = 4.23$) y diferenciación ($M = 4.28$), sus estrategias de marketing presentan las medias más bajas de toda la investigación ($M = 3.33$), con debilidades críticas en imagen de marca ($M = 3.13$) y uso de redes sociales ($M = 3.19$). En este sentido, Nieves-Lizárraga et al. (2025) reportaron que el marketing digital 2.0, especialmente el uso de contenidos en Instagram, Facebook y TikTok, favorece directamente la fidelización y el posicionamiento de los emprendimientos gastronómicos, lo que diverge del caso estudiado donde esa estrategia está ausente. Del mismo modo, Cruz-Estrada y Miranda Zavala (2020) evidenciaron que la baja presencia digital limita de manera directa la captación de nuevos clientes en restaurantes de contextos urbanos. Asimismo, Poveda (2023) demostró en emprendimientos gastronómicos de Guayaquil que la activación de redes sociales sin inversión económica significativa amplió la base de clientes en un periodo corto, lo que sugiere que El Fincho de Martica está dejando sobre la mesa una oportunidad de crecimiento accesible y de bajo costo.

En relación con las estrategias operativas, los resultados muestran que la estandarización del proceso de preparación del menú ($M = 4.00$) contribuye directamente a la consistencia en la calidad que sustenta la diferenciación del emprendimiento ($M = 4.28$). De igual forma, Chase et al. (2021) advierten que la consistencia operativa basada en el conocimiento tácito del equipo, sin documentación formal de procesos, se vuelve frágil ante la incorporación de nuevos colaboradores o el escalamiento del negocio. Asimismo, Kantis et al. (2020) señalan que la ausencia de planificación formal es el principal obstáculo para el crecimiento



sostenido de los emprendimientos latinoamericanos, confirmando que la brecha más crítica del negocio no radica en su producto sino en su gestión estratégica.

Por otra parte, los resultados muestran que la competitividad del negocio descansa principalmente en los precios accesibles ($M = 4.56$) y en la clientela fija ($M = 4.56$), antes que en procesos de mejora continua ($M = 3.75$). En este sentido, Navarro et al. (2021) hallaron en pymes colombianas que la productividad y la rentabilidad económica constituyen los predictores más fuertes de competitividad a largo plazo, lo que diverge parcialmente de los hallazgos del presente caso, donde la competitividad se sostiene en factores relacionales más que en indicadores de eficiencia operativa. Del mismo modo, Pitre Redondo et al. (2021), evidenciaron en empresas colombianas emergentes que el marketing digital tiene un impacto significativo en la visibilidad y competitividad, señalando que los negocios que no lo implementan limitan su proyección. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) señalan que las organizaciones cuya ventaja competitiva depende del conocimiento no documentado de una sola persona concentran en esa persona tanto el valor como el riesgo, situación que describe con precisión la condición actual de El Fincho de Martica.

Finalmente, los resultados obtenidos refuerzan la pertinencia de fortalecer las estrategias administrativas del emprendimiento, especialmente en las dimensiones que presentan mayor brecha respecto a los estándares documentados en la literatura. En este sentido, Barney (2021) plantea desde la Teoría de los Recursos y Capacidades que la permanencia empresarial se sustenta en activos valiosos, raros y difíciles de imitar, lo que explica por qué El Fincho de Martica ha logrado mantenerse en el mercado a pesar de sus limitaciones en gestión formal. Del mismo modo, Drucker (2020) señala que una gestión efectiva requiere de la comprensión profunda del entorno y del cliente, y que el conocimiento intuitivo del gestor, aunque valioso, debe ser sistematizado para garantizar la continuidad del negocio más allá de la persona que lo fundó. Asimismo, Santos Corral y Jasso López (2023) evidenciaron que los emprendedores restauranteros que desarrollan competencias tecno-administrativas y adoptan plataformas digitales logran mantener la operatividad y el crecimiento incluso en contextos adversos, lo que confirma que el fortalecimiento de la gestión administrativa de El Fincho de Martica representa la palanca de mayor potencial para transformar un negocio que hoy sobrevive por intuición en uno que crece por diseño.

5. CONCLUSIÓN



Los datos obtenidos en este estudio permiten afirmar que las estrategias administrativas inciden de manera positiva en la permanencia en el mercado de El Fincho de Martica, aunque la forma en que esa incidencia opera es más compleja de lo que una lectura lineal sugeriría. El negocio no permanece porque gestione bien en términos formales; permanece porque ha construido, de manera intuitiva, activos relacionales y de calidad que compensan sus brechas administrativas. Esta distinción tiene implicaciones tanto para el diagnóstico del caso como para las recomendaciones que se desprenden de él. Como primera síntesis de los hallazgos, se concluye que la fidelización de clientes, basada en la atención personalizada ($M = 4.56$) y la calidad percibida del producto ($M = 4.69$), es la dimensión que más contribuye a la permanencia del negocio. Al mismo tiempo, la ausencia de mecanismos formales de seguimiento posventa y de programas de incentivos ($M = 3.25$) representa una vulnerabilidad que limita la escalabilidad de esa fortaleza. El negocio fideliza bien, pero de una manera que depende demasiado de la presencia directa de la propietaria.

Como segunda síntesis, el contraste entre la debilidad en marketing ($M = 3.33$) y la solidez en competitividad y diferenciación ($M = 4.23$ y $M = 4.28$ respectivamente) evidencia que El Fincho de Martica opera por debajo de su potencial. El reconocimiento local que ha construido reflejado en que el 93% de los participantes consideran que los clientes recomiendan el negocio es un capital social que no está siendo aprovechado digitalmente. Desarrollar una presencia básica y consistente en redes sociales podría traducir ese capital en captación de nuevos clientes sin requerir inversión económica significativa, tal como lo demuestran Nieves-Lizárraga et al. (2025) y Poveda (2023) en contextos gastronómicos similares.

Como recomendación para futuras investigaciones, se propone ampliar el estudio a una muestra representativa de emprendimientos gastronómicos en Cali para determinar si el patrón identificado fortalezas intuitivas que compensan debilidades formales es característico del sector o particular del caso. Un diseño longitudinal que permita medir la evolución de las variables antes y después de implementar mejoras administrativas aportaría evidencia causal que este estudio, por su naturaleza transversal, no puede ofrecer. Santos Corral y Jasso López (2023) sugieren que el acompañamiento técnico sostenido es la intervención con mayor impacto demostrado en la sostenibilidad de los emprendimientos restauranteros.



Ampliando el alcance del hallazgo, el caso de El Fincho de Martica ilustra una dinámica presente en miles de pequeños negocios gastronómicos latinoamericanos: la calidad del producto y el trato al cliente pueden sostener un emprendimiento durante sus primeros años, pero no pueden reemplazar indefinidamente a una gestión estructurada cuando el negocio busca crecer, delegar funciones o sobrevivir a circunstancias adversas. Como señalan Robbins y Coulter (2018), las organizaciones que dependen del conocimiento no documentado de una sola persona concentran en esa persona tanto el valor como el riesgo. Rivas Carrero y Álvarez Montalvo (2020) confirman que el mayor obstáculo para el crecimiento de los emprendimientos gastronómicos familiares latinoamericanos no es la ausencia de capacidad productiva sino la resistencia a formalizar la gestión. Desde una perspectiva prospectiva, las condiciones actuales de El Fincho de Martica son favorables para un salto cualitativo en su gestión. La base de clientes leales, el posicionamiento local consolidado y la calidad del producto ya validada por el mercado constituyen la plataforma sobre la cual construir ese salto. Implementar un plan mensual básico, documentar los procesos operativos clave, activar las redes sociales con regularidad y llevar un registro financiero sencillo son cuatro acciones que, tomadas en conjunto, podrían transformar un negocio que sobrevive por intuición en uno que crece por diseño. El potencial está; la oportunidad es formalizar lo que ya funciona

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Colombiana de Gastronomía (ACOGA). Reporte del Sector Gastronómico Colombiano I Semestre 2025 . Bogotá: ACOGA; 2025 <https://acoga.org/wp-content/uploads/2025/08/Reporte-Semestral-2025-1.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El estado del emprendimiento en América Latina Washington: BID; 2021 <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/viewer/Informe-anual-del-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-2021-Resena-del-ano.pdf>
- Barney JB. Gaining and sustaining competitive advantage. 5.a ed. Nueva York: Pearson; 2021.
- Chase RB, Aquilano NJ, Jacobs R. Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. 15.a ed. México: McGraw-Hill; 2021.



Cruz-Estrada I, Miranda-Zavala AM. Redes sociales digitales en la comunicación con los consumidores de restaurantes de la zona gastronómica de Tijuana. *Estud Soc Rev Aliment Contemp Desarro Reg.* 2020;30(55):1–55. <https://doi.org/10.24836/es.v30i55.788>

Drucker PF. *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana; 2020.

Etikan I, Musa SA, Alkassim RS. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *Am J Theor Appl Stat.* 2016;5(1):1–4. [10.11648/j.ajtas.20160501.11](https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11)

George D, Mallery P. *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 4.a ed. Boston: Allyn & Bacon; 2003.

Hernández R, Fernández C, Baptista P. *Metodología de la investigación*. 6.a ed. México: McGraw-Hill; 2014.

Kantis H, Angelelli P, Federico J. *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en América Latina*. Washington: BID; 2020 <https://doi.org/10.18235/0002552>

Kotler P, Keller K. *Dirección de marketing*. 16.a ed. México: Pearson Educación; 2022.

León García MA, Rosillo Suárez AN, Zambrano Acosta JM. Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. *Rev San Gregorio.* 2020;(40):33-47. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1378>

López-Roldán P, Fachelli S. *Metodología de la investigación social cuantitativa* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona; 2015 https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Nieves-Lizárraga DO, Sánchez-Albores AC, Salazar-Echeagaray ME, Huicab-García Y. Marketing digital 2.0 para la reactivación de emprendimientos gastronómicos en el estado de Sinaloa, México. *Gestio Productio Rev Electron Cienc Gerenc.* 2025;7(12):85–101. DOI: <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.204>

Mintzberg H. *Auge y caída de la planificación estratégica*. Barcelona: Ariel; 2019.



- Münch L. Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 3.a ed. México: Pearson Educación; 2020.
- Navarro C, Rueda G, Ramírez S. ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. *Rev Univ Empresa*. 2021;23(41):1–28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9898>
- Otzen T, Manterola C. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int J Morphol*. 2017;35(1):227–32. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Ospina A, Moreira R, Bermúdez G. El marketing de fidelización y su contribución a la calidad del servicio gastronómico. *Rev Multidiscip Voces Am Caribe*. 2024 en: <https://remuvac.com/index.php/home/article/view/7>
- Porter ME. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA; 2015.
- Poveda T. Apropiación de la planificación estratégica del marketing digital para emprendimientos gastronómicos en Guayaquil, contexto postpandemia. *IROCAMM Int Rev Commun Mark Mix*. 2023;6(2):114–27. <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2023.v06.i02.06>
- Rivas Carrero T, Álvarez Montalvo A. Los emprendimientos gastronómicos familiares: una estrategia para impulsar el desarrollo territorial. *Cuad Relac Int Reg Des*. 2020;15(27):95–109. <https://www.researchgate.net/publication/357636457>
- Robbins SP, Coulter M. Administración. 13.a ed. México: Pearson Educación; 2018.
- Santos Corral MJ, Jasso López LC. Pandemia, plataformas digitales y competencias tecno-administrativas entre los emprendedores restauranteros. *Telos Rev Estud Interdiscip Cienc Soc*. 2023;25(3):612–28. <https://doi.org/10.36390/telos253.05>
- Pitre Redondo RC, Builes Zapata SE, Hernández Palma HG. Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Rev Univ Empresa*. 2021;23(40):1–20. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7389>
- Sepúlveda Rivillas CI, Reina Gutiérrez W. Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Rev Venez Gerenc*. 2016;21(73):33–49. <https://doi.org/10.37960/revista.v21i73.21055>



Yin RK. Case study research and applications: Design and methods. 6.a ed. Thousand Oaks: SAGE Publications; 2018

Conflicto de Intereses: Los autores afirman que no existen conflictos de intereses en este estudio y que se han seguido éticamente los procesos establecidos por esta revista. Además, aseguran que este trabajo no ha sido publicado parcial ni totalmente en ninguna otra revista.

FINANCIAMIENTO

La autora no recibió financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Nombres de autores e iniciales: Tivisay Castillo Casalla (TCC), Carlos Leonidas Yance Carvajal (CLYC).

1. Conceptualización: (TCC) (CLYC)
2. Curación de datos: (TCC) (CLYC)
3. Análisis formal: (TCC) (CLYC)
4. Adquisición de fondos: (TCC) (CLYC)
5. Investigación: (TCC) (CLYC)
6. Metodología: (TCC) (CLYC)
7. Administración del proyecto: (TCC) (CLYC)
8. Recursos: (TCC) (CLYC)
9. Software: (TCC) (CLYC)
10. Supervisión: (TCC) (CLYC)
11. Validación: (TCC) (CLYC)
12. Visualización: (TCC) (CLYC)
13. Redacción – Borrador original: (TCC) (CLYC)
14. Redacción – Revisión y edición: (TCC) (CLYC)

