

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RESTAURANTE LA
23 UBICADO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ, PARA EL PERIODO 2022-2024

MÓNICA POTES VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2022

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RESTAURANTE LA
23 UBICADO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ, PARA EL PERIODO 2022-2024

MÓNICA POTES VALENCIA

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de empresas

Directora

María Eugenia Chaparro Rojas

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ

2022

2

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado se lo dedico con todo mi cariño a mi familia, principalmente a mi papá Ernesto Potes, pues él, es el reflejo de como muchos emprendedores colombianos salen adelante de manera empírica, solo con una idea en la cabeza y la motivación necesaria para ponerla en práctica, pero con el tiempo se presentan algunas dificultades en el camino en donde se necesita un pequeño “empujón” para seguir avanzando, por lo tanto, la creación de este trabajo de grado es ese impulso que el Restaurante la 23 necesita para seguir mejorando.

¡Conozco lo importante que es para ti este negocio y espero que esta nueva visión estratégica lo fortalezca cada vez más!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por darme la vida y sabiduría para el desarrollo de esta investigación, permitiéndome culminar una meta más de mi proyecto de vida.

A cada uno de los profesores de la Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, les agradezco por los conocimientos brindados, cada granito de arena que pusieron en mi fueron necesarios para mi crecimiento profesional.

A mi directora del proyecto María Eugenia Chaparro, gracias por la paciencia, apoyo, respeto y confianza que me tuvo desde el primer momento, su acompañamiento fue esencial para sacar adelante mi trabajo de grado.

A mis padres Ernesto y Dolly, junto con mi hermano Víctor, les agradezco por ser mi fuente de inspiración, por estar siempre a mi lado y darme la fuerza en los momentos más difíciles, por brindarme su amor y su deseo de verme triunfar.

A mis amigos que me animan a ser siempre mejor, que me apoyan en cada circunstancia y que hicieron de mi vida universitaria una experiencia que nunca olvidaré.

A todos, muchas gracias por creer en mí.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Formulación y sistematización del problema del problema.....	25
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo General	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	27
1.4.1 Justificación teórica	27
1.4.2 Justificación metodológica.....	28
1.4.3 Justificación empresarial	28
2 MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 ESTADO DEL ARTE	29
2.2 MARCO TEÓRICO	34
2.2.1 Enfoque Neoclásico	34
2.2.2 Teoría general de los sistemas.....	35
2.2.3 Planeación estratégica	37
2.2.4 Modelos para la planeación Estratégica	43
2.2.4.1 Modelo de planeación de Fred David.....	43
2.2.4.2 Modelo de planeación de Humberto Serna	44
2.2.4.3 Modelo de planeación de Miguel Rojas y Laura Medina	46

2.2.4.4	Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	47
2.2.4.5	Algunos modelos de planeación estratégica	48
2.2.5	Modelo a desarrollar en la presente investigación	52
2.2.5.1	Caracterización e historia de la organización	53
2.2.5.2	Análisis Externo	53
2.2.5.3	Perfil Competitivo de la Empresa	56
2.2.5.4	Análisis interno	59
2.2.5.5	Matriz SWTO (DOFA)	61
2.2.5.6	Matriz Ansoff	63
2.2.5.7	Matriz BCG	64
2.2.5.8	Balance Scorecard	65
2.2.5.9	Direccionamiento estratégico	67
2.2.5.10	Plan de acción	68
2.2.5.11	Seguimiento y control	69
2.2.5.12	Teoría de costo/beneficio	70
2.3	MARCO LEGAL	72
2.3.1	Resolución 2674 del 2013	73
2.3.2	Ley 222 de 1995	74
2.3.3	Ley 232 de 1995	74
2.4	MARCO CONCEPTUAL	75
2.5	MARCO CONTEXTUAL	85
2.6	MARCO EMPRESARIAL	87
2.6.1	Reseña histórica de la empresa	87

2.6.2	Logo de la empresa.....	88
2.6.3	Estructura organizacional.....	88
2.6.4	Descripción de áreas.....	89
2.6.5	Oferta.....	90
2.6.6	Procesos organizacionales.....	90
2.6.7	Stakeholders	91
2.6.8	Valor agregado.....	91
2.6.9	Direccionamiento Estratégico.....	91
3	DISEÑO METODOLÓGICO	92
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	92
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	93
3.4	TÉNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	93
3.4.1	Consentimiento Informado	93
3.4.2	Fuentes Primarias	94
3.4.2.1	Observación	95
3.4.2.2	Entrevista.....	95
3.4.2.3	Pseudo-compra	96
3.4.3	Fuentes secundarias	96
3.5	HIPÓTESIS INICIALES DE INVESTIGACIÓN.....	98
4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL RESTAURANTE LA 23.....	100
4.1	FACTORES EXTERNOS.....	100
4.1.1	Entorno geográfico	100
4.1.2	Entorno demográfico	102

4.1.3	Entorno económico	103
4.1.4	Entorno Social	107
4.1.5	Entorno tecnológico.....	110
4.1.6	Entorno político	113
4.1.7	Entorno legal	116
4.1.8	Entorno ecológico.....	119
4.2	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	121
4.2.1	Amenaza de los nuevos competidores	122
4.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	125
4.2.3	Poder de negociación de los compradores.....	129
4.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutivos	132
4.2.5	Rivalidad existente entre competidores de la industria	133
4.2	FACTORES INTERNOS.....	142
4.2.1	Autodiagnóstico empresarial	142
4.2.2	Aplicación de pseudo-compra	145
5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITEN EL DESARROLLO OPTIMO DEL RESTAURANTE LA 23	152
5.1	DOFA CRUZADA	152
5.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMEINTO ANSOFF.....	153
5.3	ESTRATEGIA BCG	154
5.4	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	156
5.4.1	Perspectiva financiera	156
5.4.2	Perspectiva del cliente	157
5.4.3	Perspectiva de los procesos internos	157

5.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	158
6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE LA 23.....	162
6.1	MISIÓN.....	162
6.2	VISIÓN	163
6.3	VALORES CORPORATIVOS	163
7	PLAN DE ACCIÓN Y EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS PARA EL RESTAURANTE LA 23	167
7.2	PLAN DE ACCIÓN PARA EL RESTAURANTE LA 23	167
7.3	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	180
7.4	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	183
7.4.1	Flujo de caja.....	186
7.4.2	Resultados financieros	188
8	CONCLUSIONES.....	189
9	RECOMENDACIONES	193
10	BIBLIOGRAFÍA	195
11	ANEXOS.....	205

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estudios previos.....	32
Tabla 2. Algunos Aspectos de la Planeación Estratégica	41
Tabla 3 Guía de análisis del macroambiente	55
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	55
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	58
Tabla 6 Guía de análisis interno	60
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	60
Tabla 8 Matriz Ansoff.....	63
Tabla 9 Plan de acción	69
Tabla 10 Plan de seguimiento y control	70
Tabla 11. Técnicas de recolección de la información	97
Tabla 12 Población de la ciudad de Tuluá	102
Tabla 13 Recuperación PIB	106
Tabla 14 Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales en Colombia ..	119
Tabla 15 Proveedores del Mercado	125
Tabla 16 Nuevas empresas en Tuluá.....	129
Tabla 17 Producto sustituto - Productos vegetarianos	133
Tabla 18 Competencia del restaurante la 23.....	134
Tabla 19 Matriz del perfil competitivo	136
Tabla 20 Guía análisis externo.....	139
Tabla 21 Matriz evaluación de factores externos (EFE)	141
Tabla 22 Resultados del autodiagnóstico empresarial	142
Tabla 23 Debilidades y fortalezas	145
Tabla 24 Guía análisis interno	146
Tabla 25 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	147
Tabla 26 Matriz cruzada de factores.....	152
Tabla 27 Matriz Ansoff.....	154
Tabla 28 Matriz BCG	155

Tabla 29 Aspectos a considerar para la formulación de la misión	162
Tabla 30 Misión actual vs Misión propuesta.....	162
Tabla 31 Aspectos a considerar para la formulación de la visión	163
Tabla 32 Visión actual vs Visión propuesta.....	163
Tabla 33 Plan de acción	168
Tabla 34 Plan de seguimiento y control	180
Tabla 35 Ingresos del Restaurante la 23	183
Tabla 36 Egresos del restaurante la 23	183
Tabla 37 Costo detallado por actividad.....	183
Tabla 38 Tabla de amortización	185
Tabla 39 Flujo de caja del Restaurante la 23	187
Tabla 40 Resultados financieros	188

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Autodiagnóstico empresarial	20
Ilustración 2 Árbol de problemas	24
Ilustración 3 Ejemplo de sistema	37
Ilustración 4 Modelo completo de la administración estratégica	43
Ilustración 5 Proceso para la planeación estratégica	44
Ilustración 6 Modelo de planeación estratégica de Rojas y Medina	47
Ilustración 7 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada	48
Ilustración 8 Modelo de Glueck	50
Ilustración 9 Modelo de Planeación estratégica de SHKG	51
Ilustración 10 Proceso estratégico	52
Ilustración 11 Análisis externo	54
Ilustración 12. Las Cinco Fuerzas de Porter que Potencializan la Industria ..	57
Ilustración 13 Ejemplo de araña del Benchmarking	59
Ilustración 14. FODA Cruzada.....	62
Ilustración 15 Matriz de BCG	65
Ilustración 16 Cuadro de mando integral	66
Ilustración 17 Definición de objetivos y formulación de estrategias	67
Ilustración 18 Logo Restaurante la 23.....	88
Ilustración 19. Organigrama	88
Ilustración 20 Pirámide poblacional	102
Ilustración 21 Crecimiento económico Latinoamérica 2020	104
Ilustración 22 Empleo y desempleo	106
Ilustración 23 Total casos de criminalidad	108
Ilustración 24 Expectativas de consumo	109
Ilustración 25 Inversión en I+D y Acti	111
Ilustración 26 Impuestos a las utilidades de las empresas (% del PIB).....	114
Ilustración 27 Tarifa estatutaria de Impuesto sobre la Renta Personas Jurídicas.....	115

Ilustración 28 Monitoreo semanal de la presencia de Ómicron en Colombia	
.....	116
Ilustración 29 Variación anual del IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas	
.....	123
Ilustración 30 Radar del perfil competitivo	136
Ilustración 31 Mapa estratégico	159

TABLA DE ANEXOS

Anexo A Planeación estratégica.....	205
Anexo B Gestión Comercial.....	206
Anexo C Gestión de operaciones.....	207
Anexo D Gestión administrativa.....	208
Anexo E Gestión Humana.....	209
Anexo F Gestión financiera.....	210
Anexo G Gestión internacional.....	211
Anexo H Gestión de calidad.....	212
Anexo I Gerencia logística.....	213
Anexo J Consentimiento informado al Gerente/Propietario Ernesto Potes.....	214
Anexo K Entrevista 5 fuerzas de Porter.....	215
Anexo L Información de restaurante Viva Mejor.....	218
Anexo M Restaurante Donde Arlex.....	219
Anexo N Restaurante Brasas del valle.....	219
Anexo O Restaurante el edén.....	220
Anexo P Restaurante los arcos.....	220
Anexo Q Técnica de pseudo-compra aplicada al restaurante la 23.....	221
Anexo R Entrevista a cliente.....	221

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica hoy en día se ha convertido en un elemento esencial para que las organizaciones sobrevivan y perduren en un entorno competitivo, donde es necesario un equipo de trabajo visionario y con habilidades gerenciales, capaz de eludir los inconvenientes propios de la empresa y una capacidad de perspectiva con el fin de encontrar oportunidades en el mercado.

Además, las Pymes actualmente se han convertido en un sector de marcada relevancia para el desarrollo económico del país, debido al papel clave que estas desempeñan, en especial por la contribución a la generación de empleo y su aporte significativo al PIB. Estas empresas por ser representativas a nivel nacional generan grandes oportunidades; tanto para la sociedad, como para el desarrollo de ideas empresariales, pues por medio de estas se presenta la posibilidad de ofrecer una serie de productos y servicios teniendo en cuenta la innovación que puede ser implementada en el desarrollo de nuevas industrias.

Asimismo, Las pequeñas y medianas empresas en Colombia han demostrado un crecimiento significativo en los últimos años debido a que la situación empresarial es favorable. Sin embargo, el entorno empresarial se ve afectado por diferentes factores que impiden la sostenibilidad de las Pymes en el mercado, ya que estas no logran permanecer de forma estable durante un largo periodo de tiempo. En términos de sostenibilidad y crecimiento las Pymes se ven afectadas por la falta de planeación y gestión administrativa, por ende, es necesario la revisión del concepto de planeación estratégica y la influencia positiva que puede generar, desde un enfoque administrativo si esta es aplicada correctamente.

Entonces, el presente trabajo busca diseñar una adecuada planificación estratégica conveniente para la empresa Restaurante la 23 ubicada en el municipio de Tuluá, con el fin de asignar planes de acción para aprovechar las fortalezas y las

oportunidades que brinda el mercado, resultando en un correcto direccionamiento para cumplir sus objetivos organizacionales.

Por su parte, este escrito se divide en varias secciones, dando inicio con la descripción del problema, la sistematización los objetivos y las diferentes justificaciones, una vez definido el propósito de esta investigación se respaldan los objetivos específicos con el marco teórico, pero antes se evidencian los trabajos antecedentes que enriquecen las fases metodológicas que guían la construcción de dicho planteamiento.

Cabe resaltar, que el modelo utilizado en la investigación es una elaboración propia del profesor Benjamín Betancourt Guerrero de la Universidad del Valle, quien ofrece una serie de pasos para lograr una eficiente planificación estratégica como lo son la caracterización de la organización, el análisis externo e interno, la definición del perfil competitivo, la integración de la matriz DOFA, el direccionamiento estratégico, el plan de acción y las medidas de seguimiento y control. También, se implementa la Matriz Ansoff, elaborada por Igor Ansoff y la matriz BCG creada por Bruce Henderson para el desarrollo de estrategias, luego son adaptadas al modelo Balance Scorecard otorgado por Robert Kaplan y David Norton, pretendiendo así, aplicar estos conceptos teóricos de planeación estratégica a la empresa Restaurante la 23, logrando la optimización de sus procesos organizacionales y alineando sus objetivos hacia la visión propuesta, convirtiéndola en una organización competitiva y sostenible.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta un informe realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) entre el año 2018 y 2019, 18.841 empresas estuvieron dedicadas a la elaboración de comidas y platos preparados, las cuales registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. Cuya distribución consta de 18.320 microempresas que hacen parte del sector gastronómico en Colombia, 498 son pequeñas y medianas empresas y solo 23 son empresas grandes.

Para el año 2020 según Fedesarrollo, dicho sector “mantenía un pronóstico de crecimiento del 3,5% debido a un desempeño favorable de la demanda interna” (Pacheco & Conde, 2021, pág. 4), el cual se mantuvo en los tres primeros meses del año, donde fue impulsado por el dinamismo en el consumo de los hogares, y a un mejor comportamiento en la inversión, esto antes de llegar la pandemia, que tuvo efectos negativos en muchos restaurantes, sobre todo en las micro y Pymes que hacen parte de este sector.

Lo anterior afectó directamente a los restaurantes en Colombia hasta el primer bimestre del año 2020 que venían presentando un crecimiento lento, y no obstante no se encontraban preparados para afrontar situaciones que los llevarían prácticamente a su cierre y cese de operaciones. Esto evidencia que, la gran mayoría de emprendedores que se involucran en el sector gastronómico no tienen el conocimiento de cómo hacer una correcta planeación antes de hacer el montaje de su restaurante. Entre muchas razones Pacheco (2017) expone algunas como lo es:

La falta de planeación, el desconocimiento de cómo funcionan los restaurantes y no se acude a asesores expertos del sector gastronómico. Los

errores de estos emprendedores pasan además por las deficiencias de estructura, altos costos de operación y baja rentabilidad, que los conducen al cierre del restaurante. (Pág. 2)

Ahondando en lo dicho por Pacheco (2017) un restaurante no solo se debe tener como factor de éxito la calidad de la comida que ofrece y vende, ni tampoco la cantidad de sucursales o puntos de venta, ni el reconocimiento de marca que pueda tener entre los consumidores, pues se debe analizar en primer lugar la “estructura organizacional a profundidad para determinar si la operación es sostenible, coherente, ver su estructura de costos, de gastos, su planeación estratégica, su modelo financiero y su concepto de negocio”. (Pág. 3)

La mayoría de estos restaurantes son conocidos porque su comida es sencilla, también se les conoce como corrientazos, donde prima los platos típicos de la región donde se encuentren operando, estos por sus bajos precios que oscilan según la Revista Semana (2020) entre los 6.000 y 15.000 pesos ofrecen un ahorro significativo en tiempo y reemplazan la preparación de los alimentos para muchos.

El cambio en el sector gastronómico ha sido bastante grande, por lo que los nuevos formatos de servicio de alimentos están aprovechando este vacío para satisfacer esas necesidades y brindar una mejor experiencia a los consumidores. La mayoría de esas iniciativas tienen que ver con la llegada de la tecnología al sector.

Se encuentra que la empresa objeto de estudio hace parte del sector gastronómico, la cual fue creada en el año 2000 en la ciudad de Tuluá (Valle Del Cauca) cuyo propietario, el señor Ernesto Potes Salcedo lo posiciona en el mercado, ya que, tenía la necesidad de un empleo y el deseo de independizarse. Esta empresa fue proyectada con la preferencia del dueño hacia la gastronomía, el servicio que puede prestar a la comunidad y el inicio de la producción con poco capital. El restaurante ofrece a sus clientes desayunos y almuerzos caseros, caracterizándose por poseer productos frescos y de alta calidad.

A medida que han transcurrido los años, es evidente que los cambios por los que ha pasado esta empresa, como el aumento del personal debido al incremento de ventas, donde en el pasado el propietario de este establecimiento era el responsable de cocinar, atender clientes y administrar, hoy en día cuenta con 4 empleados que se encargan de algunas áreas de la organización. Gracias a la permanencia que ha tenido durante este tiempo, la comunidad lo ha acogido por su calidad en las comidas y servicio al cliente. Sin embargo, hoy en día requiere mejorar en muchos aspectos desde lo administrativo, financiero, el posicionamiento, lo tecnológico, etc.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

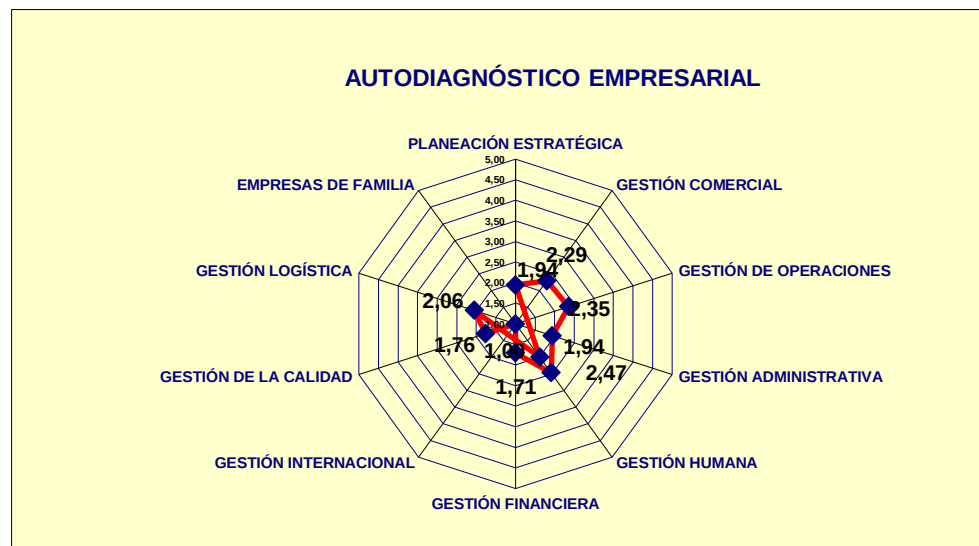
Como se ha expresado anteriormente, el Restaurante la 23 ha descuidado muchos de sus procesos organizacionales generando una gran problemática en su sostenibilidad, como prueba de esto, la empresa fue sometida al diagnóstico de servicio de consultoría especializada propuesto por la Cámara de comercio de Bogotá, obteniendo un puntaje total de **1,95**. Un resultado preocupante que evidencia múltiples deficiencias en la organización en aspectos como: la planeación estratégica, la gestión administrativa, comercial, operativa, humana, financiera, internacional, logística y de calidad como se observa en la siguiente ilustración.

Antes de describir cada una de las situaciones es necesario recalcar que este método tiene una calificación de 1 a 5.

- 1.** Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
- 2.** Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
- 3.** Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
- 4.** Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
- 5.** Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo. (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Lo anterior demuestra que la empresa obtiene poco puntaje debido a que muchos de los procesos no se realizan o se ejecutan, pero no de manera estructurada, esto se debe a que el señor Ernesto Potes administra de manera empírica su organización, es decir, sin una base sólida de planificación que promueva la estandarización, medición y mejora continua de las actividades.

Ilustración 1 Autodiagnóstico empresarial



Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Planeación estratégica: El puntaje es de 1.94 debido al poco análisis del entorno, a la asignación de recursos sin un plan que lo respalde, al nulo uso de metas medibles y verificables, a la baja comparación con estrategias que emplea su competencia, a la inexistencia de indicadores que ayudan a la toma de decisiones, entre otros factores. También no existen alianzas estratégicas con empresas que requieran los servicios gastronómicos ofrecidos por el restaurante la 23. (Ver Anexo A)

Gestión Comercial: El resultado es de 2.29, Se resalta la puntuación positiva en aspectos como los productos que han generados mayores ventas y la asignación de recursos en aspectos como la publicidad, por otro lado, tiene aspectos claros como el público objetivo, algunas estrategias de ventas, el mercado donde compite,

los tiempos de entrega, entre otros, sin embargo, no se encuentran estructurados. También se evidencia la inexistencia de un plan de marketing y carece del conocimiento de la percepción que tiene el cliente hacia los productos y el servicio que ofrece, pues no se cuenta con un servicio de retroalimentación, además de la inexistencia de un sistema de promociones, el cual pueda potenciar las ventas y lograr la fidelización de los clientes actuales, también no se hace uso de catálogos que enseñen las especificaciones de sus productos. (Ver Anexo B)

Gestión de operaciones: Esta área obtiene un puntaje de 2.35 y se evidencia que la empresa tiene planes de contingencia no estructurados para ampliar su capacidad instalada, no tiene asegurados los equipos ante siniestros, no cuenta con un proceso formal de investigación de nuevas tecnologías (No hay dispositivos tecnológicos que optimizan los procesos) y las instalaciones no son adecuadas para las operaciones actuales y futuras (el tamaño del local donde se presta el servicio, pues es un establecimiento reducido, por lo tanto, no acoge en su totalidad la alta demanda), por otro lado ejecuta actividades como la evaluación a proveedores, el proceso de producción basado en criterios definidos y la administración de inventarios, sin embargo estos y otros procesos se realizan de manera empírica y sin respaldo estratégico. (Ver Anexo C)

Gestión administrativa: El resultado de esta área es de 1.94, en la organización es común identificar errores y mejorarlos de manera empírica, sin embargo, es necesaria la planificación para este y otros procesos como: la capacitación y retroalimentación de los trabajadores en temas de calidad y servicio al cliente, la definición de responsabilidades y funciones, además de la actualización de la normatividad correspondiente. Por otro lado, la empresa no realiza actividades como tener un manual de convivencia o código de ética, no presenta documentación para procesos administrativos, operacionales y financieros, también no cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento necesarias para garantizar la calidad del producto y servicio. Asimismo, se evidencia la carencia en cuanto a la previsión de las afectaciones internas y externas de la organización y decisiones

administrativas no programadas por falta de un plan estratégico, ocasionado por no contar con personal capacitado e idóneo para el desarrollo de las funciones del restaurante. (Ver Anexo D)

Gestión Humana: Es el área con el mayor puntaje 2.47, debe perfeccionar los siguientes procesos: Inducción de los nuevos empleados, programas de motivación y la seguridad de las instalaciones. Además, la empresa no cuenta con indicadores claves para medir el desempeño de los colaboradores, ni con una afiliación de los empleados a las respectivas prestaciones sociales ni mucho menos a salud y pensión. (Ver Anexo E)

Gestión financiera: El resultado obtenido es de 1.71, debido a que la organización no tiene un registro de sus movimientos financieros, tampoco realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, también se tiene desconocimiento de los gastos generados por los servicios públicos del restaurante, tras compartir su medidor con dos apartamentos ubicados en la planta superior de la empresa, el propietario no hace un adecuado control, como el seguimiento financiero y contable, para determinar las pérdidas y las ganancias, que se pueden estar presentando, motivo por el cual no se tiene evidencia de cifras económicas, ni del proceso de decrecimiento en términos de rentabilidad de la empresa. (Ver Anexo F)

Gestión internacional: Es el resultado más bajo, con un puntaje total de 1, pues no cuenta con procesos para expandirse internacionalmente. (Ver Anexo G)

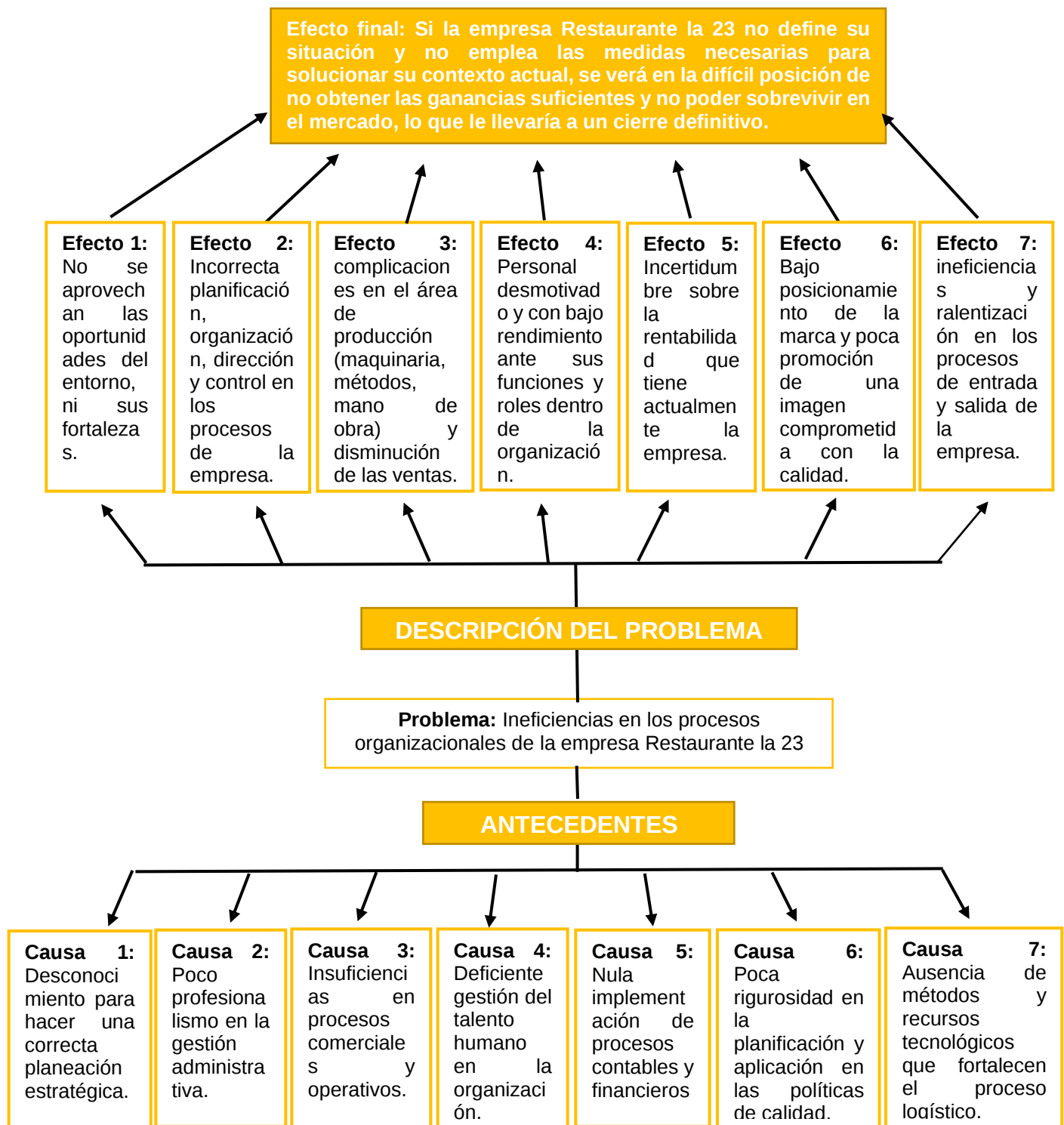
Gestión de Calidad: Su resultado es de 1.76, la empresa realiza procesos de calidad propios, identificando irregularidades en sus procesos, además realiza inspecciones a las maquinarias y equipos que la componen, sin embargo, no están regidas por las normas técnicas nacionales, ni se tienen registros de las capacitaciones y actividades que mejoran la calidad de su producto y servicio. (Ver Anexo H)

Gestión Logística: Se presenta un puntaje de 2.06, ya que la empresa no cuenta con tecnología adecuada para mejorar los procesos logísticos (datafono, caja

registradora, dispositivos para la recepción de pedidos, entre otros), no revisa periódicamente sus actividades logísticas con el fin de tercerizarlas o garantizar su normal desarrollo, no tiene un programa claro de manejo de inventarios, no hay un sistema de codificación de los productos, entre otras problemáticas. (Ver Anexo I)

En términos generales, es de indicar que el problema principal radica en las ***ineficiencias que presentan los procesos organizacionales de la empresa Restaurante la 23***, esta situación ha llevado a que el Restaurante la 23 presente actualmente, poco orden y control en sus actividades, complicaciones en el área de producción, reducción en sus ventas, bajo posicionamiento del mercado, incertidumbre sobre el nivel de rentabilidad, desaprovechamiento de las oportunidades del entorno y las fortalezas con las que cuenta el negocio, lo que le imposibilita un ambiente que le permita plantear alternativas de gestión que respondan a los sucesos que se puedan presentar. Por lo tanto, la organización debe tener en cuenta estas problemáticas, de no ser así podría presentar el efecto final descrito en el árbol de problema.

Ilustración 2 Árbol de problemas



Fuente: Potes (2022)

1.2.1 Formulación y sistematización del problema del problema

Pregunta general

¿Cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para diseñar un plan estratégico para la empresa Restaurante la 23 de la ciudad de Tuluá en el periodo 2022-2024?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores externos que se deben tener en cuenta para la formulación de estrategias que benefician al Restaurante la 23?
- ¿Cuál es el perfil competitivo que tiene actualmente el Restaurante la 23?
- ¿Cuáles son los factores internos que se deben tener en cuenta para la formulación de estrategias que benefician al Restaurante la 23?
- ¿Cuál es el diagnostico interno y externo de la empresa Restaurante la 23?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico y los planes de acción que se ajustan al Restaurante la 23?
- ¿Cuáles son las tácticas para realizar seguimiento y control de estrategias propuestas para la optimización de procesos del Restaurante la 23?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para empresa Restaurante la 23 ubicado en el municipio de Tuluá, para el periodo 2022-2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar los factores externos e internos del restaurante la 23.
- Formular las estrategias que permitan el desarrollo óptimo del Restaurante la 23.
- Establecer el direccionamiento estratégico para el restaurante la 23.
- Diseñar el plan de acción y el seguimiento y control de las estrategias formuladas para el restaurante la 23.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

Esta investigación es importante ya que permite dar a conocer el grado de influencia que tiene la administración estratégica en el desarrollo organizacional de las empresas del sector gastronómico, así mismo, permite mostrar información ya sea, existente o que se genere dentro de este proceso logrando desarrollar un conocimiento profundo sobre el tema de investigación principal. En ese orden de ideas, el tema elegido en el presente proyecto muestra a los profesionales en administración de empresas y en general, que una de las herramientas que tiene; es la administración estratégica.

Por esta razón, dicho estudio se fundamenta en la guía práctica para planes estratégicos propuesta Betancourt (2014), quien menciona que “La planeación estratégica permite asegurarse con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a construir el futuro deseado”. Asimismo, diferentes autores otorgan una visión asertiva sobre la importancia de implementar estrategias correctamente definidas en las organizaciones, brindando al escrito un panorama completo con bases teóricas como las propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) quienes definen la estrategia como un patrón, es decir un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro de las organizaciones. Para muchos autores y teóricos como Porter (2008), Serna (2008) y Fred David (2008) la administración estratégica es la rectora de todo el proceso, ya que, en la planeación se determinan los objetivos (QUÉ) para alcanzar las metas de la organización como centro del proceso y en tal sentido están derivados en las estrategias (CÓMO) que cada vez tienen un mayor papel en la efectividad de los

procesos independientemente al tipo o carácter de la actividad que se desarrolla en la organización.

1.4.2 Justificación metodológica

En esta investigación se lleva a cabo un estudio de carácter descriptivo, con método deductivo, en donde se establecen ciertos comportamientos concretos en diferentes procesos como los es la estructura administrativa, la financiera y la organizacional. Así cómo son los procesos de decisión y cuáles son las necesidades del mercado, para mejorar posicionamiento, que la empresa sea rentable, y esté a la vanguardia con los cambios de su entorno tanto externo como interno.

La información que servirá de insumo, para el análisis y los diagnósticos correspondientes, serán recolectados a través de algunas técnicas como lo son la observación participativa, una entrevista dirigida al propietario del restaurante la 23, y un proceso de Pseudo-compra para identificar factores internos de la empresa y conocer la competencia, además se aplicarán herramientas de diagnóstico, como la Matriz de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Factores Internos (MEFI), las cinco fuerzas de Porter, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), el análisis DOFA, Balance Scorecard, Matriz Ansoff, Matriz BCG, entre otras que permitan acercarse a al fenómeno de estudio.

1.4.3 Justificación empresarial

El plan estratégico para el restaurante la 23, permite que esta microempresa se fundamente en los procesos del negocio, con el fin de obtener resultados positivos, los cuales se puedan ver reflejados en su rentabilidad.

Por ello, para la realización del presente trabajo, es indispensable el uso de conceptos y herramientas propias de la administración estratégica, y en ese sentido

establecer dónde se quiere que la empresa esté en el tiempo; esto es una de las principales ventajas que brinda la planeación estratégica, de la misma manera permite identificar los recursos financieros, materiales y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos fijados, permitiendo a la empresa prepararse para las posibles contingencias que pudieran suscitarse.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DEL ARTE

Estudios realizados se han concentrado en analizar la relación de la estrategia con el crecimiento empresarial. Según Gómez y Balkin (2003, p. 159), como se citó en Serrato (2019); “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

Con base en esta premisa se citan a continuación, diversos trabajos que centran el tema de la planeación estratégica en empresas de diferentes sectores, para ello se tiene en cuenta investigaciones internacionales, nacionales, regionales y locales, dando inicio con estudios cronológicamente estructurados como sigue.

La investigación de Cabanillas y Jara (2014) titulada Plan Estratégico Restaurante Centolla, tiene como objetivo incrementar los ingresos y lograr el posicionamiento del Restaurante Centolla en el mercado a fin de que sea reconocido como uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina. Para alcanzar dicho propósito las autoras emplearon el tipo de estudio descriptivo, con enfoque deductivo y analítico, donde hicieron un diagnóstico de los factores externos, internos, la competencia y del sector al que pertenece la organización.

Una vez culminadas las fases propuestas para alcanzar el objetivo general, desarrollaron unas conclusiones y recomendaciones que se pueden aplicar en las empresas.

Por otra parte, se evidencia el trabajo desarrollado por Ibarra (2014) el cual tituló Plan Estratégico para el Restaurante Luna Bruja en la Paz BCS, este tiene como objetivo “diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos”. (pág. 8)

En cuanto a la metodología esta autora consideró pertinente utilizar el tipo de investigación aplicada con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. En ese sentido Ibarra (2014) realizó un análisis estratégico, en donde recolecto información importante, basándose en tres aspectos:

El propósito de la organización, el entorno y sus recursos. Dichos aspectos integraron factores que permitieron analizar a la organización en los ambientes tanto interno como externo, para ello fueron definidas las variables de interés congruentes con los aspectos básicos del análisis estratégico a realizar. (pág. 44)

Para los diagnósticos, la autora empleó las herramientas de la planeación estratégica, como lo fue la matriz de factores externos, matriz de factores internos y la matriz DOFA. Una vez analizados y sistematizados los datos arrojados en estas herramientas, Ibarra (2014) diseñó las estrategias más acordes a las necesidades y problemáticas que estaba presentando el Restaurante Luna Bruja.

Otro trabajo que sirve de referencia es el realizado por Metaute paniagua (2018) que tiene como título Plan estratégico para el Restaurante Picaña Parrilla Bar, el objetivo que direccionó dicha investigación era “proponer el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla-Bar para el periodo 2019 y 2021” (pág. 4) La metodología que utilizó el autor la centró en el enfoque cualitativo, propuso además cuatro etapas que estructuro así:

- 1- Diagnóstico del medio ambiente interno del restaurante Picaña Parrilla – Bar.
- 2- Análisis del medio ambiente externo del restaurante Picaña Parrilla – Bar.
- 3- Definición los escenarios futuros.
- 4- Mapa estratégico. (Metaute paniagua, 2018, pág. 11)

Villegas Montes & Ruiz Giraldo (2016) titularon su estudio como diseño de un plan estratégico para la empresa lubricantes la 40 ubicada en la ciudad de Tuluá para el período 2017 – 2020, que tiene como objetivo “diseñar un plan estratégico para la empresa Lubricantes la 40 de la ciudad de Tuluá para el periodo 2017-2020”. (pág. 23)

En cuanto al tipo de estudio que tuvieron en cuenta los autores para el desarrollo de su trabajo fue el descriptivo, con método deductivo. Emplearon una serie de técnicas para recolectar la información pertinente, entre las más destacadas fueron la observación, las encuesta y la entrevista, una vez sistematizada la información realizaron diferentes diagnósticos empleando herramientas propias de la planeación estratégica.

En ese mismo orden, Culchac Ibancuan y Dagua Cuetia (2019) realizaron una investigación la cual titularon Diseño de un plan estratégico para el restaurante Bugambilias ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019 – 2023. Para este proyecto, las autoras propusieron como objetivo “diseñar un plan estratégico para el Restaurante Bugambilias ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019- 2023”. (pág. 19) En cuanto Al tipo de estudio utilizado fue descriptivo, con método de investigación observacional.

En ese sentido Culchac Ibancuan Y Dagua Cuetia (2019) para el diseño del plan estratégico del Restaurante implementaron:

El modelo de José María Sainz de Vicuña Ancín, ya que cumple con las expectativas que se quieren lograr en el diseño de las estrategias que le ayudarán al Restaurante Bugambilias en su crecimiento y permanencia en el mercado; este modelo se basa en desarrollar un análisis de la situación

interna tanto como la externa, seguidamente elaborar un diagnóstico de cada situación para poder construir los objetivos corporativos, diseñar estrategias con las cuales se pueden tomar decisiones operativas. (pág. 32)

Por otro lado, se presentan una serie de estudios realizados por distintos autores egresados de la Universidad del Valle, los cuales proponen la planeación estratégica como medio para el direccionamiento eficiente de las organizaciones.

Tabla 1 Estudios previos

Identificación	Autor	Objetivo General	Instrumentos de recolección de información	Descripción – Aportes al Proyecto
Planeación estratégica para la empresa Sifrinós Pizza S.A.S para el año 2018 a 2022.	(Erazo López & Hernandez, 2018)	Formular el direccionamiento o estratégico para la empresa SIFRINOS PIZZA en el periodo 2018-2022.	Primaria: Entrevistas directas a los trabajadores de la empresa Secundaria: Fred David, Chiavenato, Betancourt.	Este proyecto se realiza con el fin de mejorar los procesos organizacionales la empresa a través de la guía práctica otorgada por el profesor Betancourt Guerrero (2014), misma guía aplicada a la presente investigación.
Formulación del plan estratégico de Proalimentos S.A.S periodo 2018-2021.	(Fierro Ceballos & Escobar Morales, 2018)	Formular el plan estratégico de la organización Proalimentos S.A.S para el periodo 2018-2021.	Primaria: Entrevistas, observaciones, documentos de la empresa. Secundaria: Fuentes teóricas como Henry Mintzberg y Betancourt.	
Formulación del plan estratégico para el restaurante brisas del carbón, periodo 2018-2021.	(López Sanchez, 2018)	Formular un plan estratégico para la organización Brisas al carbón con un horizonte de tiempo 2018-2021.	Primarias: Observación, entrevistas semiestructuradas. Secundarias: Aportes de Mintzberg y uso de la guía del profesor Betancourt.	
Asesoría y consultoría en planeación estratégica a la empresa Nutrición en movimiento.	(Peña Carrillo, 2020)	Diseñar una propuesta de planeación estratégica a la empresa Nutrición en movimiento de la ciudad de Cali.	Primaria: La observación, entrevistas directas. Secundaria: Aporte de distintos autores de las ciencias administrativas y uso de la guía	Investigación con estructura en matrices y métodos de recolección de la información que aportan un direccionamiento importante en la presente investigación.

Identificación	Autor	Objetivo General	Instrumentos de recolección de información	Descripción – Aportes al Proyecto
			práctica ofrecida por la profesora Martha Pérez Castaño.	
Diseño de la planeación estratégica para la empresa distriquesos y salsamentaria el paisa 2019 -2022 en Santander de Quilichao.	(Paz Chara & Valencia Parra, 2018)	Diseñar un modelo de la planeación estratégica para la empresa distriquesos y salsamentaria El paisa en Santander de Quilichao para el periodo 2019-2022.	Primaria: Encuestas, observación y entrevistas. Secundaria: Modelo de Fred R. David.	Aportes del autor Fred David aplicados a la organización, el cual sirve de guía para el fortalecimiento de los métodos de la presente investigación.
Plan estratégico para el desarrollo organizacional de la ebanistería “San José molina” del municipio de san pedro valle del cauca en el periodo 2021-2025	(Caicedo Zabala, 2020)	Diseñar un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la Ebanistería “San José Molina” del municipio de San Pedro Valle del Cauca en el periodo 2021-2025	Primaria: Entrevistas estructurada. Secundaria: Guía de práctica de planeación estratégica – Marta Pérez Castaño -Planeación estratégica - Papeles de Trabajo -Benjamín Betancourt G. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action - Robert Kaplan y David Norton	Uso de la Teoría Balance Scorecard de Robert Kaplan y David Norton para direccionar las estrategias hacia las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

Fuente: Potes (2022)

Al llevar a cabo las indagaciones sobre el tema de investigación propuesto en este trabajo, se puede evidenciar que desde el enfoque de la planeación y direccionamiento estratégico han sido variadas las investigaciones realizadas en estos últimos años que han tenido como tema el diseño de estrategias para contribuir a la competitividad de las empresas en su sector. En ese sentido, los

trabajos citados en esta sección brindaron herramientas de apoyo para el planteamiento del proyecto.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Enfoque Neoclásico

El enfoque neoclásico se fundamenta en la puesta en práctica de distintos conceptos de la teoría clásica, según Idalberto Chiavenato (2007) menciona que este enfoque se basa en los siguientes fundamentos:

1) La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control. 2) Dado que la administración abarca diversas; situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo. 3) La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales. 4) Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas. 5) La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración. (pág. 126)

Según los autores neoclasicos, existen cuatro elementos basicos de la organización:

División del trabajo: Para que la organización sea eficiente, la produccion debe basarse en dividir un proceso amplio y complejo en pequeñas tareas, este concepto se aplica con mayor intensidad del la Revolución industrial y fomenta la producción maxima que cada trabajador podira realizar, “Este objetivo sólo podía lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana, basada en la repetición

constante de la misma tarea”. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, pág. 134)

Especialización: Es una consecuencia de la división del trabajo, adaptada con el fin de controlar los costos de producción e incrementar la eficiencia, Chiavenato (2007) menciona que:

La simplificación de las tareas y la asignación a cada puesto de trabajo de tareas sencillas y repetitivas, que requieren poca experiencia y pocos conocimientos previos, reducen los periodos de aprendizaje y facilitan la sustitución de unos individuos por otros, lo cual mejora los métodos de incentivos en el trabajo y aumenta de modo decisivo el rendimiento de la producción. (Pág. 134)

Jerarquía: Este concepto surge tras la necesidad de las organizaciones de una estructura jerárquica que grafican las fundaciones especializadas y las operaciones de los niveles subordinados, identificando fácilmente los estratos o niveles de autoridad, también se resaltan aspectos como responsabilidad, autoridad y delegación.

Amplitud administrativa: Se basa en la cantidad de subordinados que un administrador puede supervisar, “Cuando un administrador tiene muchos subordinados, su amplitud de mando es amplia. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional”. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, pág. 137)

2.2.2 Teoría general de los sistemas

En 1950, el Biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy elaboró la teoría general de los sistemas para resolver fenómenos biológicos, físicos, sociológicos y químicos, asimismo, con el paso del tiempo se descubrió que este mismo sistema se podía aplicar en las ciencias administrativas.

La TGS es esencialmente totalizadora: los sistemas no pueden ser comprendidos únicamente por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes. La TGS se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, pág. 354)

Por lo tanto, Chiavenato (2007) define sistema se define como “un conjunto de elementos relacionados dinámicamente, que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos/ energía/materia para proveer información/energía/materia”. (Pág. 361)

Esta teoría se caracteriza por seis percepciones clave, en primer lugar, está el concepto de entrada o inputs, siendo todos los elementos del mundo externo que el sistema requiere para poder operar como información, energía y materiales, en segundo lugar, está el concepto de salida u outputs, el cual es el resultado final de la operación realizada, en el caso de las organizaciones son los bienes y servicios producidos, los cuales están listos para exportarlos al ambiente.

En tercer lugar, está el concepto de caja negra, “se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser revelado, cuyos elementos internos se desconocen y que sólo pueden ser conocidos por fuera, a través de manipulaciones externas o de observación externa”. (Chiavenato, 2007, pág. 362)

Por otro lado, se destaca el concepto de retroalimentación, el cual se define como el reingreso de una parte de la salida como entrada, esto se hace con el fin de analizar y evaluar si el sistema actualmente funciona de la manera en que se ha diseñado para funcionar, identificando aspectos positivos y negativos.

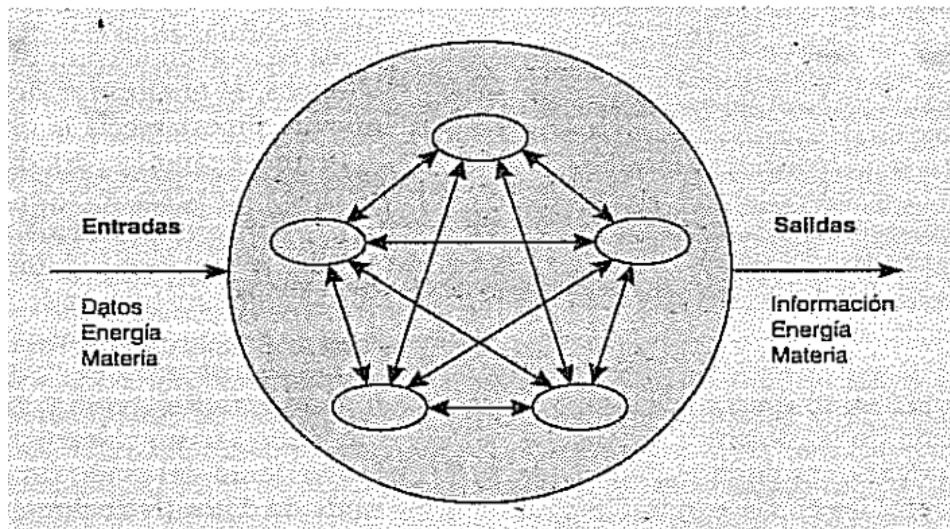
También, se identifica la Homeostasis, el cual es un equilibrio dinámico obtenido por la autorregulación, “Es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de límites, inclusive cuando los estímulos del medio externo fuerzan

esas variables a asumir valores que rebasan los límites de la normalidad” (Chiavenato, 2007, pág. 364)

Por último, se encuentra el concepto de información, según Chiavenato (2007):

En el lenguaje diario, la idea de información se encuentra relacionada a la de novedad y utilidad, pues información es el conocimiento (no cualquier conocimiento) disponible para el uso inmediato y que permite orientar la acción, al reducir el margen de incertidumbre que cerca las decisiones cotidianas. (Pág. 364)

Ilustración 3 Ejemplo de sistema



Fuente: (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007)

2.2.3 Planeación estratégica

Abordando la teoría relacionada con la administración o la planeación estratégica según el autor Mintzberg (1987) menciona que la estrategia hace referencia a Cinco Ps. Donde la organización hace un análisis del entorno interno y externo, que le permite realizar un plan acción de la siguiente manera:

En primer lugar, menciona que la organización debe mirar hacia el futuro, es por ello, que se debe generar un plan de acción unificando en todas las áreas de la empresa que le permita cumplir con lo que desea (la visión).

En segundo plano, dice que la empresa debe analizar los procesos, por los cuales ha pasado o el comportamiento pasado, esto le permitirá a la organización no cometer los mismos errores y crear un patrón ordenado, que le permita a la empresa mejorar los procesos, los productos y los servicios que ofrece.

En tercera instancia, propone que la organización debe analizar su entorno externo, con el fin de conocer su competencia, así mismo la empresa deberá ser diferenciadora e innovadora, en sus productos y servicios, con ello logrará el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Posteriormente, dice que la empresa debe tener una perspectiva, en esta se integran un conjunto de elementos que define a la organización, los cuales son: los objetivos, contenidos y recursos, estrategias, criterios de evaluación, competencia y mercado, dicho esto la empresa cuenta con herramientas, técnicas, conocimientos y métodos adecuados para el buen funcionamiento y la toma de decisiones.

Finalmente, menciona que la estrategia también es una pauta de acción, aquí se integran todas aquellas tácticas necesarias para sobresalir ante la competencia, esto le garantizará su competitividad en el sector y/o industria a la que pertenezca, quedando guardada en la mente del consumidor final.

Por otro lado, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999) hacen uso de la metáfora del elefante, la cual, busca mostrar como a través de 10 escuelas de pensamiento, que a la vez son agrupadas en cuatro conjuntos toma relevancia en las concepciones de estrategia. En ese orden de ideas, se tiene que el proceso de estrategia se vislumbra así:

- Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.
- Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.

- Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.
- Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.
- Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.
- Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
- Escuela de poder: la estrategia como un proceso negociación.
- Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo
- Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
- Escuela de la configuración: la estratégica como un proceso de transformación. (pág. 17)

En tanto que su agrupación se presenta de la siguiente manera según Mintzberg et al,(1999) las tres primeras escuelas son de naturaleza prescriptivas, se ocupan de como deben ser formuladas las estregias y no de la forma como se crean en una empresa. Las siguientes tres escuelas concideran aspectos especificos del proceso de creación de estrategia, centrando su interes en describir antes que en prescribir un comportamiento ideal. Y las tres últimas escuelas han tratao de ampliar el proceso de formación de las estrategias más allá de lo individual, no obstante debe ser vista y fundamentarce en lo cooperativo.

En ese sentido, la empresa define el propósito para el cumplimiento de sus objetivos, es desde esta ideación que el direccionamiento estratégico ayuda a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de esta. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Por otro lado, se encuentra lo dicho por para Fred David (2008)

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la

investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (pág. 5)

Así también, se evidencia lo postulado por Igor Ansoff (1965) citado por Pimentel Villalaz (1999), quien es conocido como el padre de la administración estratégica consideraba que:

La estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta). (pág. 13)

Teniendo en cuenta lo anterior, Chandler en 1962 definió la estrategia “como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.” (Pimentel Villalaz, 1999)

Asimismo, es importante resaltar otros conceptos de planeación estratégica como el concepto aportado por los autores Wheelen & Hunger (2007) quienes mencionan lo siguiente:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la

formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (pág. 3)

Una vez se han conocido los postulados teóricos más relevantes en relación con la planeación y el direccionamiento estratégico, a continuación, en la siguiente tabla se relacionan algunos aspectos que indican de manera resumida la importancia de la planeación.

Tabla 2. Algunos Aspectos de la Planeación Estratégica

• Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
• Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
• Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
• Condiciona al organismo social al medio externo.
• Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).
• Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
• Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.
• Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
• Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
• Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
• Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Fuente: Rodríguez (2005) citando en Ibarra (2014)

Es de anotar que, la administración estratégica “puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas” (David F. R., 2013, pág. 102). Las estrategias proactivas son las que aprovechan los cambios del entorno, y van a la vanguardia con los sucesos que puedan estar ocurriendo en el sector o la industria.

2.2.4 Modelos para la planeación Estratégica

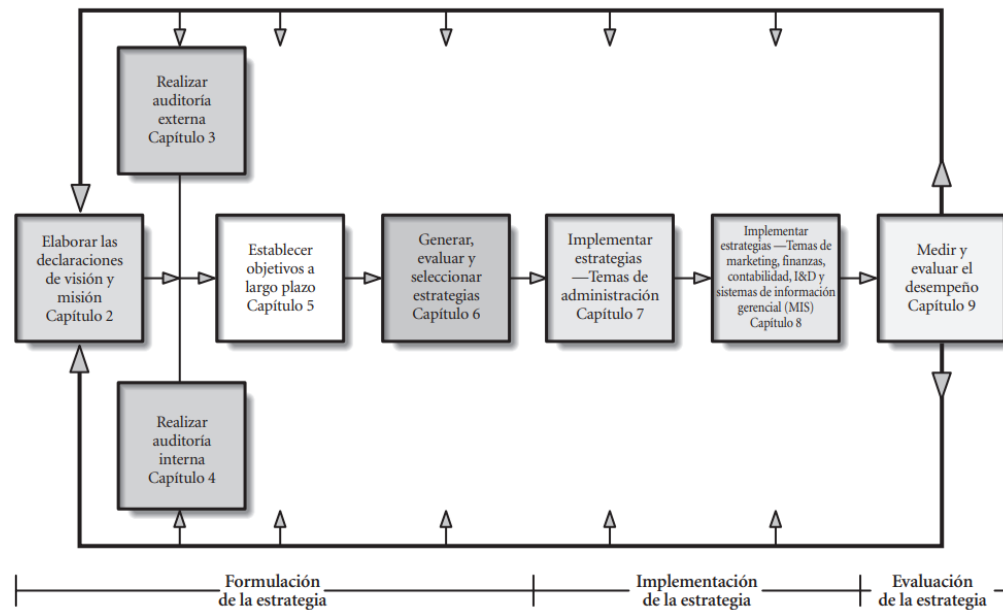
2.2.4.1 Modelo de planeación de Fred David

Según David, Fred R. (2008) la formulación de la estrategia: “Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas en la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se han de seguir”. (pág. 6) Por su parte, la implementación de la estrategia: “Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse”. (David, Fred R., 2008, pág. 6)

En ese sentido, para llevar a cabo la evaluación de las estrategias, los líderes empresariales deben conocer si las estrategias actuales no están dando los resultados esperados o no están funcionando bien. Para ello, la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener información, en donde se debe, realizar hace tres actividades fundamentales como los son: “1) Revisar los factores internos y externos en función de las cuales se formulan las estrategias actuales, 2) Medir el desempeño y 3) Aplicar acciones correctivas”. (David, Fred R., 2008, pág. 6)

Asimismo, este autor integra un modelo de planeación estratégica que ha sido aceptado en los procesos administrativos integrando aspectos esenciales como la formulación, implementación y evaluación de la estrategia como se evidencia en la Ilustración.

Ilustración 4 Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: David, Fred R. (2008)

2.2.4.2 Modelo de planeación de Humberto Serna

Según Serna (2008) la planeación estratégica es el mecanismo idóneo para analizar factores internos y externos de una organización, con el propósito de evaluar su situación actual y formular el direccionamiento estratégico adecuado para el futuro.

Con el fin de lograr lo anterior, se plantean seis componentes fundamentales: “1. Los estrategias, 2. El direccionamiento estratégico, 3. El diagnóstico, 4. Las opciones, 5. La formulación estratégica, 6. La auditoría estratégica”. (Serna, 2008)

Ilustración 5 Proceso para la planeación estratégica



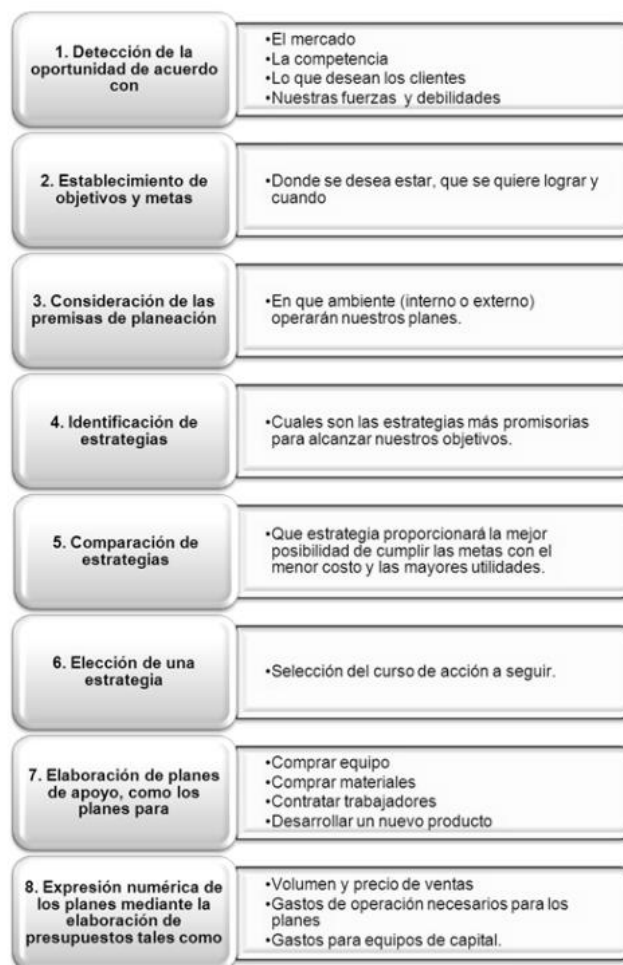
Fuente: Serna (2008)

2.2.4.3 Modelo de planeación de Miguel Rojas y Laura Medina

Rojas Lopez & Medina Marín (2012) proponen una serie de pasos específicos para la formulación de tácticas adecuadas para conducir las organizaciones hacia los objetivos definidos, partiendo de lo siguiente:

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de esta. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación. (Pág. 48)

Ilustración 6 Modelo de planeación estratégica de Rojas y Medina



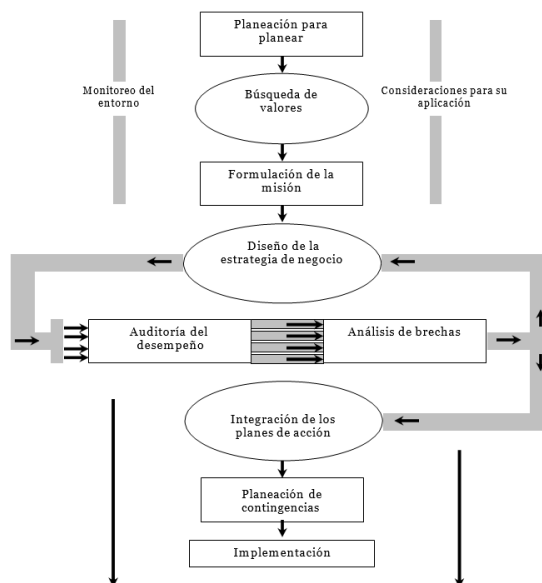
Fuente: (Rojas Lopez & Medina Marín, 2012, pág. 26)

2.2.4.4 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Este modelo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, el cual se encuentra referenciado por Fuentes & Luna Cardozo (2011) establece nueve pasos secuenciales los cuales son: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia de negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencias y retroalimentación como se observa en la ilustración.

El principio sistémico se hace evidente en el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada, dado que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones. De esta manera, el patrón organizativo muestra la contribución de las partes con el todo (interacción de los elementos de la estructura organizativa con la organización en sí), con consideración de los factores internos. La estructura física o cognitiva se evidencia en las fases de diseño de la estrategia del negocio y de implementación. (Fuentes & Luna Cardozo, 2011)

Ilustración 7 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada



Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer, citado por Fuentes & Luna Cardozo (2011)

2.2.4.5 Algunos modelos de planeación estratégica

Cano Flores & Olivera Gomez (2008) presentan una serie de modelos de planeación estratégica que guían dicho proceso, sin embargo, es necesario puntualizar que un modelo es una abstracción de la realidad, el cual sirve para “ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad”. (pág. 32) Teniendo en cuenta la anterior premisa es importante definir algunos modelos de planeación estratégica para obtener una visión más amplia sobre el tipo de modelo que se debe aplicar en el Restaurante la 23.

Modelo de William Newman

El modelo de Newman parte de la premisa que en primer lugar se deben estudiar las etapas de una decisión determinada, es decir se basa en un diagnóstico del problema evidenciado, seguido de determinar las soluciones optativas, el pronóstico de resultados de cada acción tomada y por último se debe elegir la alternativa que se va a aplicar en la empresa.

Modelo de planeación de Frank Banghart

La composición descrita en este modelo se ve compuesta por una serie de fases que van desde la definición del problema, la conceptualización del problema, el diseño de las alternativas, seguido por la evaluación de los planes propuestos, la selección de las alternativas, la instrumentación del plan y por último la retroalimentación.

El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

En este modelo el autor Tom Lambert describe ocho pasos en los que se debe desarrollar la planeación estratégica de la empresa:

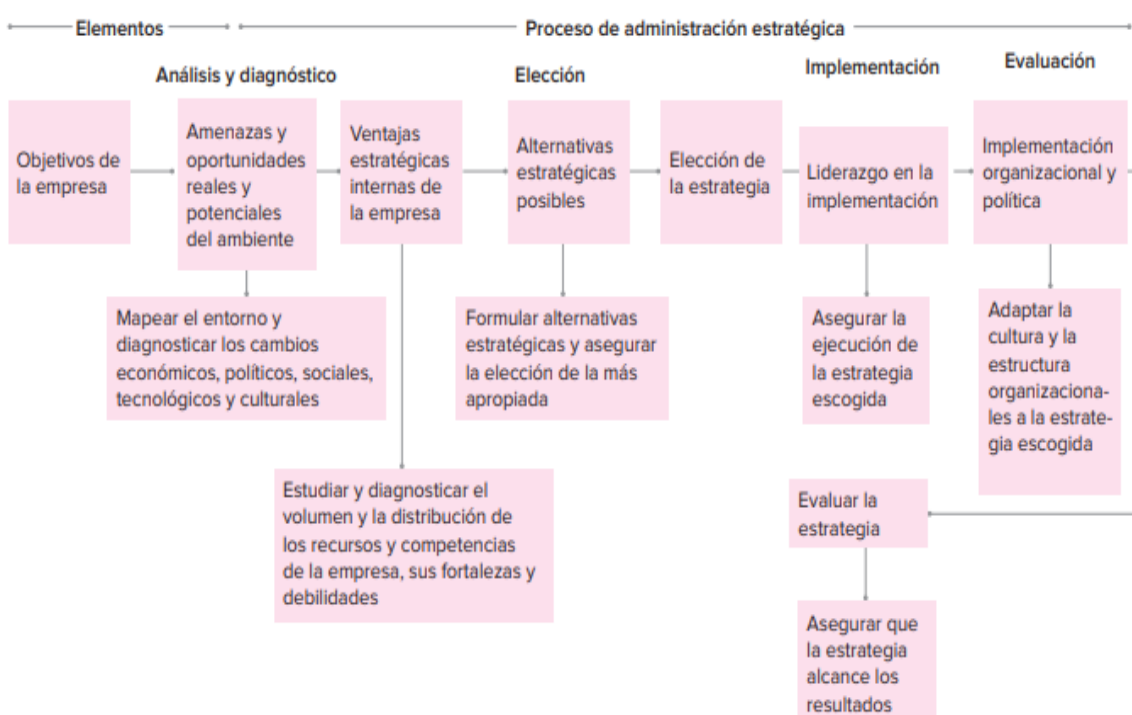
Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete:

Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico. (Cano Flores & Olivera Gomez, 2008, pág. 34)

Como se puede observar el modelo de Lambert, tiene mucha relevancia en términos de que Chiavenato (2017) adopta un modelo similar basándose en diferentes influencias, siendo la más predominante el modelo de Glueck.

Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck

Ilustración 8 Modelo de Glueck



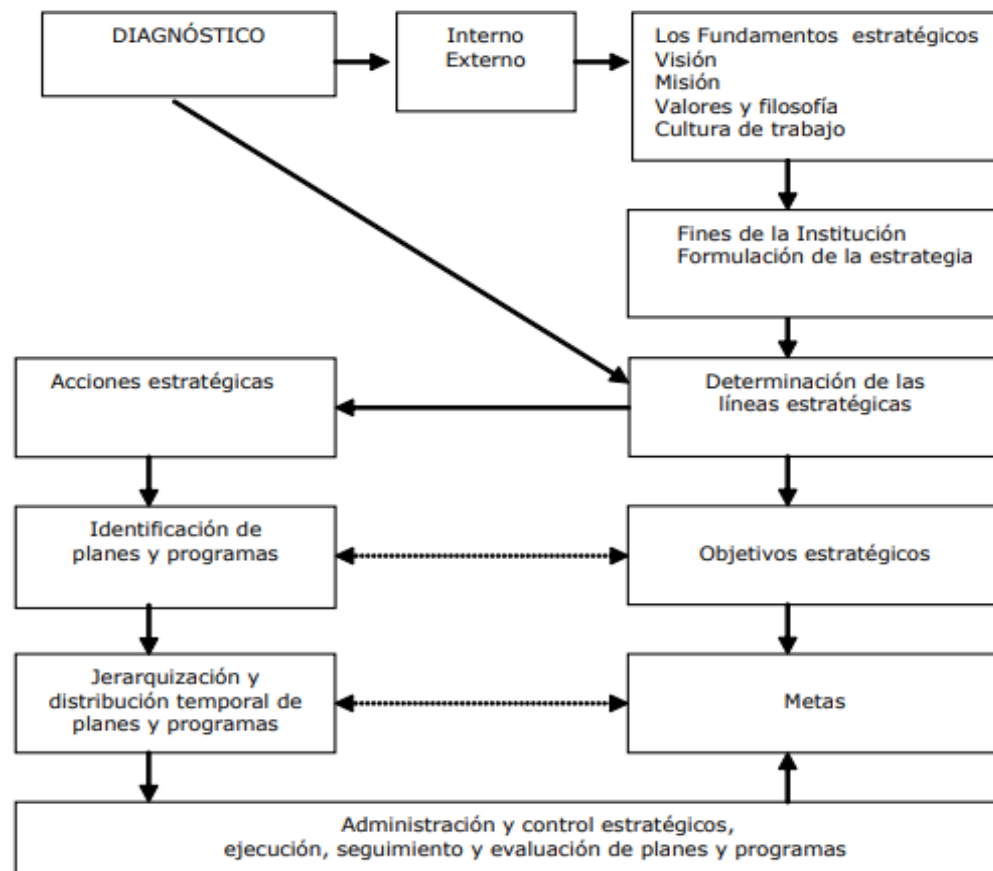
Fuente: Glueck (s.f) citado en Chiavenato (2017)

El modelo de planeación estratégica Sergio Kauffman González

Este modelo tiene como primer paso realizar un diagnóstico tanto externo como interno, en donde el primer grupo de análisis está compuesto por las amenazas y las oportunidades del entorno y el diagnóstico interno lo componen las fortalezas y las debilidades de la empresa como se observa en la ilustración. También es

relevante en este modelo los elementos clave que concierne directamente la planeación, los cuales son: “la Visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados”. (Cano Flores & Olivera Gomez, 2008, pág. 39)

Ilustración 9 Modelo de Planeación estratégica de SHKG



Fuente: (Cano Flores & Olivera Gomez, 2008, pág. 39)

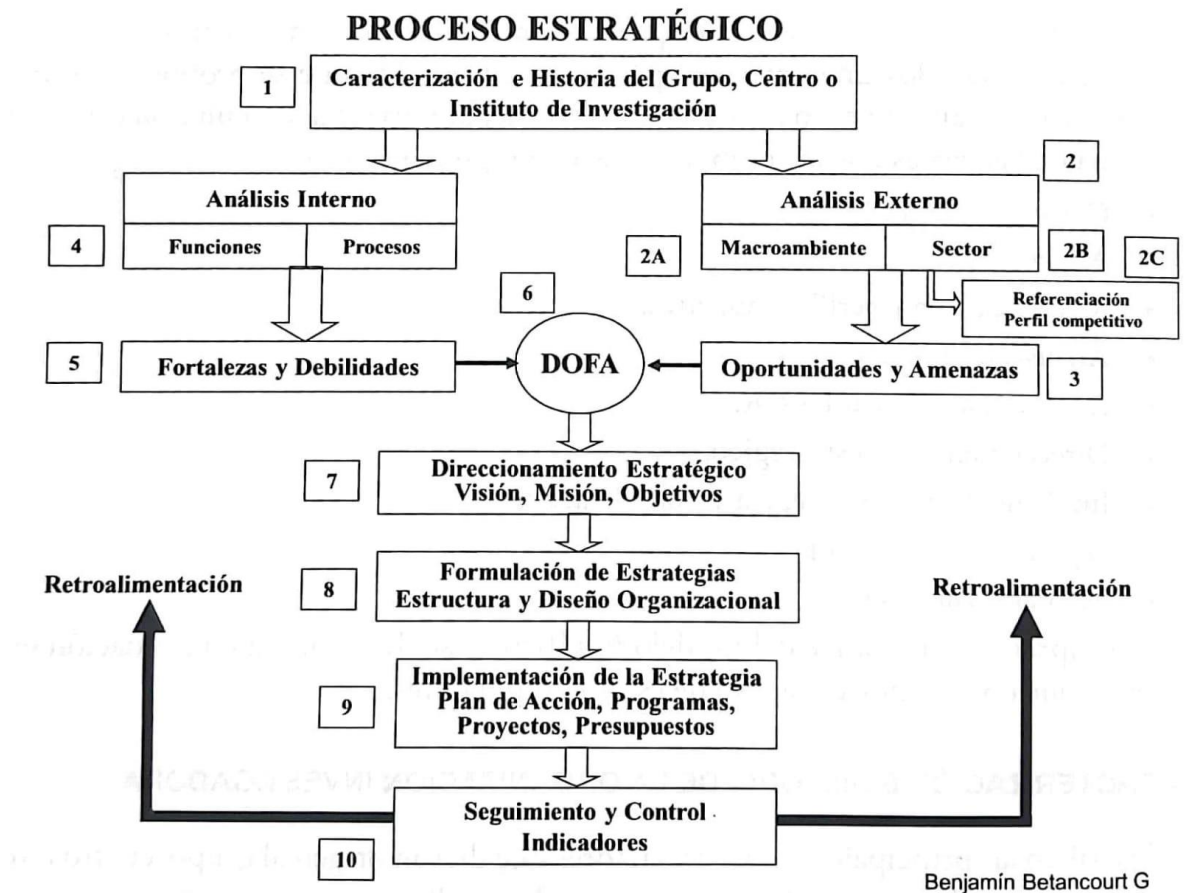
En general todo proceso de planeación estratégica requiere de un diagnóstico, donde se puedan tener en cuenta las decisiones y las acciones correspondientes a las estrategias más acordes para la empresa.

2.2.5 Modelo a desarrollar en la presente investigación

Los autores anteriormente mencionados otorgan distintas facetas para la realización de una adecuada planificación estratégica en las organizaciones, sin embargo, el profesor Benjamín Betancourt ha sido participe en analizar dichas propuestas y teorías de muchos otros autores, resultando así en la creación de su propio modelo llamado “Guía Práctica para planes estratégicos”, siendo este, el modelo que se ajusta a las necesidades que actualmente está presentando la empresa objeto de estudio, En la siguiente ilustración se evidencia el proceso respectivo.

Entonces, las etapas que presenta dicho modelo son las siguientes: “Caracterización e historia, Análisis externo, Referenciación y perfil competitivo, Análisis interno, Análisis estratégico DOFA, Direccionamiento estratégico, implementación estratégica y plan de acción, seguimiento y control, Retroalimentación”. (Betancourt Guerrero, 2014, pág. 13)

Ilustración 10 Proceso estratégico



Fuente: (Betancourt Guerrero, 2014, pág. 14)

2.2.5.1 Caracterización e historia de la organización

Según Betancourt Guerrero (2014), es de vital importancia conocer la historia de una organización, los motivos de su origen, los productos y/o servicios que la caracterizan, los cambios en su estructura, entre otros aspectos, todo esto con el fin de adentrarse en su creación y trayectoria.

2.2.5.2 Análisis Externo

Las organizaciones actuales deben verse obligadas a examinar constantemente su entorno con el propósito de detectar a tiempo las amenazas y oportunidades, esta revisión tiene que ser periódica debido a que las empresas sobreviven en un mundo

cambiante y están sujetas a muchos factores que están fuera de su control como se evidencia en la siguiente ilustración.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales. (David, Fred R., 2008, pág. 83)

Ilustración 11 Análisis externo



Fuente: (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 65)

Por otro lado, David Fred R. (2008) en su libro Conceptos de Administración Estratégica expresa que la matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización.

Por lo anterior, es necesario identificar las fuerzas importantes del ambiente, evaluarlas y hacerles su debido seguimiento, para así prever cualquier situación que se pueda presentar en el mercado. Para ello, Fred (2008) propone que estos factores deben ser evaluados en una matriz, como en la que se presenta en la siguiente tabla. También, dicha herramienta es empleada por el profesor Betancourt Guerrero (2014) en su modelo de planeación estratégica junto con dos matrices que complementan el estudio, como lo son: la Guía de análisis del macroambiente y la matriz de evaluación integrada del análisis externo.

Tabla 3 Guía de análisis del macroambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2014)

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO				
Oportunidades		Peso	Calificación	Valor ponderado
1				
2				
3				
4				
5				
Amenazas				
6				
7				
8				
9				
10				
Total				

Fuente: Potes (2022) con base en (David, Fred R., 2008, pág. 111)

2.2.5.3 Perfil Competitivo de la Empresa

Porter (2008) en su postulado afirma que “la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales”. (pág. 65) Esto toma relevancia cuando Betancourt Guerrero (2014) explica de una manera más sencilla que, los elementos que establecen la estructura competitiva de una empresa en el sector y mercado, desde la perspectiva estratégica, son aquellas que conducen a detectar oportunidades y amenazas generales.

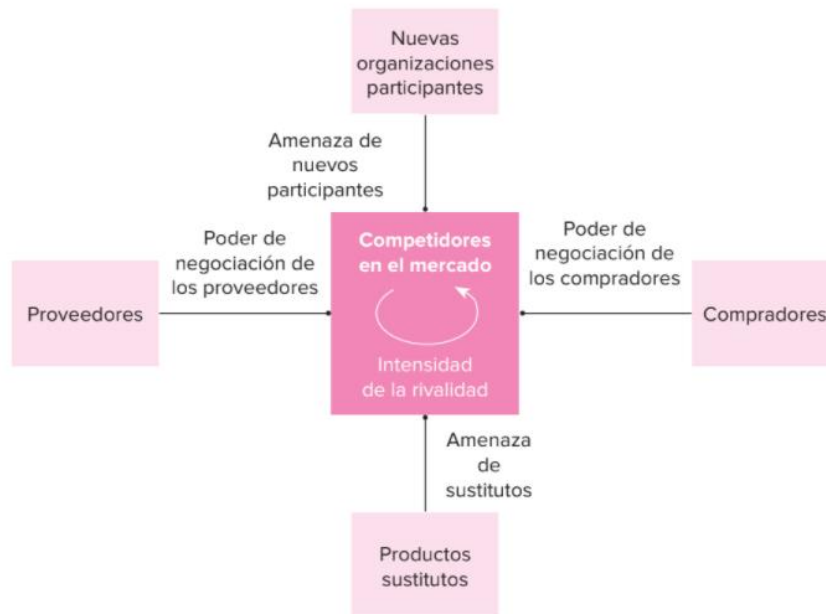
Así mismo, se encuentra a David, Fred R. (2008) quien comenta que la recolección y evaluación de información sobre los competidores es fundamental, para lograr diseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de una empresa. Para ello, se debe al menos elegir cinco competidores fuertes y analizar las características más representativas de estas, como por ejemplo la participación en el mercado, el modelo de negocio, canales de distribución, precio, producto, etc. Para ello existe un modelo con el propósito de evaluar de manera precisa a la competencia, y es el modelo de las cinco fuerzas propuestas por Porter (2008), este método como lo dice el profesor Betancourt (2014) es un tipo de análisis bastante empleado para formular estrategias.

Las 5 estrategias de Michael Porter, es una herramienta que le permite a la empresa determinar la estructura competitiva, la cual ayuda a analizar y medir sus recursos al momento de planificar e implementar estrategias nuevas, con el fin de mejorar la empresa. Seguidamente se relaciona los elementos y definiciones que componen las 5 fuerzas de Peter. Por lo tanto, estas se concentran en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y de la competencia, entre otros los elementos que se puede señalar se va a seguir la propuesta de original de Porter (2008).

Cabe anotar que, la intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias y el sector. Se encuentra además que, el ímpetu de la competencia es mayor en los sectores de bajo rendimiento económico. Según

Porter (2008), la naturaleza de la competitividad de una industria debe ser analizada desde el conglomerado de cinco fuerzas, como se pueden observar en la siguiente gráfica.

Ilustración 12. Las Cinco Fuerzas de Porter que Potencializan la Industria



Fuente: (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 78)

Se tiene que según lo propuesto en el modelo de Porter (2008) la primera fuerza, hace referencia al riesgo de que entren más empresas al sector o a la industria, estas nuevas empresas, aportan más capacidad, el deseo de mejorar su participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Esto afecta proporcionalmente los precios. En tanto que la rivalidad entre las organizaciones que se encuentran compitiendo en el mercado, supone que es una fuerza bastante fuerte frente a las demás fuerzas competitivas.

Por otro lado, está la siguiente fuerza y tiene relación con el desarrollo potencial de productos sustitutos, “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él”. (Porter, 2008, pág. 39)

El poder de negociación de los proveedores es la cuarta fuerza competitiva, estos pueden incidir en la toma de decisiones en términos de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrece. No menos importante la quinta fuerza que define Porter (2008) es el poder de negociación de los clientes. Donde los clientes compiten con la industria cuando inciden directamente en reducir los precios, cuando negocian calidad, más bienes, productos o servicios.

Esta teoría es importante para este proyecto, porque será tenido en cuenta para analizar el sector gastronómico al que pertenece el Restaurante la 23, de esta forma lograr consolidar el perfil competitivo de la empresa empleando la herramienta que describe David Fred R. (2008) en su libro, donde comenta que “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra”. (pág.111)

A continuación, se muestra en la siguiente tabla los ítems que componen la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

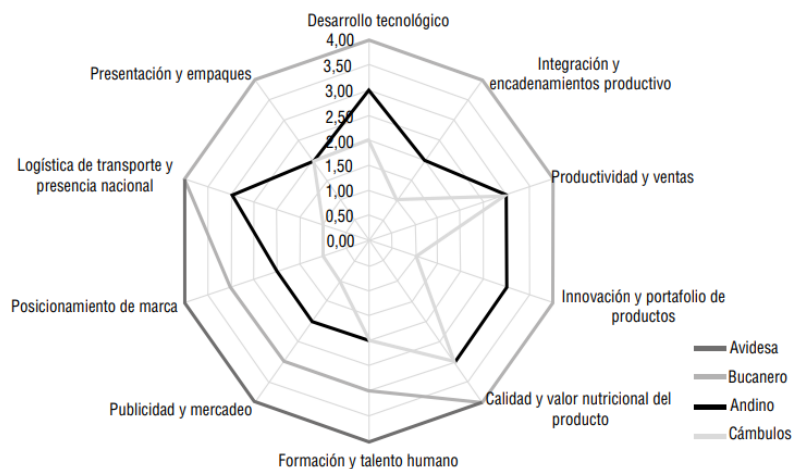
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Innovación en el producto						
Competitividad de precios						
Estrategias de distribución						
Impacto en el mercado						

Fuente: Potes (2022) con base en David Fred R. (2008, pág.112)

Al terminar de formular la matriz de Perfil competitivo, Betancourt Guerrero (2014) propone la gráfica del radar o araña del Benchmarking como el instrumento predeterminado para representar e interpretar los resultados.

Ilustración 13 Ejemplo de araña del Benchmarking



Fuente: (Benavides Sanchez et al., 2017, pág. 23)

2.2.5.4 Análisis interno

Una de las etapas más importantes al momento de realizar la planificación estratégica es la identificación y análisis de los factores internos de la empresa, la cual le permite a los líderes empresariales conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la organización, las fortalezas son aquellas condiciones que, a nivel interno de la empresa, pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados.

No obstante, las debilidades son factores que impiden el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o no avance de los proyectos o programas propuestos. Es decir, que el análisis interno permitirá evaluar los recursos y las aptitudes con los que cuenta la organización, que está haciendo bien y lo que es necesario, para lograr sus metas y objetivos de una mejor manera.

Para el análisis de los factores internos de una empresa, es necesario aplicar un diagnóstico que permita resumir esas debilidades y fortalezas que tiene la empresa,

para esto se utiliza la Guía de análisis interno, además con el fin de dimensionarlas se utiliza la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 6 Guía de análisis interno

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2014)

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Críticos de Éxito				
Factores		Peso	Calificación	Peso ponderado
DEBILIDADES				
1				
2				
3				
4				
5				
FORTALEZAS				
6				
7				
8				
9				
10				
Total				

Fuente: Potes (2022) con base en David Fred R. (2008)

También, David Fred R. (2008), menciona lo siguiente:

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no

será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias. (Pág. 12)

2.2.5.5 Matriz SWTO (DOFA)

La matriz SWTO es conocida también al traducirla al español como la matriz FODA, no obstante, citando a Chiavenato (2017) este la presenta como el acrónimo de Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas.

Por otro lado, la formulación de estrategias aplicadas a partir de la matriz FODA es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica; esta matriz se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la empresa, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades. No obstante, “La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo”. (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 139)

En la siguiente grafica se puede observar cómo es la estructura de FODA cruzada, esta sirve de insumo estratégico para la construcción de las estrategias en la empresa restaurante la 23.

Ilustración 14. FODA Cruzada

		Factores Internos (FI) de la organización.			
		Factores Internos (FI) de la organización.		Factores Externos (FE) dados por el entorno	
		FI		FE	
Factores Externos (FE) dados por el entorno		1.- Fortalezas (F)		3.- Debilidades (D)	
		Son los recursos y fortalezas que la organización posee, que le permiten ser único y que la diferencian		Son las debilidades que la organización posee, al identificarlas pueden ser transformadas en fortalezas	
		2.- Oportunidades (O)		4.- Amenazas (A)	
		Son las oportunidades que se le presentan a la organización en el entorno externo y que se pueden aprovechar para crecer		Son las amenazas del entorno externo que pueden afectar a la organización	
		Estrategias FO		Estrategias DO	
		5.- Estrategias FO (ofensivas) Se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades		6.- Estrategias DO Se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades	
		Estrategias FA		Estrategias DA	
		7.- Estrategias FA Se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas		8.- Estrategias DA (defensivas) Se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades	

Fuente: (León, 2010)

Como lo advierte León (2010) en la matriz FODA se deben identificar las estrategias necesarias para enfrentar o solidificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para comprender lo dicho por este autor, se describen de la siguiente forma:

- Estrategias FO (ofensivas), se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades.
- Estrategias FA (preventivas), se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas.
- Estrategias DO (proactivas), se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA (defensivas), se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades. (León, 2010)

2.2.5.6 Matriz Ansoff

Según Kotler & Amnstrong (2012) la matriz Ansoff o Matriz de expansión de productos y de mercado fue creada por Igor Ansoff en 1957, es una “herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de éstos y de productos, o la diversificación”. (Pág. 44)

Tabla 8 Matriz Ansoff

MERCADOS	PRODUCTOS		
	Actuales		Nuevos
	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Potes (2022) con referencia de Igor Ansoff (1957)

Esta matriz representa dos ejes, en el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados, estas se subdividen en dos categorías, nuevos y actuales, dando como resultado cuatro cuadrantes con las siguientes estrategias.

Penetración del mercado: Estrategia donde se logran mayores ventas sin modificar los productos actuales, esto se logra aumentando las actividades publicitarias, disminuyendo el precio o mejorando aspectos en la distribución.

Desarrollo de mercado: Consiste en desarrollar nuevos mercados para los productos que la empresa produce actualmente, generando estrategias como la atracción de clientes de otros segmentos ya sean demográficos o geográficos.

Desarrollo de productos: Esta estrategia se enfoca en ofrecer nuevos productos en los segmentos que ya se encuentran establecidos, esto se logra mediante la creación de bienes con nuevos modelos o tamaños o perfeccionando los existentes.

Diversificación: Esta estrategia consiste en crear nuevos productos y que estos sean lanzados en nuevos segmentos del mercado, esta dinamica puede ser riesgosa, pero si es realizada con éxito traeria alta rentabilidad.

2.2.5.7 Matriz BCG

El método Boston Consulting Group es una herramienta de planificación creada por Bruce Henderson en 1973 con el fin de ayudar a las empresas a analizar sus unidades de negocio o líneas de productos en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de (Unidades estratégicas de negocios) UEN:

Estrellas. Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.

Vacas generadoras de dinero. Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

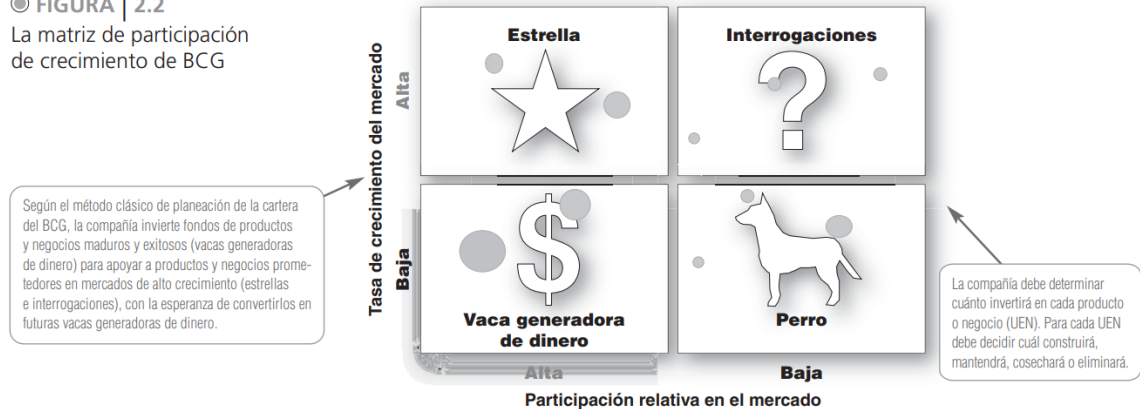
Interrogaciones. Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.

Perros. Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas. (Kotler & Amnstrong, 2012, pág. 43)

Ilustración 15 Matriz de BCG

FIGURA | 2.2

La matriz de participación de crecimiento de BCG



Fuente: (Kotler & Amnstrong, 2012, pág. 43)

2.2.5.8 Balance Scorecard

El cuadro de mando integral o Balance Scorecard es una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton la cual es utilizada en el ámbito empresarial para transformar la misión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores direccionados a cuatros distintas perspectivas, por lo tanto, las estrategias obtenidas con las herramientas anteriores serán direccionadas hacia los siguientes enfoques:

Perspectiva financiera: Permiten entender si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la mejora económica de la empresa, “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad”. (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39)

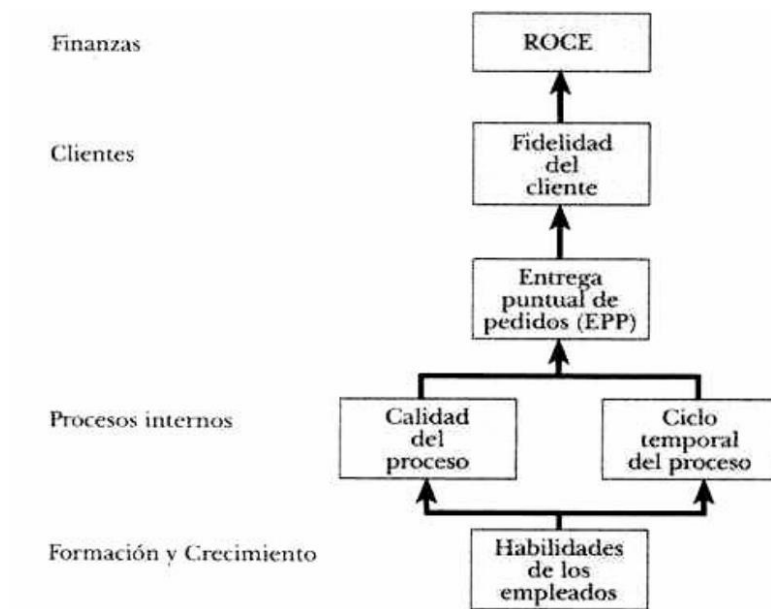
Perspectiva del cliente: Se analizan los segmentos de mercado donde las productos y servicios de la organización competirán, seguido de las de las medidas de actuación para la obtención de consumidores leales, “los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”. (Kaplan & Norton, 2000, pág. 40)

Perspectiva del proceso interno: Examina todos los procesos críticos de la organización y formula las medidas necesarias para ser transformados en métodos eficaces, lo cual permite un mejoramiento en el rendimiento financiero y retención de clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento: Las exigencias del mercado competitivo obligan a las organizaciones a evolucionar, si la empresa no identifica su infraestructura y crece, desaparecerá, por lo tanto es necesario la creación de objetivos en este sentido, identificando que “los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 42).

Asimismo, este sistema de medición establece una forma explícita de relaciones, ordenando estratégicamente las perspectivas para generar una cadena de causa y efecto, partiendo de las estrategias de formación y crecimiento, las cuales mejoran los procesos internos de la organización, estos a su vez aportan al desarrollo de la satisfacción del cliente y que en ultimas repercuten en la situación financiera de la compañía.

Ilustración 16 Cuadro de mando integral



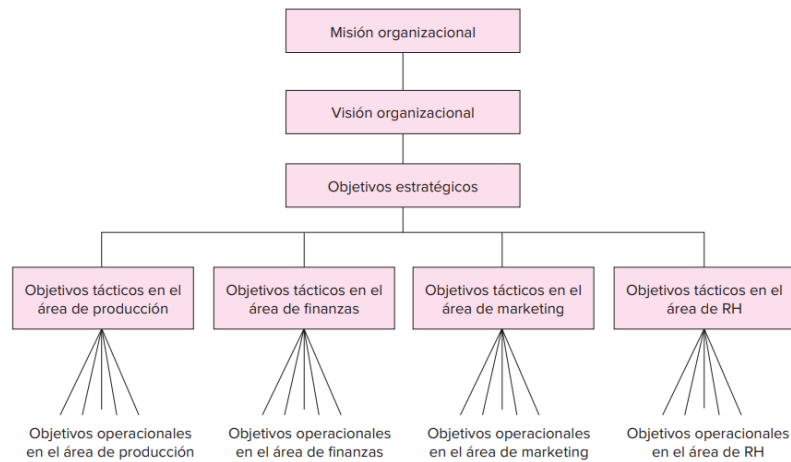
Fuente: (Kaplan & Norton, 2000, pág. 45)

2.2.5.9 Direccionamiento estratégico

Una de las fases de la planificación estratégica según Betancourt Guerrero (2014) es la reformulación de la visión, misión y objetivos estratégicos que determinan el camino a futuro de la organización, con la finalidad de conectar o alinear todos los elementos organizacionales con las nuevas estrategias.

Muchas veces, las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y, si provocan confusión, bajan la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo de aumentar las ventas o la participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar los precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda su estructura. (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 182)

Ilustración 17 Definición de objetivos y formulación de estrategias



Fuente: (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 181)

2.2.5.10 Plan de acción

Luego de la formulación de objetivos es fundamental la construcción de un plan de acción, el cual “establece las actividades que se llevarán a cabo, quien las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados”. (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 253)

Los planes de acción y operativos sirven para guiar, apoyar y comunicar el cómo se va a implementar la estrategia. Estos planes comprenden:

- Situación actual del área. – Los objetivos de corto plazo. – las actividades para lograr los objetivos. – cruzar objetivos de largo plazo con actividades. – el cronograma. – los recursos y el presupuesto. – Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos. – La política, procedimientos y normas. (Betancourt Guerrero, 2014, pág. 69)

En la presente investigación se tendrán en cuenta los aportes de Betancourt (2014) pero con la adaptación de las perspectivas obtenidas del Balance Scorecard de Kaplan & Norton (2000) identificándolas como los objetivos a largo plazo, estos están compuestos por indicadores y metas, además se encuentran relacionados

con objetivos a corto plazo, junto con las actividades respectivas para lograrlos, indicadores, metas, tiempo de ejecución, inversión y responsables.

Tabla 9 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN												
Perspectiva	Objetivos a largo plazo	Indicadores	Metas	Objetivos a corto plazo	Acciones	Indicadores	2022	2023	2024	Tiempo	Inversión	Responsable

Fuente: Potes (2022)

2.2.5.11 Seguimiento y control

Es importante tener en cuenta que, estas estrategias se establecen para los niveles corporativos, empresariales y funcionales de la organización, en dicha etapa deben resultar las estrategias que los gerentes utilizan para darle una ventaja relativa sobre la competencia de la organización.

Una vez formuladas las estrategias, el líder empresarial deberá llevarlas a la realidad, es aquí en donde el éxito de dichas estrategias se verá, ya que es en la implementación en donde se conoce, si la estrategia es acorde con las metas y objetivos planteados.

Según Serna (2008) Una vez diseñado el Plan y que el líder haya dado su aprobación es esencial que éste sea conocido por los diferentes niveles de la organización, por lo que, debe diseñarse un programa para dar a conocer el plan estratégico.

Por otro lado, importante evaluar los resultados obtenidos, y conocer si los resultados de estas estrategias han sido lo que se esperaba y/o que ajustes se deberán de implementarse a estas. Para que la evaluación de resultados logre sus objetivos según Serna (2008) es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia.

Como lo menciona Betancourt Guerrero (2014) realizar seguimiento y control a las actividades implementadas proporciona el cumplimiento de los objetivos, además para llevar a cabo de manera correcta este proceso se debe: “Asignar responsable y normas, establecer estándares e indicadores y comparar la ejecución con estándares o indicadores”. (Betancourt Guerrero, 2014, pág. 78)

Tabla 10 Plan de seguimiento y control

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
Objetivo	Indicador (Alcance logrado)	Responsable	¿A quién se le reporta?	Cada Cuanto (meses)	Semestral Jul- Dic 2022	Semestral Ene- Jun 2023	Semestral Jul- Dic 2023	Semestre Ene- Jun 2024	Semestral Jul- Dic 2024	Meta final alcanzada

Fuente: Potes (2022)

2.2.5.12 Teoría de costo/beneficio

La presente teoría sirve de guía evaluadora para conocer las ventajas o desventajas monetarias que trae la aplicación de ciertas decisiones que pueda tomar el Restaurante la 23, como lo menciona Aguilera Díaz (2017), el análisis de costo/beneficio es un proceso que,

De manera general, se refiere a la evaluación de un determinado proyecto, de un esquema para tomar decisiones de cualquier tipo. Ello involucra, de manera explícita o implícita, determinar el total de costos y beneficios de todas las alternativas para seleccionar la mejor o más rentable. Este análisis se deriva de la conjunción de diversas técnicas de gerencia y de finanzas con los campos de las ciencias sociales, que presentan tanto los costos como los beneficios en unidades de medición estándar usualmente monetarias para que se puedan comparar directamente.

Además, como lo propone la autora anterior, existen diversos factores que se deben tener en cuenta cuando se realiza este análisis y tomar acción sobre ello, como, por ejemplo, que el costo de la solución supere al propio problema o que los costos de la solución sean altos, pero se atribuya a mejoras sociales y no se cuantifiquen en términos monetarios.

También, es vital conocer la secuencia o pasos a seguir necesarios para la aplicación de este análisis, los cuales son:

- Formular los objetivos y metas que se persiguen con el proyecto.
- Examinar los requerimientos y limitaciones.
- Determinar y/o estimar en términos monetarios los costos y beneficios relacionados con cada opción.
- Incorporar toda la información importante además de los datos de costos y beneficios de cada una de las alternativas.
- Distribuir los costos y beneficios a través del tiempo.
- Convertir la corriente futura de costos y beneficios a su valor actual.
- Establecer una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador (beneficios/costos).
- Realizar una comparación de las relaciones beneficios-costos en las diferentes propuestas. La mejor solución es la que ofrece el más alto nivel de relación.

- Determinar el beneficio neto de cada posible decisión. Se calcula mediante la diferencia entre los beneficios presentes y futuros y los costos en los que se incurre para su realización.
- Evaluar y comparar cada alternativa.
- Tomar la decisión en función del enfoque utilizado, las metas y los objetivos. (Aguilera Díaz, 2017)

Cuando se obtiene el resultado, si este es mayor a 1 significa que los ingresos son mayores que los egresos, generando así riqueza. Si es menor a 1, se traducirá en pérdidas, siendo mayores los sacrificios que los beneficios, si este es igual a 1 no se genera riqueza ni pérdida alguna, por lo tanto, sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

2.3 MARCO LEGAL

De acuerdo con la normatividad empresarial amparada bajo el código de comercio, la empresa “*Restaurante la 23*”, cuenta con la siguiente documentación:

Tal como consta en el RUT, la organización está reglamentada como régimen simplificado donde la legislación tributaria especial colombiana aplica al propietario Ernesto Potes Salcedo al poseer el dominio del Restaurante la 23, siendo parte de los denominados “pequeños comerciantes”, para determinar el pago que éstas deben hacer, por concepto de impuestos, al Estado. Esto bajo el Título XII del régimen económico y de hacienda pública, artículo 333, establece la actividad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.

También se observan otras disposiciones legales en términos de decretos y leyes, las cuales se derivan de la función comercial en Colombia.

2.3.1 Resolución 2674 del 2013

Este decreto pretende regular todas las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, por lo tanto, el Restaurante la 23 debe acogerla debido a los procesos de transformación que les realiza a los alimentos de mayor riesgo en salud pública.

Para efectos del presente decreto se consideran alimentos de mayor riesgo en salud pública los siguientes: - Carne, productos cárnicos y sus preparados. - Leche y derivados lácteos. - Productos de la pesca y sus derivados. - Productos preparados a base de huevo. - Alimentos de baja acidez empacados en envases sellados herméticamente. (pH > 4.5) - Alimentos o Comidas preparados de origen animal listos para el consumo. - Agua envasada. - Alimentos infantiles. (Ministerio de Salud y protección social de Colombia, 1997, pág. 4)

El presente decreto según el ministerio de salud y protección social de Colombia (1997) consta de catorce capítulos haciendo énfasis en las condiciones que deben de tener las organizaciones que manipulan alimentos, teniendo en cuenta factores como:

1. Las edificaciones e instalaciones.
2. Los equipos y utensilios.
3. El personal manipulador de alimentos.
4. Los requisitos higiénicos de fabricación.
5. El aseguramiento y control de la calidad.
6. Saneamiento.
7. Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.
8. Restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos.
9. Registro sanitario.
10. Importaciones.
11. Exportaciones.

12. Vigilancia sanitaria.
13. Revisión de oficio del registro sanitario.
14. Medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones.

2.3.2 Ley 222 de 1995

Bajo esta ley se modificó el libro II del código de comercio, en donde se expide el nuevo régimen de procesos mercantiles. En ese sentido se modificó el artículo 100 del código de comercio dando paso a su modificación se tiene lo siguiente:

Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles serán civiles. Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil. (Congreso de la República, 1995)

2.3.3 Ley 232 de 1995

La ley 232 de 1995 se estipula y se dictan las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales en el territorio nacional. No obstante, como lo advierte Galvis Quintero & Jiménez Guzmán (2013) dicha ley es consagrada como:

Fundamento normativo principal del que se deriva la regulación de los establecimientos de comercio, a algunos aspectos y problemáticas que rodean dicha esfera, al igual que a ciertas normas y pronunciamientos jurisdiccionales con causa en ella emitidos. (Galvis Quintero & Jiménez Guzmán, 2013)

Lo anterior hace referencia, a que la ley 232 de 1995 en el artículo 2 los establecimientos de comercio deben cumplir ciertos requisitos para que puedan operar sin complicación alguna en el contexto empresarial colombiano. Entre los ítems más relevantes están:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias.
- Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción.
- Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Administración estratégica:

Este término se ha relacionado con lo postulado por Mintzberg, et al, (1999) desde la perspectiva de que la administración de una estrategia se relaciona con una forma de conducta predeterminada, la cual brinda una forma única de concebir el papel de la organización en el entorno.

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos. (Lana, 2008)

Por otro lado, este concepto lo define David, Fred R (2008) así:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (Pág. 5)

Competitividad:

En el contexto organizacional y empresarial según Porter (2008) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

La competitividad es, en primer lugar, un concepto relativo, toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos con relación a otro país, otro sector u otra firma.

En segundo lugar, la competitividad es multidimensional, ya que puede verse desde diferentes planos interdependientes: el organizacional, el

sectorial, el regional o el nacional. Es, entonces, un fenómeno que va más allá de la problemática de las unidades productivas y que abarca dimensiones endógenas y exógenas.

En tercer lugar, es un término que se asocia, invariablemente, a la estrategia, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de esta se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia.

Por último, la competitividad se relaciona de manera directa con el posicionamiento, toda vez que una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas.

La competitividad es un aspecto central en la sustentabilidad y éxito de una organización y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico. A fin de contribuir a una mejor comprensión de los aspectos ligados a la competitividad, el presente artículo presenta una síntesis de los distintos conceptos y fundamentos que han tratado de explicarla, mostrando a su vez la convergencia con la estrategia y las ventajas competitivas, sin olvidar los elementos relacionados con la competitividad de la industria y las naciones, toda vez que éstas son creadoras de las condiciones económicas y productivas desde donde compiten la firmas. (Monterroso, 2016, pág. 6)

Direccionamiento estratégico:

Según Camacho (2002, Pág. 2), citado por Aguilera Castro (2009):

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias

para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. (Pág. 88)

Estrategia:

Mintzberg, et al, (1999) señala que el concepto de estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (David, Fred R., 2008, pág. 13)

Fortalezas y Debilidades internas:

Citando a Serna (2008) este autor dice que las fortalezas, son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución, mientras que las debilidades son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria.

También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (David, Fred R., 2008, pág. 12)

Misión:

Serna (2008), la define como “la formulación de los propósitos de las organizaciones, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos. Los mercados y el talento humano que soporta el logro de dichos propósitos” (Pág. 59).

Por otro lado, según Chiavenato (2017) plantea que la misión organizacional es:

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico. (Pág. 39)

Oportunidades y amenazas externas:

Serna (2008) comenta que las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, mientras que las amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una

organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas online, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas. (David, Fred R., 2008, pág. 12)

Planeación estratégica:

Para Fred David (2013) la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 18)

Planes de acción:

Según Serna (2008) son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Planificar:

Acosta y Terán, (2017) establecen que: Planificar significa “anticipar o establecer la ruta que se seguirá”, siendo una mirada al futuro de la realidad próxima a vivirla. Este es un término que describe y se relaciona directamente con la administración estratégica siendo este un proceso significativo dentro de las empresas tanto Pymes como grandes organizaciones.

Planear es saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos; es conocer y entender el contexto externo; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando la vulnerabilidad; es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna y buscar las sinergias necesarias; es ser osado en las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados a los socios externos e internos. Planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de las organizaciones. (Chiavenato, Planeación estratégica, 2017, pág. 18)

Principios corporativos:

Serna (2008), afirma que:

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (Pág. 59)

Ventaja competitiva:

Una ventaja competitiva es un que hace referencia a una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que las otras empresas y, por tanto, una posición competitiva en el sector o mercado. La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario

que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. El concepto fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de la empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabrica, el servicio que ofrece o menores costes de producción entre otras. (Espinosa, 2017)

Visión:

Serna (2008) indica que:

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. dicha visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser mediables mediante un sistema de índices de gestión bien definido. (Pág. 61)

En otro orden de ideas Chiavenato (2017) menciona que la visión organizacional define lo siguiente:

Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede

ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización. (Pág. 39)

2.5 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Restaurante la 23 se encuentra ubicada en la carrera 23 # 15 - 41 barrio Maracaibo en la ciudad de Tuluá; este municipio representa el 4,1% de la población total del departamento, tiene una cantidad total de 176.619 habitantes en la zona urbana y 39.359 en la zona rural, comprende un área total de 912,2 Km² según el Departamento administrativo de planeación municipal (2020).

Además, su ubicación central, hace que Tuluá sea un lugar estrategico con facil entrada de otros municipios y grandes ciudades según se contempla en la página oficial de la alcaldia de Tuluá.

El municipio de Tuluá limita por el oriente con el municipio de Sevilla y el departamento del Tolima; por el occidente con el río Cauca y el municipio de Riofrío. Por el norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande y por el sur con los municipios de Buga y San Pedro.

Su ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros. (Alcaldia de Tuluá, s.f.)

Por otro lado, el municipio se encuentra a 997 metros en promedio sobre el nivel del mar, su temperatura radica de 24°C hasta 28°C, consta de 152 barrios, 25

corregimientos y 147 veredas. Este clima tan característico le permite a la ciudad la siembra de productos como:

Café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas como la mora, el tomate de árbol el maracuyá y en la parte plana-cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y una amplia variedad de pastos.

En la parte montañosa o cordillerana, alcanza alturas de hasta 4.000 metros sobre el nivel del mar como es el caso de ubicación de los corregimientos de Barragán y Santa Lucía, en donde se produce trigo de la más alta calidad ya en muy poca proporción, cebada, papa, cebolla y la fresa, al igual que se le reconoce como una reserva lechera de gran proyección por los números Hatos Ganaderos que se tienen allí. (Alcaldía de Tuluá, s.f.)

Esto genera su potencial desarrollo en la agricultura, por otro lado, su economía también se encuentra representada por actividades como la ganadería, el comercio y la prestación de servicios.

Asimismo, el mejoramiento de la zona vial y la calidad progresiva en el modo de vivir de los ciudadanos tuluenses reflejaron también el dinamismo en la economía con la creación y posicionamiento de pequeñas y grandes empresas, las cuales aumentan con el transcurrir de los años, permitiendo la generación de empleo y el flujo de efectivo.

Las actividades económicas de mayor contribución a la participación en el número de empresas fueron: Comercio y Reparaciones, Industria Manufacturera y Alojamiento y Comidas con el 47% (3.465), 11% (818) y 10% (801) respectivamente. Sin embargo el sector que más creció fue el de las Inmobiliarias que pasaron de 84 a 97 empresas, presentando un crecimiento del 15% y el que más decreció fue la Minería en un 33% pasando de 3 a 2 entidades. (Departamento administrativo de planeación municipal, 2019)

2.6 MARCO EMPRESARIAL

2.6.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa “Restaurante la 23” inicia con el sueño del señor Ernesto Potes Salcedo por independizarse, pues en su momento prestaba el servicio de vigilancia en distintas entidades del municipio de Tuluá, él al tener preferencias y algo de experiencia en el sector de la gastronomía, impulsa su idea de negocio hacia este sector, con el paso de los días estructura su idea y la materializa con poco capital, abriendo las puertas de su empresa por primera vez el 01 de mayo del año 2000 en la ciudad de Tuluá (Valle Del Cauca) específicamente en el barrio Maracaibo (Cra 23 # 15 – 41).

De manera empírica, Ernesto crea su menú, compra los utensilios básicos de concina, implementa sillas y mesas para la atención al público, crea redes con los proveedores para su abastecimiento, entre otros procesos organizacionales, con el fin de brindar a la comunidad desayunos y almuerzos caseros, caracterizándolos por poseer productos frescos y de alta calidad.

Al inicio, por cuestiones de presupuesto y poca demanda, Ernesto era el único empleado de la organización, encargándose de todas las actividades que constituyen la empresa, desde la compra de los productos, hasta la transformación y venta de ellos.

Después de algunos años, fueron evidentes los cambios por los que ha pasado esta empresa, como el aumento del personal debido al incremento de ventas, la implementación de nuevos y mejores artículos de cocina y la ampliación del menú debido a las exigencias de los clientes, hoy en día cuenta con 4 empleados que se encargan de algunas áreas de la organización, sin embargo, Ernesto Potes aún se encuentra al tanto del Restaurante la 23, gestionado todavía todos los procesos

organizacionales que la empresa. Gracias a la permanencia que ha tenido durante este tiempo, la comunidad ha acogido la organización por su calidad en el servicio y producción.

2.6.2 Logo de la empresa

Ilustración 18 Logo Restaurante la 23

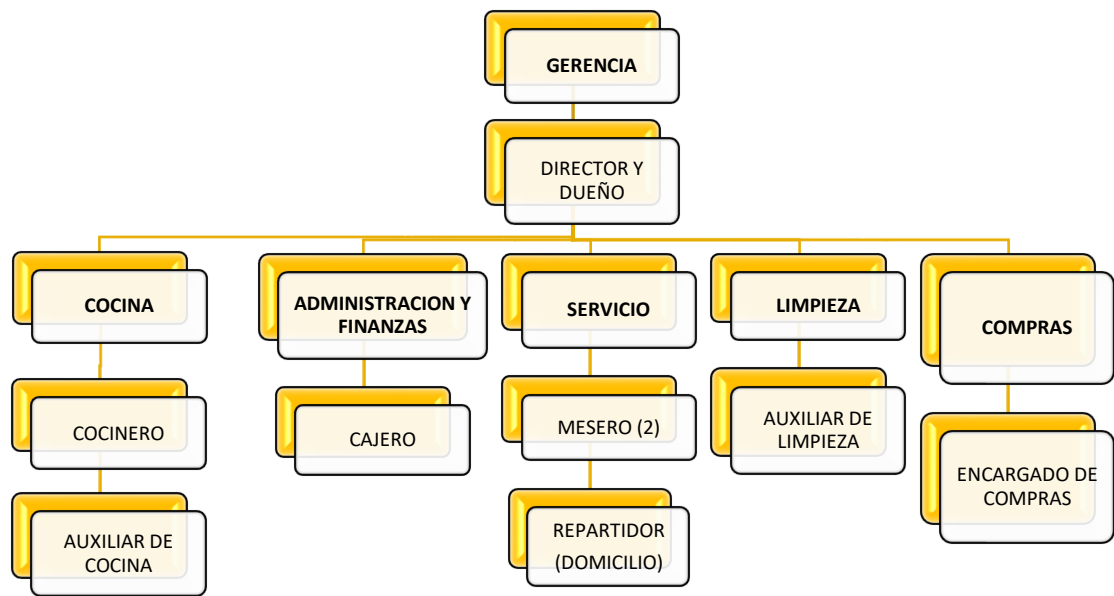


Fuente: Restaurante la 23 (2022)

2.6.3 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional actual que tiene la empresa restaurante la 23.

Ilustración 19. Organigrama



Fuente: Potes (2022)

2.6.4 Descripción de áreas

Gerencia: Ernesto Potes es el responsable de planear y dirigir las actividades de los colaboradores del Restaurante la 23, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario. Es aquella persona que gestiona eficientemente los procesos que contempla la organización para fabricar y vender eficientemente los productos ofrecidos al cliente final.

Cocina: Elizabeth Coral (Cocinera) y Ediver Valencia (Auxiliar de cocina), encargados de realizar y supervisar la preparación y cocción de los alimentos del Restaurante la 23. Además, son los responsables de asear su respectiva área de trabajo al finalizar la jornada laboral.

Administración y finanzas: Ernesto Potes se encarga de recibir, entregar y custodiar el dinero resultante de las actividades económicas de la organización con el fin de recaudar las utilidades obtenidas.

Servicio: Ernesto Potes Salcedo en compañía de otra persona, se encargan de informar sobre el menú, entregar de los productos los clientes que asisten al establecimiento, y escuchar sus peticiones y reclamos, asimismo son responsables de recibir las llamadas que los clientes realizan para obtener su servicio a domicilio. Por otro lado, se terceriza la tarea de repartir los desayunos o almuerzos solicitados al domicilio del consumidor.

Limpieza: El personal de cocina, se encarga de barrer, trapear y limpiar el local para ofrecerle al cliente un espacio higiénico.

Compras: Ernesto Potes Salcedo, se encarga de comprar la materia prima necesaria para ser transformada en desayunos y almuerzos caseros (carne, vegetales, granos, pulpas, entre otros).

2.6.5 Oferta

La empresa “*Restaurante la 23*” posee una gran diversidad de productos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Caldos y sopas según el día de la semana (sancocho de gallina, sopa de pollo, sancocho de costilla, sopa de fideos, sancocho de plátano, entre otros).
- Carnes o proteínas (carne asada, costilla frita, pechuga a la plancha, pollo sudado, carne sudada, albóndiga, pescado sudado, presa de gallina, entre otros).
- Variedad de principios o legumbres según el día de la semana (lentejas, frijoles, garbanzos, blanquillos, entre otros).
- Dos tipos de ensalada: verde (zanahoria, Batavia, tomate y piña) y Roja (zanahoria y remolacha cocinada).

2.6.6 Procesos organizacionales

- Compra de materia prima de alta calidad para su transformación en un producto final.
- Transformación de productos mediante técnicas de culinarias.

- Revisión de los productos durante el proceso de transformación a producto terminado.
- Venta de desayunos y almuerzos caseros al cliente final.
- Distribución de productos pedidos al domicilio de los clientes.
- Limpieza de todas las áreas de la organización.
- Pago de gastos generados por las actividades económicas realizadas.

2.6.7 Stakeholders

- Cinco trabajadores los cuales se encargan de los procesos del restaurante la 23.
- Público en general de la ciudad de Tuluá (clientes).
- Proveedores (supermercados, centros distribuidores, tiendas locales).
- Competidores (Restaurantes locales de la ciudad de Tuluá).

2.6.8 Valor agregado

El restaurante la 23 se caracteriza por ofrecer a sus clientes un menú variado en proteínas y granos, lo que permite al consumidor construir sus platos a su gusto. Además, tiene una efectiva estrategia de ventas, ya que el cliente puede comprar cualquier producto de la carta de manera individual al precio que desee. Finalmente, el precio de sus productos se encuentra en el rango promedio.

2.6.9 Direccionamiento Estratégico

Misión

Restaurante la 23 ofrece desayunos y almuerzos caseros de la mejor calidad, fomentando la nutrición de los clientes, superando sus expectativas y logrando su fidelización, además permite un desarrollo personal y empresarial a sus colaboradores, que lo han llevado a competir en el sector gastronómico de la ciudad de Tuluá.

Visión

Brindar experiencias únicas a través de distintos platos en compañía de una expansión en las instalaciones, lo cual nos posicionará en el corazón de los tulueños.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se emplea en este trabajo es de carácter descriptivo, pues este tipo de investigación “describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo Tamayo, 2006). En este caso se caracteriza la situación actual que presenta el Restaurante la 23. Además, se analiza un fenómeno a raíz de la siguiente problemática: Ineficiencias en los procesos organizacionales de la empresa Restaurante la 23, dicho lo anterior se sistematiza el problema partiendo de un objetivo general, el cual es “Diseñar un plan estratégico en la empresa Restaurante la 23 ubicado en el municipio de Tuluá, para el periodo 2022-2024” y unos específicos los cuales engloban características como el análisis interno, el perfil competitivo de la empresa, el análisis externo, el diagnóstico de sus variables, el direccionamiento estratégico junto con planes de acción con concretos y tácticas de seguimiento y control.

Además, las técnicas utilizadas para esta investigación son la entrevista con el fin de conocer el sector en donde se desempeña la organización desde la perspectiva del propietario, la pseudo-compra para evidenciar factores internos de la empresa y características de la competencia y la observación participativa para el desarrollo de las metas propuestas, de acuerdo con los resultados obtenidos se analizan y se interpretan de forma que den respuesta a dicho problema de una manera precisa y al mismo tiempo ayuda al logro de los objetivos trazados.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que supone este estudio es el deductivo, ya que Bernal (2010) menciona lo siguiente:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Pág. 59)

Teniendo en cuenta lo anterior, se aplican distintas teorías y conceptos generales adaptados al caso particular del Restaurante la 23. Cabe resaltar que, las técnicas estarán establecidas desde la información cualitativa, esto se debe a la naturaleza de la investigación, la cual tiene como objetivo diseñar un plan estratégico, logrado así un proceso de análisis e interpretación de datos más completo y acertado.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este estudio se tienen en cuenta las fuentes primarias y secundarias, sin embargo, antes de ponerlas en práctica, se realiza el respectivo consentimiento informado de las partes involucradas.

3.4.1 Consentimiento Informado

Este procedimiento permite la libre participación del empresario Ernesto Potes en brindar la información requerida para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Además, Cañete, Guilhem, & Brito (2012) afirman que:

El consentimiento informado (CI) se convierte en una herramienta de mediación entre los intereses de investigadores, financiadores e individuos incluidos en la investigación científica. El CI es, adicionalmente, una excelente forma de ejercitar y aplicar principios éticos tan genuinamente humanos y universales. También conocido como consentimiento libre y esclarecido, consentimiento bajo información o consentimiento educado, el CI permite garantizar la autonomía, la autodeterminación y el respeto a los individuos involucrados en el proceso de investigación científica. (Pág. 122)

En esta medida, el objetivo de este consentimiento informado es dar a conocer el proceso de investigación y sus condiciones al propietario de la empresa objeto de estudio, y así poder tener entera aprobación para que en condición de representante legal del Restaurante la 23, suministre la información que se requiera para la elaboración de este plan estratégico. (Ver Anexo A)

3.4.2 Fuentes Primarias

Siguiendo a Bernal (2010) este autor, comenta que las fuentes primarias son las que el investigador consigue o recolecta de manera directa, conocida también como información desde el lugar de los hechos, algunos ejemplos son la observación y la entrevista, pues son instrumentos que se utilizan directamente en personas, organizaciones y acontecimientos.

Teniendo en cuenta la anterior premisa, las técnicas que componen este trabajo es la **observación participativa** del proceso, pues gracias al acercamiento y relación familiar que existe entre la investigadora y propietario del restaurante, se puede realizar una observación directa de la forma como se encuentra actualmente operando la empresa.

Por otra parte, se emplea **la entrevista**, en donde se utilizará un formulario dirigido, para abordar las preguntas que permita identificar el perfil competitivo de la empresa, conociendo así, cómo se ejecutan los procesos de compras a los proveedores, cuáles son los mayores competidores, cual es el poder de los compradores, entre otros cuestionamientos que permitan llevar a cabo el respectivo diagnóstico.

También, se aplica la herramienta de **pseudo-compra**, la cual brindará información clave de los procesos internos del restaurante la 23 (atención y calidad en los productos) y de la competencia (precios, variedad, calidad, entre otros).

3.4.2.1 Observación

Esta técnica se aplica en la investigación con el objetivo de registrar la forma como se ejecutan los procesos actuales del Restaurante la 23. “La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (Bernal, 2010, pág. 257)

Es necesario observar cómo interactúan las personas en la organización, como es la relación de mandos, como está estructurado el establecimiento, cuáles son los recursos que se utilizan y cuáles son los faltantes, entre otros factores que otorgan información suficiente para analizar la situación del Restaurante la 23.

3.4.2.2 Entrevista

Esta técnica se utiliza para tener un contacto mayor con el propietario Ernesto Potes, con el fin de obtener información del sector y el nivel que tiene el Restaurante la 23 frente a su competencia, entonces, “la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”. (Bernal, 2010, pág. 194)

También, se utiliza esta herramienta para extraer información del “cliente” que realizó el ejercicio de la Pseudo-compra, con el fin de recolectar información sobre la calidad del servicio y los productos ofrecidos por el restaurante la 23.

3.4.2.3 Pseudo-compra

Esta técnica permite evaluar distintas características de la organización como lo es el servicio y los productos que ofrece, además de conocer a profundidad la experiencia del consumidor.

La compra simulada es una forma válida y legítima de investigación siempre que se realice de manera profesional y se respeten los derechos del colectivo analizado. La aplicación suele realizarse en la propia organización del cliente o bien en una organización competidora. (Fernandez Nogales, 2004, pág. 92)

Por otro lado, se empleará para conocer información de las empresas que son competencia directa del Restaurante la 23 como el tipo de productos que ofrecen, el precio, los medios de pago, entre otras características.

3.4.3 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tiene en cuenta los libros, bases de datos y revistas especializadas, así mismos artículos relacionados con el direccionamiento estratégico, la planeación estratégica, planes de acción, entre otros insumos. La principal fuente secundaria de esta investigación radica en la guía práctica para planes estratégicos propuesta por Betancourt Guerrero (2014), junto con otros aportes significativos de autores como Porter (2008), Fred David (2008), Serna (2008), Chiavenato (2017), Ansoff (1957), Henderson (1973), Kaplan y Norton (2000), entre otros.

Una vez se han indicado las técnicas de recolección de la información es importante hacer un resumen de estas como se observa en la siguiente tabla, para que se pueda comprender mejor el procedimiento que se tendrá en cuenta al momento de desarrollar cada objetivo específico, para que de esta forma se le pueda dar cumplimiento al objetivo general propuesto en esta investigación.

Tabla 11. Técnicas de recolección de la información

OBJETIVOS DE LAS FUENTES DE INVESTIGACIÓN	DETALLES DE LOS INSTRUMENTOS			
	FUENTES	APLICAR TECNICA	PROPOSITO	ACTOR/AUTOR
Identificar y analizar los factores externos e internos del restaurante la 23.	Primaria: Observación participativa, entrevista, Pseudo-compra Secundaria: Teórica	Observación participativa, entrevista, Pseudo-compra	Se pretende conocer todos aquellos factores controlables como las fortalezas y debilidades, e incontrolables como las oportunidades y amenazas del Restaurante la 23.	Autores: David Fred R. (2008), Chiavenato (2017), Porter (2008) y Betancourt Guerrero (2014). Herramienta: Guía de análisis del macroambiente – Matriz de evaluación de factores externos E.F.E - 5 fuerzas de Porter – Matriz del perfil competitivo MPC – Radar del Benchmarking - Guía de análisis interno - Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Actores: Fuerzas externas, Fuerzas internas.
Formular las estrategias que permitan el desarrollo óptimo del Restaurante la 23.	Primaria: Observación participativa Secundaria: Teórica	Observación participativa	Se pretende desarrollar las estrategias que la empresa requiere de acuerdo a la evaluación interna y externa realizada.	Autores: Chiavenato (2017), Betancourt Guerrero (2014), León (2010). Ansoff (1957), Henderson (1973), Kaplan y Norton (2000). Herramienta: Matriz DOFA, Matriz Ansoff, Matriz BCG y Balance Scorecard. Actores: Factores internos y externos de la organización.
Establecer el direccionamiento estratégico para el restaurante la 23.	Primaria: Observación participativa Secundaria: Teórica	Observación participativa	Establecer el direccionamiento estratégico del Restaurante la 23 mediante la construcción de la misión, visión y	Autores: Chiavenato (2017), Betancourt Guerrero (2014). Herramienta: Conducto formulado

DETALLES DE LOS INSTRUMENTOS				
OBJETIVOS DE LAS FUENTES DE INVESTIGACIÓN	FUENTES	APLICAR TECNICA	PROPOSITO	ACTOR/AUTOR
			valores corporativos.	por el profesor Betancourt. Actores: Sinergia de todos los elementos organizacionales
Diseñar el plan de acción y el seguimiento y control de las estrategias formuladas para el restaurante la 23.	Primaria: Observación participativa Secundaria: Teórica	Observación participativa	Crear el plan de acción dirigido a los objetivos planteados, junto con actividades, indicadores, tiempo, inversión y responsables. Además de un plan de seguimiento y control para ser monitoreado cada seis meses.	Autores: Chiavenato (2017) Serna (2008), Betancourt Guerrero (2014). Herramienta: Construcción propia de un plan de acción y un plan de seguimiento y control con referencias del profesor Betancourt. Actores: Objetivos y estrategias formuladas.

Fuente: Potes (2022)

3.5 HIPÓTESIS INICIALES DE INVESTIGACIÓN

- La planeación estratégica es una herramienta poderosa para garantizar la competitividad de la empresa.
- A través del direccionamiento estratégico las empresas mejoran su perfil competitivo.
- La planeación y el direccionamiento estratégico permiten que la empresa esté a la vanguardia con los cambios en el entorno.
- Las empresas que no planean sus estrategias tienden a desaparecer del mercado.

CAPITULO I

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL RESTAURANTE LA 23

4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL RESTAURANTE LA 23

4.1 FACTORES EXTERNOS

4.1.1 Entorno geográfico

Ubicación geográfica

La ubicación geográfica de la ciudad de Tuluá le ha permitido ser el epicentro de muchos otros municipios de la región, “Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras cuya población total asciende aproximadamente a 600.000 habitantes según el DANE” (Alcaldía de Tuluá, 2016).

Desde el punto de vista de las coordenadas geográficas, Tuluá se encuentra a 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental. El Municipio de Tuluá está ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 km. De Cali, a 172 km de Buenaventura y a 24 km de Buga. Es atravesado de sur a norte por el río Tuluá. Geográficamente el núcleo urbano se encuentra enclavado en el valle que conforman los ríos Tuluá y Morales. Pero su territorio jurisdiccional es amplio y abarca numerosos pisos térmicos. (Alcaldía de Tuluá, 2016)



Fuente: (Alcaldía de Tuluá, 2016)

Además, ser el “corazón del valle” le ha permitido el desarrollo comercial, industrial, turístico, agrícola, y prestador de servicios de alta calidad, su ubicación estratégica y contacto con otros municipios han logrado el avance en áreas económicas, educativas, de salud, de infraestructura, movilidad, seguridad y convivencia, por lo tanto, se convierte en una oportunidad para el Restaurante la 23.

Clima

También, el clima y tierra fértil permiten la producción de:

Café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas como la mora, el tomate de árbol el maracuyá y en la parte plana-cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, mijo, ajonjolí y una amplia variedad de pastos. (Alcaldía de Tuluá, s.f.)

Además, posee corregimientos como Barragán y Santa Lucía, altos productores de trigo y de otros productos como papa y cebolla, igualmente se caracterizan por tener numerosos hatos ganaderos, los cuales proveen de reserva lechera a los municipios aledaños.

Entonces, el Restaurante la 23 al encontrarse establecido en esta ciudad presenta una gran oportunidad, pues tiene a la mano los insumos requeridos para la elaboración de alimentos debido a las ventajas climáticas y suelos fértiles.

4.1.2 Entorno demográfico

Población total

La ciudad de Tuluá, para el año 2020 presentaba una población de 218.812 habitantes, representando el 4,83% a nivel regional como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12 Población de la ciudad de Tuluá

Año	2018	2019	2020
Total población en el municipio	212.685	215.978	218.812
Total población Colombia	48.258.494	49.395.678	50.372.424
Porcentaje población municipal del total nacional	0,44	0,437	0,434
Total población valle del cauca	4.475.886	4.506.768	4.532.152
Porcentaje población municipal del total departamental	4,75%	4,79%	4,83%

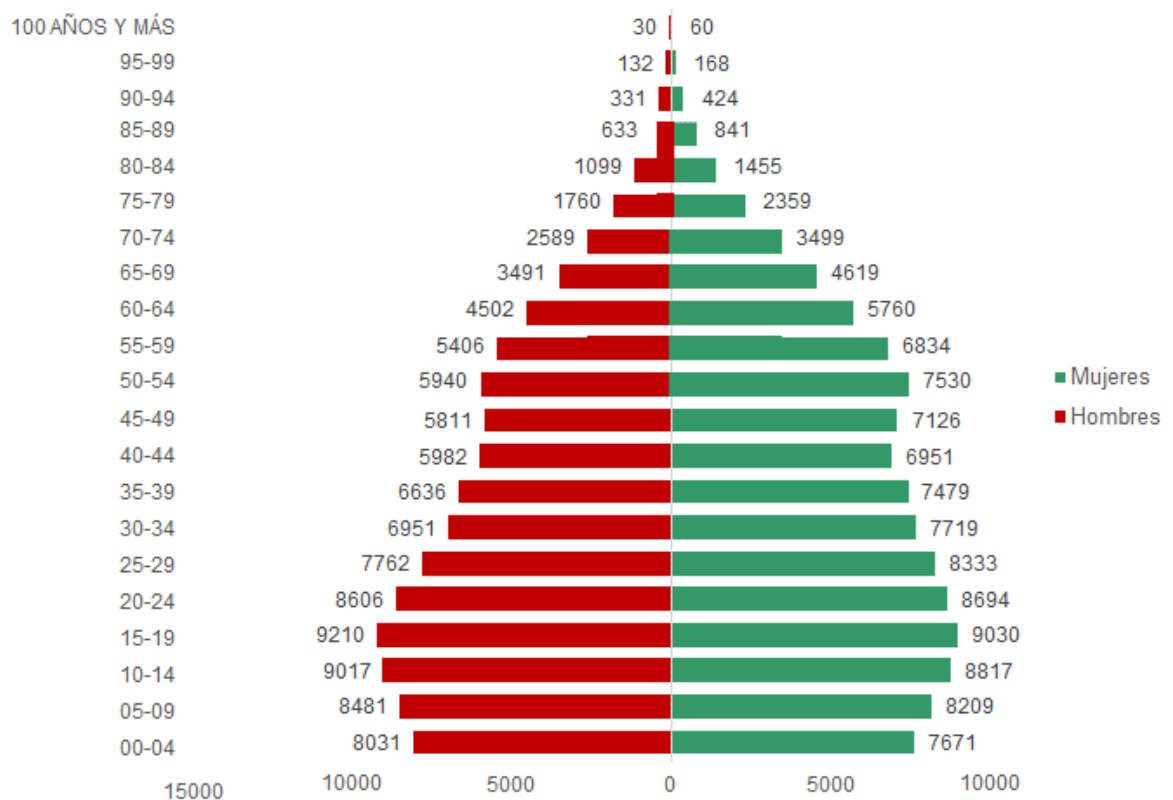
Fuente: (Departamento administrativo de planeación municipal, 2020)

Esta ciudad, al ser una de las más representativas del Valle del cauca posee influencia socioeconómica sobre otras localidades de la región como Riofrio, Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Roldanillo Trujillo, Zarzal, Buga, San pedro, ascendiendo a una población aproximada de 600.000 habitantes.

Por otro lado, la población representada por hombres es de 103.689, constituyendo el 47,38% de la población total, mientras que las mujeres figuran la mayoría con 115.123 habitantes, representando el 52,61%. A continuación, se presenta la ilustración que especifica la cantidad de habitantes según la edad y sexo.

Ilustración 20 Pirámide poblacional

Piramide poblacional - 2019



Fuente: (Departamento administrativo de planeación municipal, 2020)

Ubicarse en una de las ciudades con más población le permite al Restaurante la 23 llegar a cada vez más personas identificando sus necesidades y satisfaciéndolas con los productos ofrecidos por la organización, convirtiéndose en una oportunidad para aprovechar.

4.1.3 Entorno económico

Inflación

Para el primer trimestre del año 2021 la inflación se ubicó en 4,51%, acelerándose por séptimo mes consecutivo. “Los alimentos, que vienen presionando al alza los precios en la economía, principalmente por las afectaciones logísticas en medio de

las protestas previas, vienen moderando su presión alcista, pero se mantienen en niveles altos”. (Cámara de comercio de Tuluá, 2022, pág. 12)

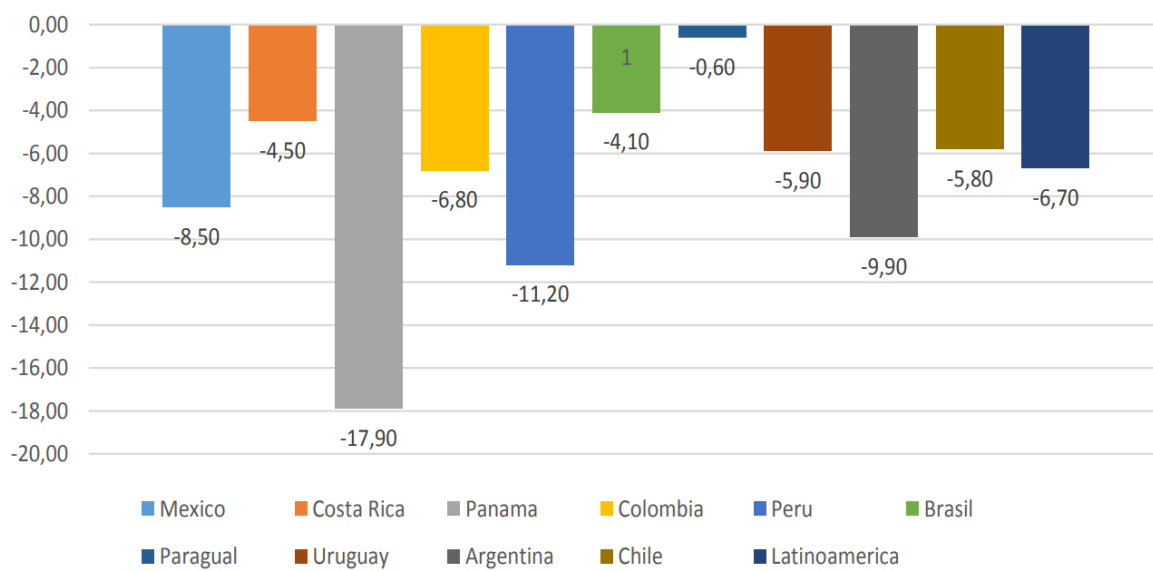
Según lo mencionado en dicho informe de la Cámara de comercio de Tuluá (2022), los bloqueos presentados por protestas sociales limitaron la disponibilidad de insumos, reduciendo la oferta y aumentando los precios, sobre todo de las proteínas animales. “Además, la depreciación acumulada, el aumento de los precios internacionales y los costes de transporte también produjeron una aceleración de la inflación de los alimentos importados no perecederos”. (Pág. 13)

Este factor es altamente perjudicial para el comercio tulueño, siendo una amenaza para el restaurante la 23, pues cada vez los consumidores compraran menos bienes de los que compraban antes con el mismo dinero.

PIB

Todos los países que conforman el territorio latinoamericano enfrentaron en el 2020 una situación fiscal deteriorada y un mayor nivel de endeudamiento debido a las consecuencias generadas por la crisis del COVID 19. Según el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (2021) “La economía latinoamericana se contrajo un 7,7% y casi tres millones de empresas cerraron en 2020 a causa de la pandemia”, para más detalles ver la siguiente ilustración.

Ilustración 21 Crecimiento económico Latinoamérica 2020



Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2021, pág. 11)

La economía colombiana presentaba las siguientes características:

La economía nacional había registrado un corto proceso de aceleración entre 2018 (2,6%) y 2019 (3,3%), alcanzando su mayor crecimiento desde 2015 (3,0%), los sectores que más contribuyeron a la contracción del PIB en 2020 fueron construcción (-27,7%), minería (-15,7%), comercio, transporte y alojamiento (-15,1%) e industrias manufactureras (-7,7%). Los sectores agropecuarios (2,8%), actividades financieras (2,1%), actividades inmobiliarias (1,9%) y administración pública y defensa (1,0%) presentaron variaciones positivas en 2020. (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2021, pág. 12)

Sin embargo, para el tercer trimestre de 2021, los casos de contagio se disminuyeron drásticamente y la actividad económica se ha recuperado, aumentando, por lo tanto, se prevé que el PIB crezca un 5,5% en 2022 y un 3,1% en 2023, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 13 Recuperación PIB

	2021	2022	2023
Producto interno bruto	9,5	5,5	3,1
Consumo privado	13,6	5,6	3,8
Formación bruta de capital fijo	8,3	4,6	6,5
Exportaciones	11,5	10,9	6,9
Importaciones	27,7	10,6	6,0
Tasa de desempleo	13,7	11,8	10,7
Índice de precios al consumidor	5,6	4,6	3,3
Balance fiscal total (%de PIB)	-7,1	-6,1	-4,6
Balance fiscal primario (% de PIB)	-3,7	-2,6	-1,3
Deuda pública (bruta, % del PIB)	63,8	62,5	62,4

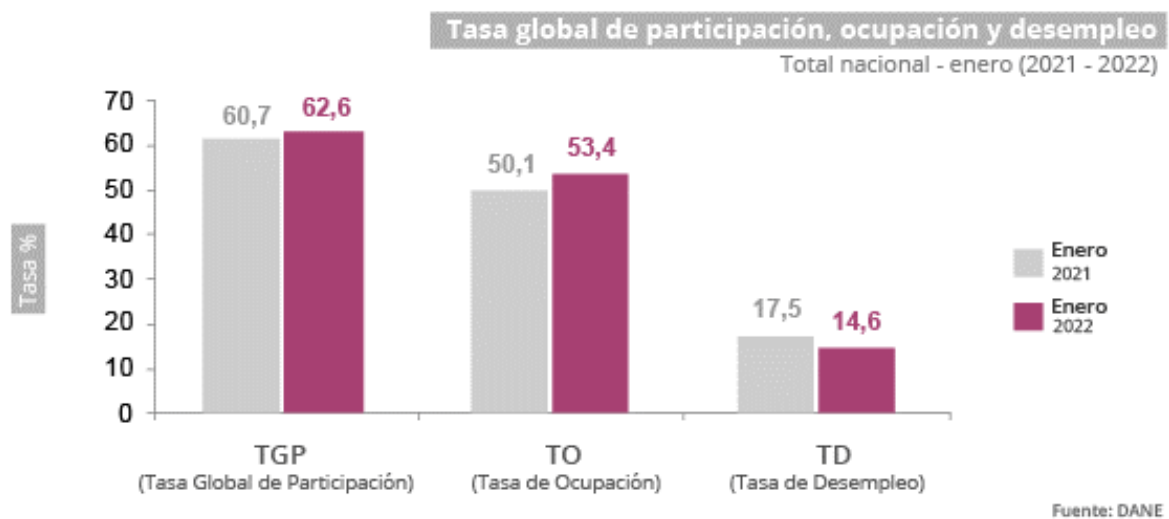
Fuente: (OCDE, 2022)

La situación presentada a causa de la pandemia provocó el cierre temporal del restaurante la 23, sin embargo, los casos bajos de contagio permitieron la reactivación económica y con ello la oportunidad de abrir nuevamente las puertas de la organización hacia el público y aprovechar así las exigencias de la población post COVID.

Tasa de desempleo

“Para el mes de enero de 2022, la tasa de desempleo fue 14,6%, la tasa global de participación 62,6% y la tasa de ocupación 53,4%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 17,5%, 60,7% y 50,1%, respectivamente”. (DANE, 2022)

Ilustración 22 Empleo y desempleo



Fuente: (DANE, 2022)

La disminución del desempleo se relaciona directamente con el crecimiento del PIB nacional, esto mejora la calidad de vida de las personas y aumenta la demanda de los bienes y servicios impactando positivamente el comercio tulueño.

4.1.4 Entorno Social

Seguridad

Nuestra sociedad actual presenta una constante problemática en tema de seguridad y convivencia registrando lo siguientes datos:

En hurto a personas en Tuluá, según información de Policía Nacional se registraron 424 casos en 2020, lo que representa una disminución del -25,9% con respecto a los 572 casos registrados en 2019, los casos de extorsión reportados en 2020 suman 83, mientras en 2019 fueron 111, lo que implica una reducción del -25,2. En cuanto a secuestro, las cifras desde 2017 no registraron casos, lo que deja el indicador sin variación con respecto al año pasado. (Departamento Administrativo de Planeacion Municipal, 2021, pág. 37)

Ilustración 23 Total casos de criminalidad



Fuente: (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2021)

Esta problemática afecta directamente al restaurante la 23, exponiéndose al hurto comercial y la extorsión, siendo estos factores amenazantes al normal desarrollo de la organización, por un lado, “el hurto a comercio se refiere al apoderamiento de cosas, que se encuentran dentro de un local o establecimiento comercial, o alguna de sus dependencias externas, como bodegas o vehículos para el transporte de mercancía”. (Policía nacional de Colombia, 2022), por otro lado:

La extorsión es un delito consistente en obligar a través de la utilización de violencia y amenazas a una persona para realizar, tolerar u omitir un acto en contra de su voluntad, con la intención de generar provecho ilícito o beneficio económico para sí o para un tercero. (Policía nacional de Colombia, 2022)

Nuevos hábitos

La pandemia ha dejado huella en muchos de los comportamientos de las personas.

Estos consumidores recién vacunados están tomando decisiones basadas en las experiencias de los últimos dieciocho meses. Las cuatro principales tendencias que marcarán su toma de decisiones serán que valoran el bienestar y son conscientes de la salud, disfrutan la comodidad que ofrece la

vida digital y aunque esperan poco a poco haya más actividades en persona, seguirán haciendo muchas cosas desde sus hogares. (BCG, 2021)

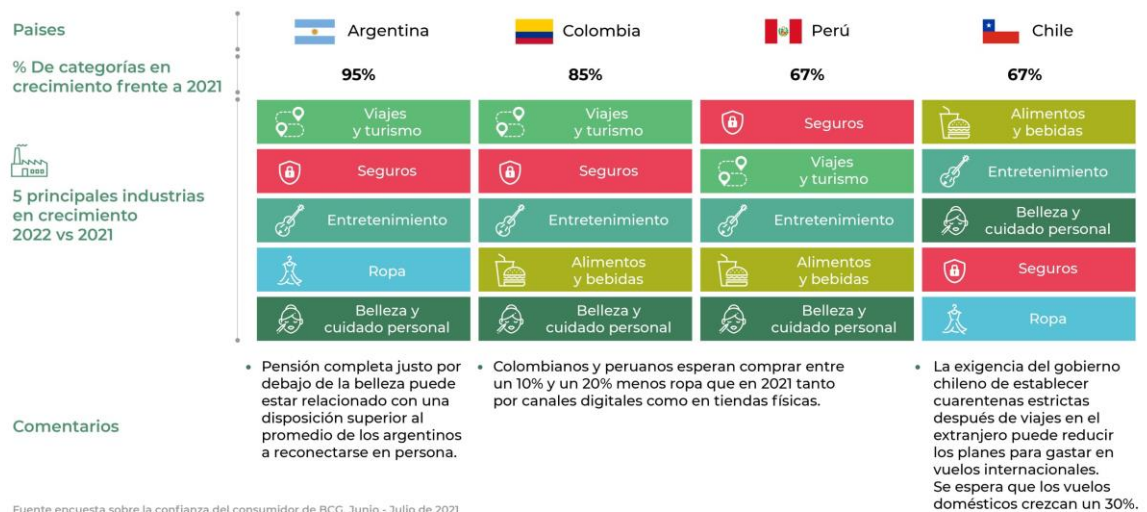
Sin embargo, esas ansias de tener experiencias presenciales se traducen en la posibilidad de que el consumidor realice más viajes, busque otras formas de entretenimiento, asista a restaurantes, bares y centros comerciales.

Si bien las cuarentenas podrían haber reducido el gasto en alimentos y bebidas, comunicaciones y electrónica, y entretenimiento, los consumidores dijeron que su gasto en estas áreas, ya alcanzaron los niveles previos a la pandemia. Para 2022 los principales gastos estarán en las industrias de viajes y turismo, seguros, entretenimiento, indumentaria, belleza y cuidado personal, y alimentos y bebidas. (BCG, 2021)

Ilustración 24 Expectativas de consumo

Las diferencias en las 5 principales industrias líderes en crecimiento por país se pueden explicar por las interacciones cara a cara, el gasto de los consumidores y las medidas gubernamentales.

BCG



Fuente: (BCG, 2021)

Según la ilustración anterior se puede mencionar que:

Los tiquetes para vuelos internacionales y los alimentos orgánicos fueron las dos categorías con las perspectivas de gasto más positivas para 2022 en América del Sur. Los consumidores también esperan gastar más en ropa y equipo para hacer ejercicio, en Wi-Fi para el hogar y en nuevas tecnologías para el hogar. Dicen que usarán más aplicaciones para compartir viajes y gastarán más en bebidas alcohólicas y comidas en restaurantes. (BCG, 2021)

Los resultados de la encuesta anterior ofrecen un panorama alentador para el restaurante la 23, pues la nueva normalidad será la oportunidad para brindar el servicio que las personas necesitan para volver a la presencialidad.

4.1.5 Entorno tecnológico

Poca inversión

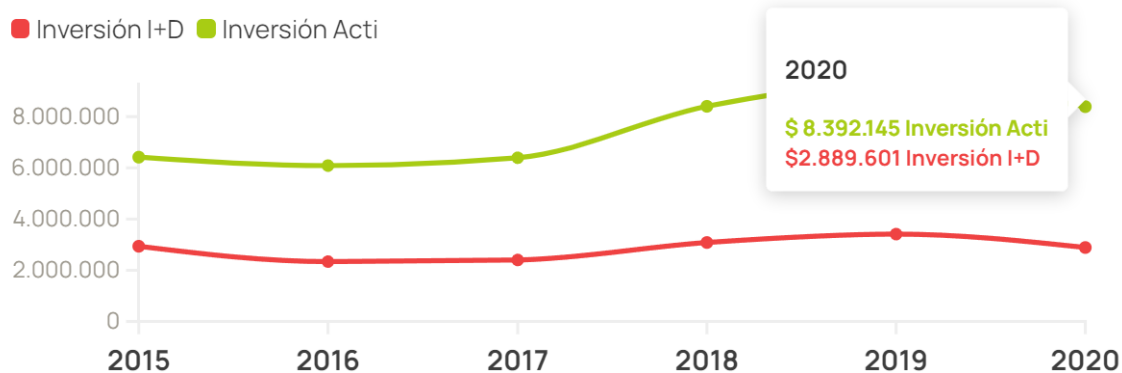
La pandemia vivida en el año 2020 permitió resaltar indicadores como la ciencia y la investigación en muchos países para hacer frente a la situación, sin embargo, el panorama es diferente para Colombia, esto se evidencia el reporte realizado por el Observatorio de Ciencia y Tecnología (OCyT), “que realiza una medición anual de dos indicadores principales: la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (Acti), y la inversión en investigación y desarrollo (I+D)”. (Mejía Michelsen, 2021)

I+D es el indicador por excelencia a nivel internacional, y mide directamente la inversión para producir nuevo conocimiento. El indicador de Acti surgió desde Latinoamérica y es más utilizado por países en desarrollo. Incluye I+D, además de formación científica y tecnológica, servicios científicos y tecnológicos, actividades de administración de recursos, e innovación. (Mejía Michelsen, 2021)

En promedio, la OCDE invierte el 2,5% del PIB en I+D, mientras que Colombia llega al 0,29% en el 2020, disminuyendo 0,03% en este indicador y en el Acti. Entonces, como lo menciona Mejía Michelsen (2021) “En total, Colombia invirtió en ciencia,

tecnología e innovación 8,4 billones de pesos en 2020. De esos, solo 2,9 billones se fueron directamente a producción de ciencia”.

Ilustración 25 Inversión en I+D y Acti



Fuente: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2020)

La inversión en I+D, no solo se debe a fondos destinados por el gobierno, esto también recae en acciones realizadas por el sector privado, sin embargo, en Colombia este sector es el que más aporta, financiando el 61,1% de la inversión, mientras que el público aporta el 33,64% y el internacional el 5,22%, cifras otorgadas por el observatorio colombiano de ciencia y tecnología (2020).

La financiación en I+D es fundamental para el sector productivo, debido a que disminuyen costos de operación, se hace frente a problemáticas, se generan productos y servicios innovadores, permitiendo a las organizaciones ser cada vez más eficientes y viables en términos económicos, cuando esta cifra, es decir, se disminuye la inversión, se pone en peligro el desarrollo de las empresas, principalmente el sector Pymes, pues se limitan cada vez más los recursos siendo una amenaza para su supervivencia.

Comercio electrónico

La crisis causada por el COVID 19 marcó la economía colombiana a través del comercio electrónico, pues al estar aisladas, muchas personas se vieron obligadas

a obtener bienes y servicios de manera virtual, un estudio realizado por Euromonitor International y que fue desarrollado para Google sobre el futuro del retail en Colombia demostró que “Para 2020, el comercio electrónico creció 53% en Colombia y se espera que hacia 2025 incremente 74%, representando 18% del crecimiento total de las ventas en retail del país”. (Pastrán, 2021)

Para Daniel Enríquez Delgado, fundador y director de Estrategias Impacta, estas proyecciones se acomodan a la nueva realidad que trajo el covid-19. “Antes de la pandemia no eran muchas las empresas que estaban dedicadas a esta actividad y ven ahora en el comercio electrónico una oportunidad; se vieron obligadas a mirar nuevas formas de distribución y entendieron que no es costoso acceder a plataformas electrónicas. La diversificación de plataformas ha llevado a que se aventuren más empresas a participar del e-commerce”, comentó. (Pastrán, 2021)

A pesar de que el Restaurante la 23, tenga poca presencialidad en el mercado digital, este factor externo es una oportunidad para ampliar sus procesos de ventas, aplicando nuevas y mejores estrategias para posicionar la marca ante estas nuevas conductas de los clientes, sin dejar de lado el campo presencial que lo distingue.

Conectividad

La tecnología es una herramienta transversal para el desarrollo de todos los colombianos, asimismo la conexión a internet permite una mayor eficiencia ante los retos de la vida cotidiana.

Según los más recientes estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2020 el país ha tenido avances positivos encaminados a la meta del Gobierno nacional de conectar el 70 % del país antes del 7 de agosto de 2022.

El DANE reveló que en 2020 se registró un avance histórico en ampliación de cobertura al lograr los 9,2 millones de hogares conectados en

el territorio nacional, lo que significa un avance de 56,5 % en el año, superior en 4 puntos al 2019.

Así mismo, el DANE reveló que, durante el año del inicio de la pandemia, el país obtuvo más de 950 mil nuevos hogares conectados a Internet, es decir casi un millón de familias que entraron a la era digital en 2020, lo que permitió que menos personas estuvieran expuestas a contagio por covid-19. (Mintic, 2021)

Este factor es una oportunidad para el Restaurante la 23 pues permite el acercamiento estrecho con la comunidad, además de permanecer constantemente conectado a las exigencias del mercado, además en el campo empresarial, la conectividad es importante ya que aumenta las ventas y agiliza el nivel de respuesta hacia los clientes.

4.1.6 Entorno político

Impuestos

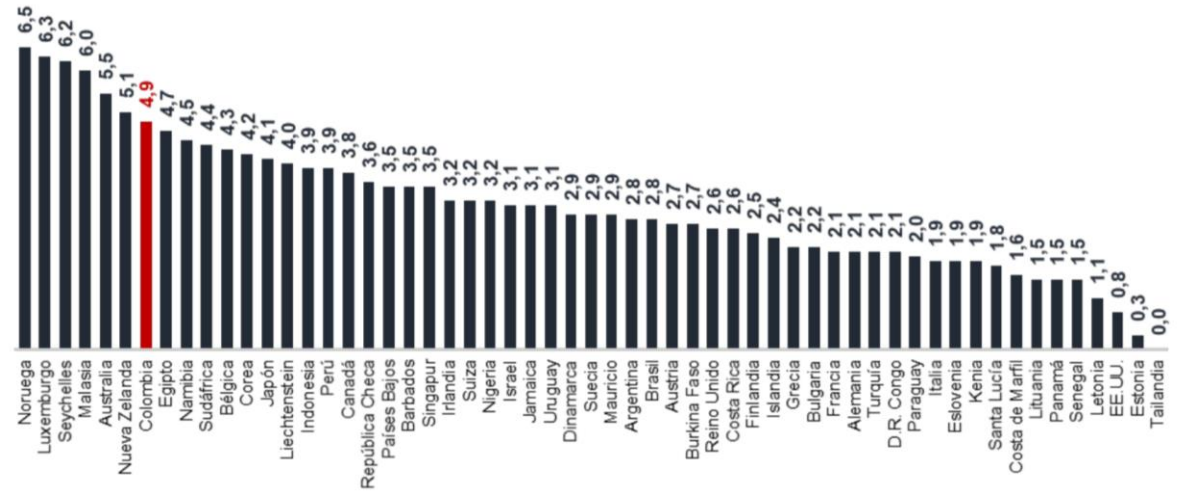
La situación en Colombia en materia de impuestos es compleja, pues las empresas se ven enfrentadas al pago de impuestos directos e indirectos para el aporte a las finanzas públicas como lo son:

i) impuestos nacionales, donde se incluye el impuesto de renta, la sobretasa al impuesto de renta, el CREE, la sobretasa al CREE, el gravamen a los movimientos financieros, el impuesto al patrimonio y el IVA cobrado a los bienes de capital; ii) impuestos locales, que incluye el impuesto de industria, comercio, avisos y tableros (ICA) y el predial, y iii) impuestos a la seguridad social y parafiscales. (Fedesarrollo, 2021, pág. 85)

Colombia es uno de los países que más carga tributaria genera sobre las empresas alcanzando en el 2018 el 4,9% del PIB por los impuestos a sus utilidades, Fedesarrollo (2021) menciona que Colombia presenta una de las cifras más altas, “mientras que el recaudo de los impuestos a las utilidades empresariales de las

firmas es de 0,8% para Estados Unidos, 2,1% del PIB en Francia, 2,6% del PIB en el Reino Unido o 4,1% en Corea”. (Pág. 86)

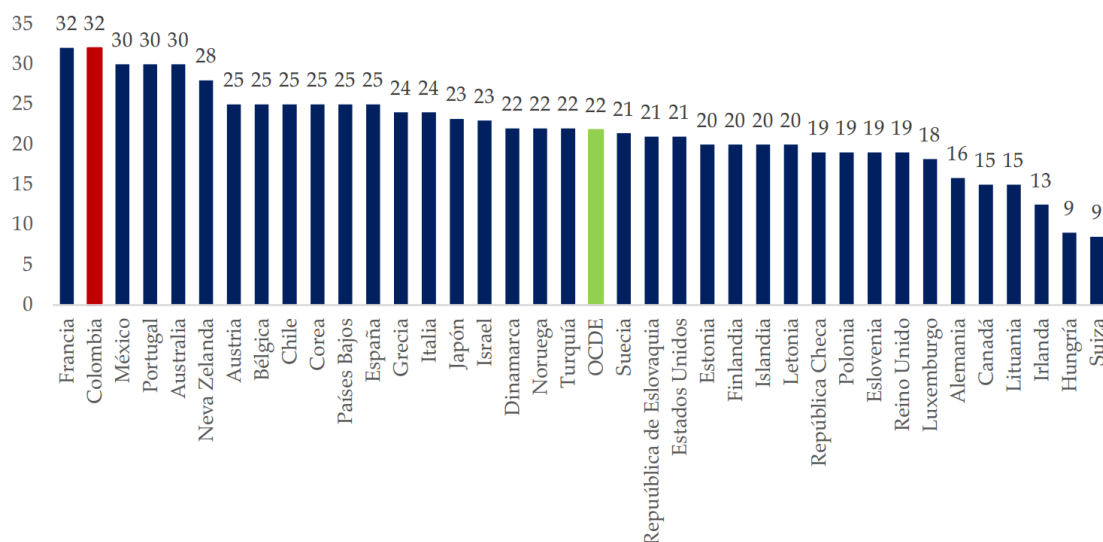
Ilustración 26 Impuestos a las utilidades de las empresas (% del PIB)



Fuente: (Fedesarrollo, 2021, pág. 87)

Asimismo, en el informe se menciona que Colombia tiene una tarifa estatutaria del impuesto a la renta alta, ocupando la segunda posición en la OCDE como se presenta en la siguiente ilustración, “Mientras la tarifa nominal fue del 33% en 2019 para Colombia, el promedio de la OCDE se encuentra en 22% y los pares regionales de la muestra como Chile y México tienen tarifas de 25% y 30%, respectivamente”. (Fedesarrollo, 2021, pág. 87)

Ilustración 27 Tarifa estatutaria de Impuesto sobre la Renta Personas Jurídicas



Fuente: (Fedesarrollo, 2021, pág. 87)

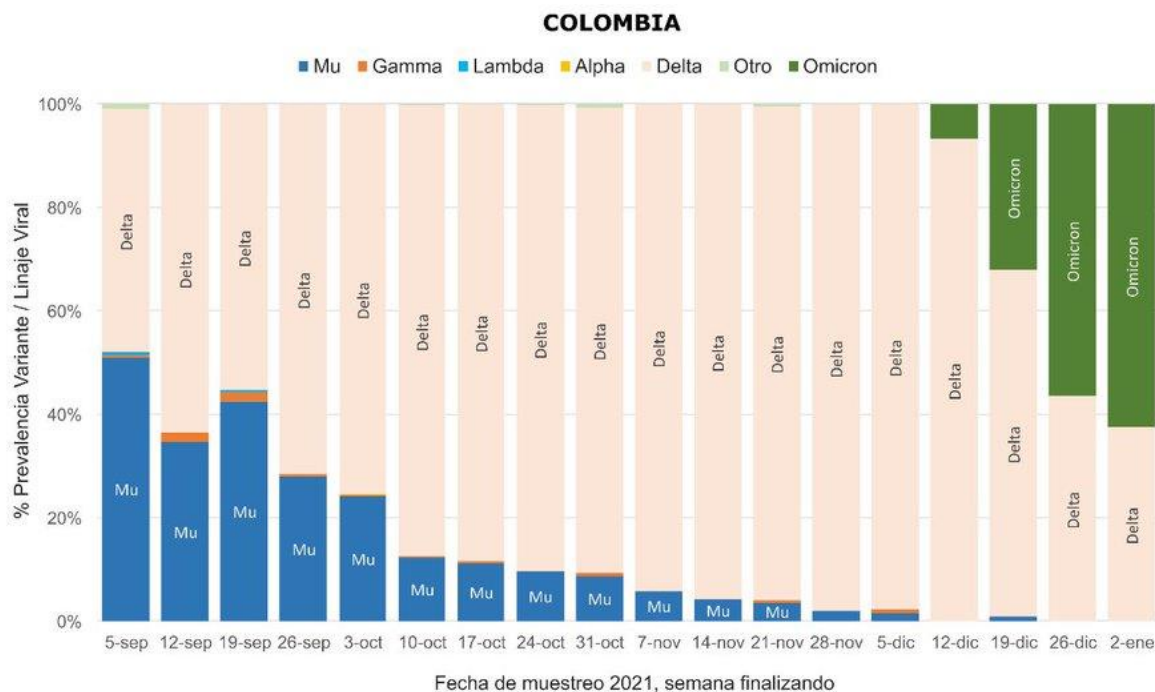
Cada vez son más las exigencias del gobierno colombiano ante la creación de empresa, generando ciertas barreras que imposibilitan emprender legalmente, cada vez son más los impuestos sobre la población natural y jurídica, generando una amenaza importante ante las organizaciones de la nación.

Restricciones por crisis sanitaria

El año 2020, estuvo marcado por las consecuencias resultantes de la pandemia, sin embargo, con el paso de los meses y la aplicación de un esquema de vacunación ha generado un nuevo comienzo a nivel mundial que se empezaba a evidenciar en el 2021. Esto se ve perjudica tras la nueva variante Ómicron.

Esto ha generado, de acuerdo con la entidad, que se disparen los contagios del virus. Para el 5 de enero el país registró 16.259 contagios nuevos de coronavirus, la cifra más alta desde el 19 de julio de 2021, fecha en la que se reportaron 16.455 casos. (Patiño, 2022)

Ilustración 28 Monitoreo semanal de la presencia de Ómicron en Colombia



Nota: Las secuencias incluyen muestras obtenidas por búsqueda activa de casos y estudio de conglomerados. Los porcentajes de distribución pueden variar de acuerdo a las muestras procesadas por RT-PCR en los distintos territorios.

Fuente: (Instituto nacional de salud, 2022)

A pesar de que esta situación ha sido controlada por medio del aislamiento voluntario y aplicación de dosis de refuerzo, se considera una amenaza para el sector comercial, pues puede indicar el surgimiento de normativas como reglamentar aforos en establecimientos o el cierre temporal afectando negativamente su desarrollo económico.

4.1.7 Entorno legal

Registro mercantil

El registro mercantil es necesario para que todos los empresarios puedan acreditar públicamente la calidad de comerciante, permitiéndole ejercer cualquier actividad comercial.

En él se lleva la matrícula de los comerciantes (personas naturales y jurídicas) y sus establecimientos de comercio, agencias y sucursales, así como la inscripción o anotación de los diferentes actos, libros y documentos, con el fin de darles publicidad y los efectos jurídicos que la ley señala. (Cámara de comercio de Tuluá, 2022)

El restaurante la 23 se encuentra legalmente constituido, además cada año realiza su respectiva renovación, por lo tanto, esta y otras empresas que tengan su registro mercantil pueden obtener los siguientes beneficios:

Se identifica como comerciante y prueba que ejerce legalmente la profesión.

- Protege su nombre como comerciante y el de su establecimiento.
- Ofrece garantía y autenticidad a sus compradores y proveedores.
- Accede con Facilidad a créditos bancarios.
- Ampara legalmente sus transacciones.
- Cumple con el deber legal y evita sanciones.
- Participa en la ejecución de contratos públicos y privados.
- Incluye su nombre y el de su establecimiento en la gran base de datos nacional del Registro Único Empresarial - RUE. (Cámara de comercio de Tuluá, 2022)

Asimismo, puede obtener muchas oportunidades como servicios gratuitos otorgados por la Cámara de comercio de Tuluá, donde se asesoran a empresarios para el fortalecimiento de sus negocios, además de ser partícipes en eventos municipales como las distintas ferias empresariales, capacitaciones y programas de inversión.

Inspección sanitaria

En Colombia, toda empresa que manipule alimentos se verá en la obligación de obedecer ciertos lineamientos definidos por el ministerio de salud y protección

social, con el fin de evidenciar su cumplimiento, dicha entidad establece la resolución 1229 de 2013 la cual menciona lo siguiente:

La presente resolución tiene por objeto establecer el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario que permita contar con un marco de referencia donde se incorpore el análisis y gestión de riesgos asociados al uso y consumo de bienes y servicios. a lo largo de todas las fases de las cadenas productivas, con el fin de proteger la salud humana individual y colectiva en un contexto de seguridad sanitaria nacional. (Ministerio de salud y protección social, 2013, pág. 2)

En caso de no cumplir con la normatividad sanitaria, muchos establecimientos se exponen al cierre de sus negocios o a una sanción económica alta, siendo esto una amenaza para el Restaurante la 23 si no efectúa las condiciones de higiene exigidas por la ley.

Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

La implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), le permitirá a la organización desarrollar todos sus procesos basándose en la mejora continua con el objetivo de gestionar eficientemente peligros y riesgos que afectan a personal.

El Decreto 1072 de 2015 en el Capítulo 6 referente al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) tiene por objeto: “Definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales, y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión”. (ARL SURA, pág. 3)

Por otro lado, según el observatorio de la seguridad y salud en Colombia (2021), durante el 2021 se presentaron:

Tabla 14 Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales en Colombia

	Cifra	Tasa
Accidentes de trabajo	513.857	Tasa: 4,76 AT X 100 Trabajadores
Enfermedades laborales	42.646	Tasa: 394,9 EL X 100mil Trabajadores
Muertes relacionadas con el trabajo	608	Tasa: 5,63 muertes X 100mil Trabajadores

Fuente: creación propia basada en (Observatorio de la Seguridad y salud, 2021)

Los trabajadores con vínculo laboral vigente (dependencia laboral), son afiliados por parte del empleador mediante el diligenciamiento del formulario de afiliación a la Administradora de Riesgos Laborales –ARL, en la que se encuentra afiliada la empresa.

El empleador es el responsable del pago total de la cotización, y debe efectuar las cotizaciones obligatorias al Sistema General de Riesgos Laborales, durante la vigencia de la relación laboral. (Ministerio de Salud , 2022)

Entonces, esta situación puede considerarse una amenaza para el restaurante la 23, pues en el momento no cuenta con afiliación a la Administradora de Riesgos Laborales, desamparando a sus empleados ante cualquier enfermedad y accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

4.1.8 Entorno ecológico

Contaminación hídrica

Colombia es uno de los países a nivel nacional reconocido por su diversidad de fauna y flora, además de su amplia oferta hídrica, sin embargo, la contaminación está impactando cada vez más en la calidad del agua y destrucción de ecosistemas.

Según el más reciente Estudio Nacional del Agua, la industria, los hogares y las áreas cafeteras se encuentran entre quienes más contribuyen a la contaminación del agua en todo el país. La erosión acelerada por la deforestación también contribuye a esta problemática, al igual que la minería, legal e ilegal.

A nivel nacional, el Índice de Calidad del Agua (ICA) muestra que el sector industrial es el mayor contribuyente de carga orgánica neta que se descarga a los cuerpos de agua, estimada en 51% en la demanda biológica de oxígeno (DBO), 62% en química. demanda de oxígeno (DQO), con respecto a la carga total agregada por los tres sectores (agricultura, industria y doméstico).

Por esta contaminación, entre 11,8 y 19 millones de personas en Colombia están expuestas a riesgos muy altos por la mala calidad del agua, dice el Banco Mundial. (El tiempo, 2021)

Este panorama es desalentador para toda la comunidad colombiana, convirtiéndose en un factor amenazante de la salud, pues dentro de los impactos más severos están las enfermedades recurrentes y degenerativas.

Fuentes de energía renovables

Las condiciones físicas de Colombia la convierten en una nación con alto potencial en el desarrollo de fuentes de energía renovable, principalmente la solar y eólica.

Las renovables son fuentes de energía limpias, inagotables y cada día más competitivas. No producen gases de efecto invernadero ni contaminan y su crecimiento parece ser imparable. Según las últimas previsiones de la Agencia Internacional de la Energía (AIE), la participación de las energías renovables en el suministro eléctrico global pasará del 26 % que había en 2018 al 44 % en 2040 y proporcionarán dos tercios del incremento de

demanda eléctrica registrado en ese período, principalmente a través de las tecnologías eólica y fotovoltaica. (BBVA, 2021)

El cambio climático es una realidad, y muchas industrias se han adaptado a un modelo de energía renovable no solo para contrarrestar esta problemática, sino por la rentabilidad obtenida luego de la inversión, asimismo, Juan José Coble, basándose en el informe Levelized cost of Energy de la consultora Lazard, recomienda lo siguiente:

La energía eólica es la más barata y rentable con un coste promedio inferior que ronda los 26 dólares por megavatio/hora (26 \$/MWh) de energía producida. Le sigue de cerca la energía solar fotovoltaica de capa fina con un coste promedio inferior de 29 \$/MWh. Ambas tecnologías han bajado sus costes un 80 % en los últimos 10 años. Esto supone un hito histórico difícilmente superable y que pone en el disparadero a todas las energías fósiles más caras y contaminantes. (BBVA, 2021)

Esta es una oportunidad evidente para el Restaurante la 23 por los beneficios en materia de disminución de costos en servicios públicos a largo plazo, la protección del medio ambiente y la consolidación de una buena imagen corporativa.

4.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. Por ejemplo, incluso si una compañía ocupa una sólida posición en un sector industrial donde los posibles participantes no representan un peligro, obtendrá bajos rendimientos si enfrenta un sustituto de mayor calidad y de costo más bajo. Aun cuando no haya sustitutos y esté bloqueada la entrada a otras empresas, una rivalidad intensa entre los competidores limitará los rendimientos posibles. Un ejemplo extremo de ello es la industria perfectamente competitiva de los economistas, donde la entrada es gratuita, las compañías carecen de poder de negociación frente a los proveedores y clientes y existe una rivalidad incontrolable porque todas las compañías y productos se parecen. (Porter, 2008, pág. 21)

En primer lugar, para analizar como las cinco fuerzas de Porter influyen en el restaurante la 23, se plantean algunas preguntas dirigidas al propietario/Gerente las cuales servirán como fuente de información con el fin de tener un panorama más amplio en cuanto a la competencia. También, se aplica la técnica de pseudo-compra con el fin de obtener más información de la rivalidad entre competidores y productos sustitutos.

4.2.1 Amenaza de los nuevos competidores

Como lo menciona David Fred R. (2008) “Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta”. La industria de los restaurantes posee bajas barreras de entrada en cuanto a la inversión, pues si se desea establecer un negocio similar al restaurante la 23, se puede iniciar con pocos recursos usando como base herramientas comunes en el hogar (nevera, estufa, utensilios de cocina) como fue el caso de propietario/Gerente Ernesto Potes, sin embargo, se puede iniciar en la industria con recursos nuevos a través de una inversión aproximada de \$20.000.000 de pesos,

este valor varía de acuerdo al tamaño y tipo de empresa. (Ver Anexo K, pregunta 2 y 4)

Por otro lado, existen algunos aspectos que disminuyen un poco el ingreso de nuevos competidores al mercado, como el costo alto de los insumos.

En 2021 los mayores incrementos se registraron en los precios de los alimentos y las bebidas no alcohólicas con 17,23%, en los de los restaurantes y hoteles con 8,83%, en los del transporte con 5,69% y en los de las bebidas alcohólicas y tabaco con 4,60%. (La república, 2022)

Ilustración 29 Variación anual del IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas



Fuente: (DANE, 2022)

Asimismo, aspectos como la delincuencia e inseguridad generada por los hurtos comerciales y extorsiones impiden el normal desarrollo de los restaurantes, a tal punto de cerrar sus puertas. También se dificulta encontrar personal comprometido con la capacidad de trabajar bajo presión, estas afirmaciones se deben a la experiencia que ha tenido el entrevistado en el sector. (Ver Anexo K, pregunta 1)

Además, la zona donde se encuentra ubicado el restaurante es central, situado en el barrio Maracaibo sobre una vía principal (Carrera 23), lo que da una ventaja competitiva frente a muchas empresas que ya se encuentran en el mercado y otras que desean entrar. (Ver Anexo K, pregunta 5)

Los restaurantes viven y mueren según la ubicación. Excelentes ubicaciones son visibles, de fácil acceso para el tráfico peatonal y rodeadas de negocios que complementan bien el restaurante. También ofrecen aparcamiento abundante y económico. A los restaurantes nuevos les puede resultar difícil encontrar esos lugares. Incluso si logra encontrar una buena ubicación, enfrenta costos considerables de alquiler o hipoteca, que pueden ser difíciles de cubrir durante los primeros meses de operación. (Alfreda, 2022)

Por último, cuando un empresario decide optar por abrir un restaurante, debe tener en cuenta ciertas reglas y regulaciones de la industria como:

- Matricula mercantil vigente.
- Certificado Sayco & Acinpro.
- Registro Nacional de Turismo.
- Concepto sanitario.
- Uso de suelos para negocios.
- Registro de publicidad exterior visual.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios.
- Inscripción en el RUT.
- Inscripción en el RIT.
- Certificado de manipulación de alimentos.

Esta barrera puede considerarse de un nivel medio, pues muchas organizaciones en el sector no cumplen con todos los requisitos, entrando en procesos informales como lo es el caso del Restaurante la 23. (Ver Anexo K, Pregunta 3)

Variables para tener en cuenta:

- Inversión baja para establecer un restaurante.
- Insumos de alto costo.
- Altos índices de inseguridad.
- Bajo compromiso del personal.
- Ubicación del establecimiento.
- Regulaciones de la industria.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2008) “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (Pág. 43). Sin embargo, en el caso del restaurante la 23, se presenta un mayor poder sobre los proveedores, debido a la gran cantidad de vendedores que se encuentran en la ciudad y suministran todo lo que un restaurante requiere, a excepción de algunos productos específicos. A continuación, se presenta una tabla de los proveedores con los que ha tenido experiencia el Restaurante la 23.

Tabla 15 Proveedores del Mercado

Tipo de insumo	Proveedor	Fortaleza			
		Precio	Calidad	Promociones	existencias
Carne/Pollo	Goloso	x	x	x	x
	Olímpica		x	x	x
	Porci Carnes	x			x
	Mundo Carnes	x		x	x
	Carnes la 28				
	Cañaveral	x		x	x
	La sevillana	x	x	x	x
	Carnes santa Rosa	x		x	x
	Cranes Charanga	x	x	x	
	MaxtiCarnes	x			x

Tipo de insumo	Proveedor	Fortaleza			
		Precio	Calidad	Promociones	existencias
Verduras	Olímpica	x	x	x	x
	Cañaveral	x	x	x	x
	Fruver mi placita	x	x		x
	Fruver los mellos	x	x		x
	Mercado campesino	x	x		
	Frutas y verduras gosen		x		x
	Fruver el abasto	x	x		x
Granos	Olímpica		x	x	x
	Cañaveral	x	x		x
	Granos la perla	x			x
	Granero la economía		x	x	
	Granero el triunfo	x	x		x
Pescado	La pesquera	x	x	x	x
	Olímpica		x	x	
	Cañaveral	x		x	
Costilla ahumada	Ahumados Lenin	x	x	x	x
	Mundo Carnes	x		x	x
	Chorizos riko's	x		x	
Productos desechables	Canahan	x	x		x
	Plásticos Sajonia		x	x	
	Todo en desechables y algo más	x			x
	Districor	x	x		x
	La cosecha	x	x		x
	Distribuidora Diconsa	x	x		
	Juseli			x	x
Productos publicitarios	El acierto	x	x	x	x
	Decal Works		x		x
	Litografía cultura		x		x
	Impreval publicidad	x		x	
	Kopien	x	x	x	x
Utensilios de cocina	Almacenes Dtodo	x	x	x	x
	El tuluazo	x	x	x	x

Tipo de insumo	Proveedor	Fortaleza			
		Precio	Calidad	Promociones	existencias
	Homecenter		x	x	
	El éxito		x	x	

Fuente: Potes (2022)

Además, son muchos los otros proveedores que satisfacen las necesidades del sector gastronómico, fuera de los mencionados en la tabla anterior, sin embargo, tras la práctica que ha llevado el negocio con el paso de los años, ha escogido ocho proveedores que resaltan por suministrar productos de excelente calidad y precio, además de tener presente características significantes como las promociones y el nivel de existencias necesarias para satisfacer la demanda del Restaurante la 23, estos son: -Carne y pollo (Goloso) – verduras (Galería/Olímpica) - Costilla ahumada (Ahumados Lenin) – granos (Olímpica) – Pescado (La pesquera) - productos desechables (Canahan) – publicidad (El acierto) - Utensilios de cocina (Almacenes D todo). (Ver Anexo K, Pregunta 6)

Por otro lado, el costo de cambiar de proveedor en esta industria es baja en cuestión de precios, pues son muchos los provisosores que están en el mercado, sin embargo, algunos de ellos tienen distintas características como promociones, existencias o tiempo de entrega. Además, si se cambia de proveedor y este no se encuentra alineado a los requerimientos exigidos por la empresa, esto afectaría enormemente los productos ofrecidos por el Restaurante la 23, en cuanto a temas del abastecimiento de carne, pollo, vegetales, productos desechables y utensilios de cocina, no genera variabilidad en el producto final debido a la cantidad de ofertantes similares entre sí, pero hay situaciones en las que no existen muchas opciones en el mercado, como lo es el caso de la costilla ahumada, pues el proveedor se había

retirado temporalmente, optando por la compra de este producto por otro distribuidor, no obstante, no era de la mejor calidad. (Ver Anexo K, pregunta 9)

A pesar de esto, se puede mencionar que el restaurante la 23 tiene un poder alto frente a sus proveedores, pues la mayoría de los suministros que requiere los obtiene fácilmente debido a la oferta masiva existente en la ciudad de Tuluá.

También, se suman otros factores externos que afectan la adquisición de productos por parte de los proveedores, pues aquellos que distribuyen Cilantro, papa, Cebolla, Huevos, entre otros, son amenazados por la existencia de distintas organizaciones ilegales llamados “carteles”, los cuales cobran impuestos por cada carga que entra a la ciudad.

Un clima de zozobra y miedo se respira en la galería de Tuluá, donde las bandas criminales manejan a su antojo el comercio de varios productos de la canasta familiar, los cuales no se pueden comercializar sin el respectivo pago del impuesto que se cobra por cada descargue de vehículo.

Muchos de estos proveedores se ven obligados a pagar los impuestos para distribuir los productos, lo que termina en alzas en los precios, muchos otros dejan de distribuir por las constantes amenazas.

Si bien la situación de temor que se vive en la galería de Tuluá es un secreto a voces, nadie se atreve a denunciar por miedo a represalias, sentimiento que creció con el homicidio del ciudadano Milton Eduardo Carvajal Molina, de 31 años, un conductor de camión que llegó a la ciudad con una carga de papa procedente del departamento de Nariño.

Los agobiados comerciantes temen que este tipo de carteles se extiendan a otros productos ante la falta de reacción de las autoridades, pues, aunque es evidente la presencia de personal civil de la Policía, manifestaron que los cobros se realizan ante los ojos de todo el mundo. (Al instante, 2021)

Variables para tener en cuenta:

- Existencia de proveedores en la ciudad que suministran los insumos que el restaurante la 23 necesita.
- Alta oferta de proveedores.
- Presencia de carteles en el sector.

4.2.3 Poder de negociación de los compradores

El nivel de negociación que tienen los competidores frente a una organización afecta directamente la ventaja competitiva que esta tiene, según David, Fred R. (2008) los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo. (Pág. 104)

La ciudad de Tuluá se ha caracterizado por su desarrollo en los distintos sectores económicos, como por ejemplo la industria de alojamiento y comida, conformada por organizaciones que brindan este servicio, como el caso de los restaurantes, según la cámara de comercio de Tuluá, para el año 2021 surgieron 128 empresas nuevas con una participación del 14,2% en la economía total, esta cantidad es menor a los años anteriores debido a la recesión económica provocada por la pandemia, pero tras la vacunación masiva y la reactivación de los establecimientos estas cifras crecerán para el año 2022.

Tabla 16 Nuevas empresas en Tuluá

Sector	2015	2016	% Variación 2015-2016	2017	% Variación 2016-2017	2018	% Variación 2017-2018	2019	% Variación 2018-2019	2020	% Variación 2019-2020	2021 Pr.	Participación 2021
Agricultura	21	24	14,29	24	0,00	24	0,00	22	-8,33	18	-18,18	10	1,1%
Minería	0	0	-	0	-	0	-	1	-	1	0,00	0	0,0%
Industria manufacturera	166	121	-27,11	170	40,50	144	-15,29	128	-11,11	118	-7,81	83	9,2%
Electricidad y gas	0	0	-	0	-	0	-	0	-	2	-	0	0,0%
Agua	3	4	33,33	4	0,00	5	25,00	5	0,00	3	-40,00	1	0,1%
Construcción	40	40	0,00	34	-15,00	39	14,71	35	-10,26	58	65,71	22	2,4%
Comercio, reparaciones	616	527	-14,45	724	37,38	720	-0,55	692	-3,89	676	-2,31	451	50,1%
Transporte y almacén	28	30	7,14	45	50,00	50	11,11	42	-16,00	47	11,90	26	2,9%
Alojamiento y comidas	159	154	-3,14	264	71,43	258	-2,27	245	-5,04	213	-13,06	128	14,2%
Información y comunicaciones	31	40	29,03	39	-2,50	40	2,56	38	-5,00	31	-18,42	16	1,8%
Financieras y seguros	21	27	28,57	14	-48,15	15	7,14	27	80,00	20	-25,93	6	0,7%
Inmobiliarias	6	9	50,00	13	44,44	16	23,08	18	12,50	14	-22,22	13	1,4%
Profesionales	37	55	48,65	50	-9,09	39	-22,00	38	-2,56	42	10,53	26	2,9%
Serv. Administrativos	37	42	13,51	52	23,81	41	-21,15	66	60,98	53	-19,70	38	4,2%
Admón. Pública, defensa	2	0	-100,00	0	-	1	-	0	-100,00	3	-	0	0,0%
Educación	12	6	-50,00	4	-33,33	6	50,00	7	16,67	5	-28,57	4	0,4%
Salud y asistencia social	29	31	6,90	24	-22,58	18	-25,00	25	38,89	28	12,00	16	1,8%
Artísticas y recreación	20	19	-5,00	33	73,68	44	33,33	71	61,36	76	7,04	34	3,8%
Otros servicios	62	69	11,29	109	57,97	100	-8,26	103	3,00	77	-25,24	26	2,9%

Fuente: (Cámara de Comercio de Tuluá, 2021)

El crecimiento de la industria es evidente, además la entrada de competidores formales e informales con productos similares al restaurante la 23 pone en riesgo su ventaja competitiva, esto se debe al alto poder que tiene el consumidor al tener muchas opciones en el mercado, las cuales pueden satisfacer las necesidades de comprar desayunos y almuerzos caseros. (Ver Anexo K, pregunta 10)

Sin embargo, al ser productos similares, se debe resaltar el valor agregado ofrecido por el restaurante la 23 con el fin de fidelizar a sus clientes, los cuales son:

- Calidad y variabilidad en el menú (Anexo K, pregunta 12)
Caldos y sopas según el día de la semana (sancocho de gallina, sopa de pollo, sancocho de costilla, sopa de fideos, sancocho de plátano, entre otros).
Carnes o proteínas (carne asada, costilla frita, pechuga a la plancha, pollo sudado, carne sudada, albóndiga, pescado sudado, presa de gallina, entre otros).
Variedad de principios o legumbres según el día de la semana (lentejas, espaguetis frijoles, garbanzos, blanquillos, entre otros).
Dos tipos de ensalada: verde (zanahoria, Batavia, tomate y piña) y Roja (zanahoria y remolacha cocinada).
- Flexibilidad en la compra
El Restaurante la 23 le ofrece al cliente no solo la opción de comprar un desayuno o almuerzo completo también permite la compra de porciones de carnes, principios, ensaladas, y caldos, por cualquier precio que desee el consumidor (A excepción de las proteínas).
- Sistema de Refill
Los clientes tienen derecho a rellenar su vaso dos veces de bebida.

Por otro lado, un aspecto a considerar es si el cliente compra en grandes volúmenes, “Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción”. (Porter, 2008, pág. 40) para el caso del Restaurante la 23, el poder no recae en solo algunos consumidores, pues sus ventas se han caracterizado por ser dirigidas a muchos clientes que compran en poca proporción, tenido cerca de 80 consumidores por día. (Ver Anexo k, pregunta 11 y 13)

Variables para tener en cuenta:

- Competencia con productos similares.
- Fidelización a través del valor agregado.

- Alta cantidad de clientes con bajos volúmenes de compra.

4.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Según David, Fred R. (2008) “Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores”. (Pág. 103)

En la actualidad, han surgido algunas tendencias en cuanto a la alimentación, pues muchas personas optan por dietas vegetarianas, veganas o flexitariana, lo cual es una amenaza para los “Corrientazos” ofrecidos por el Restaurante la 23.

Algunas de las razones por las cuales las personas están cambiando sus hábitos alimenticios se debe a los beneficios que esto trae a su salud, al medio ambiente y el bienestar animal.

A pesar de que no abundan las cifras sobre esta tendencia, algunos datos corroboran el crecimiento y el potencial del mercado de este tipo de productos a nivel global. Por ejemplo, la firma Euromonitor reportó que el consumo mundial de productos veganos y vegetarianos en 2016 fue de US\$51.000 millones, mientras que la venta de alimentos saludables en 2017 ascendió a US\$1 billón. En la misma línea, Acumen Research estimó que, para 2026, el tamaño de este mercado a nivel global será de aproximadamente US\$24 billones.

Por su parte, la National Academy of Sciences presentó un estudio en el que estima que si un grupo significativo de personas adoptara un estilo de vida basado en plantas podría reducirse la mortalidad global entre 6% y 10%, mientras que las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) bajarían entre 29% y 70%. Estas cifras, entre otras, llevaron a la academia a concluir que el beneficio económico de la masificación de estos estilos de vida estaría entre US\$1 billón y US\$31 billones, equivalente a un rango entre 0,4% y 13% del PIB mundial estimado para 2050. (Vita Mesa, 2020)

En cuanto al precio de este tipo de alimentos, se observa una similitud, tendiendo a ser más costosos en menor medida, Si estos precios tienen a reducirse más, el nivel de rentabilidad del Restaurante la 23 disminuiría. (Ver Anexo K, pregunta 17), a continuación, se presentan las características del Restaurante la 23 comparado con el Restaurante “Viva mejor”, el cual se especializa en alimentos vegetarianos.

Tabla 17 Producto sustituto - Productos vegetarianos

	Restaurante la 23	Viva mejor
Menú	Todos los días se ofrecen 10 carnes distintas al público, además de 3 principios diferentes, acompañado de la sopa del día, ensalada, arroz, tajada y bebida.	Se aplica un solo menú dependiendo el día e incluye postre (Ver Anexo L)
Precio (En establecimiento)	\$9.000	\$12.000 (Ver Anexo L)
Precio a domicilio	\$10.000	\$16.000 (Ver Anexo L)

En otro orden de ideas, se observa una tendencia a sustituir los almuerzos caseros por la comida oriental, hoy en día se presentan muchos restaurantes con el afán de satisfacer esta necesidad. (Ver Anexo K, pregunta 15) Sin embargo, organizaciones como Sr. Wok ofrecen un menú de con distintas proteínas y carbohidratos, pero con precios relativamente altos, por ejemplo, un menú individual sin bebida cuesta \$19.200 pesos, mientras que el restaurante la 23 ofrece bandejas o almuerzos completos con bebidas que se pueden recargar por un valor de \$9.000 pesos, siendo así una gran diferencia en cuanto al precio.

Variables para tener en cuenta:

- Tendencia por alimentos saludables (Vegetarianos y veganos).
- Sustitutos orientales a altos precios.
- Disminución de precios en productos sustitutos.

4.2.5 Rivalidad existente entre competidores de la industria

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa

tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad. (David, Fred R., 2008, pág. 101)

Son cada vez más las empresas que ingresan a la industria de restaurantes en la ciudad de Tuluá, a esto también se le atribuye el bajo nivel de inversión requerida para entrar en el mercado, esta situación es peligrosa para el Restaurante la 23, pues se presentan altos niveles de competencia similar en cuanto a tipo de productos, calidad y precio. (Ver Anexo K, pregunta 18 y 19)

Con el fin de recolectar más información, se investigaron restaurantes considerados competencia directa para el restaurante la 23 a través de la técnica pseudo compra (Ver anexo M, N, O y P) obteniendo los siguientes datos:

Tabla 18 Competencia del restaurante la 23

Factores	Restaurante la 23	Donde Arlex	Brasas del Valle	El Edén	Los Arcos
Reputación de la marca	22 años en el mercado.	5 años en el mercado.	3 meses en el mercado.	3 años en el mercado	30 años en el mercado
Competitividad de precios (Establecimiento)	\$9.000	\$8.500	\$9.000	\$8.000	\$10.000
Domicilio	\$10.000	\$9500	No	\$10.000	\$13.000
Variedad de productos	Desayunos: si Almuerzos: Carnes (Res asada, pechuga a la plancha, cerdo asado, chuleta, pollo frito, pollo sudado, chorizo frito	Almuerzos: Carnes (Asada de res, chuleta, pollo frito, pollo guisado albóndiga) Principios (Frijoles, macarrones) Sopa del día, bebida (aguapanela)	Almuerzos: Carnes (chuleta, pollo asado, res asada, chorizo, carne molida) Principios (lentejas) Caldo del día.	Almuerzos: Carnes (Cerdo, pechuga a la plancha, chuleta, tilapia) cambian de acuerdo con el día, principios (Frijoles y espaguetis)	Desayunos: si Almuerzos: Carnes (Cerdo asado, filete de pollo, fricase de pollo) principios (Frijoles, lentejas)

Factores	Restaurante la 23	Donde Arlex	Brasas del Valle	El Edén	Los Arcos
	albóndiga, carne molida, Carne sudada, tilapia frita, presa de gallina (Domingos), pescado en salsa y pescado frito) Principios (frijoles, espaguetis y opción del día) Ensalada (Roja y verde) Caldo del día. Bebida del día.		Bebida del día.	Caldo del día, bebida del día (aguapanela)	Caldo del día, bebida del día. Ofrece platos a la carta
Publicidad	Están en redes sociales, pero no se evidencia actividad reciente.	Están en redes sociales, pero no se evidencia actividad reciente.	No tienen redes sociales.	Están en redes sociales, pero no se evidencia actividad reciente.	No tienen redes sociales.
Infraestructura	Local con capacidad de 6 mesas, lugar pequeño.	Lugar espacioso, capacidad de 10 mesas.	Lugar pequeño con capacidad de 3 mesas.	Lugar con capacidad de 10 mesas, espacio amplio.	Lugar con capacidad de 12 mesas, espacio grande.
Ubicación estratégica	Cra 23 # 15-41, Vía principal.	Cra 23 # 17-01, Vía principal.	Cra 23 #16 – 20, Vía principal.	Cll 14 # 23-50 zona poco transitada, pues no es una vía principal.	Cll 26 #26-46, Vía principal (centro).
Flexibilidad en la compra (comprar porciones)	Si	No	Si (Solo carnes)	No	No
Medios de pago	Efectivo y transferencia.	Efectivo y transferencia.	Efectivo.	Efectivo y transferencia.	Efectivo.
Tecnología	No	Caja registradora.	No	No	No

Fuente: Potes (2022)

Tabla 19 Matriz del perfil competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	RESTAURANTE LA 23		DONDE ARLEX		BRASAS DEL VALLE		EL EDÉN		LOS ARCOS	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Reputación de la marca	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,12	2	0,24	4	0,48
Competitividad de Precios	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Calidad del producto	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Variedad de productos	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	4	0,52
Servicio al cliente	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Publicidad	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Infraestructura	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Ubicación estratégica	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Flexibilidad en la compra	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Medios de pago	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Distribución	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Tecnología	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
TOTAL	1,00	39	3,27	39	3,33	28	2,33	33	2,7	37	3,35

Fuente: Potes (2022)

Ilustración 30 Radar del perfil competitivo



Fuente: Potes (2022)

Según los resultados obtenidos, es posible decir que la empresa Restaurante la 23 al ser comparada con otras cuatro organizaciones que ejercen en su mismo sector, ocupa el tercer puesto con una calificación ponderada de 3,27. Se resaltan aspectos como la reputación de la marca pues lleva en el mercado 22 años, la calidad del producto, su ubicación estratégica, la flexibilidad que le otorga a sus clientes al momento de comprar y el servicio de distribución que integra para llevar el producto al domicilio de los consumidores, siendo estos factores calificados con una puntuación de 4, por otro lado, elementos como la infraestructura y la tecnología tienen una puntuación de 2, demostrando desventajas sobre la competencia al tener un establecimiento con poco espacio para la atención al público, además de no invertir en dispositivos tecnológicos que optimizan los procesos organizacionales.

Con respecto a la reputación de la marca, la empresa Los arcos es un gran competidor al llevar 30 años en el mercado, siendo un establecimiento muy reconocido en Tuluá, principalmente en el centro de la ciudad, también lo es el restaurante Donde Arlex obteniendo notoriedad tras 15 años de ejercer en el sector,

pero empresas como El edén y Brasas del valle se llevan la mayor desventaja ocupando los últimos lugares.

Por otra parte, el Restaurante la 23 y Los arcos, presentan un mismo nivel de precios en cuanto a los almuerzos caseros (\$10.000), mientras que los demás ofrecen un producto similar con menor precio, lo cual influye en la decisión de compra del consumidor, pero en términos de calidad, Brasas del valle y El edén presentan inconsistencias en la sazón de algunos de los productos y la cantidad en las porciones es relativamente menor a los otros restaurantes.

En términos de servicio al cliente, todos los restaurantes presentaron una atención amable, por lo tanto, tiene una puntuación de 3, con respecto a la publicidad, Brasas del valle y Los arcos no tienen presencia en redes sociales, mientras que el resto sí, pero no se demuestran actividad reciente.

Desde otro ángulo, se observa como la ubicación geográfica es una ventaja que aprovechan todos los establecimientos, pues se encuentran en una vía principal y muy recurrente, a excepción del restaurante El edén, obteniendo una calificación de 2 puntos. También, el factor infraestructura es un aspecto que perjudica gravemente al restaurante la 23 y Brasas del valle, debido al ofrecer un lugar muy pequeño para sus servicios, teniendo una calificación de 2 y 1 respectivamente.

Con respecto a la flexibilidad de compra, siendo aquella que permite a los clientes comprar libremente porciones de principios, carnes, caldos, ensaladas, entre otras, la empresa Restaurante la 23 tiene una calificación de 4 permitiéndole a sus clientes libertad de compra, por otro lado, el restaurante Brasas del valle también permite esta flexibilidad, pero solo con las porciones de carne, mientras que los otros establecimientos no aplican este formato de venta.

En términos de medio de pago, brasas de valle y los arcos solo reciben efectivo, obteniendo una puntuación de 2, mientras que el resto de las empresas recién efectivo y transferencias, logrando una calificación de 3, esta cuantía se debe al no

tener adaptase a los avances en la sociedad que usa tarjeta bancaria como medio de pago.

Asimismo, el servicio a domicilio (Distribución) es un elemento necesario en estos establecimientos debido a las exigencias en la demanda, aspecto que tienen presentes las empresas estudiadas a excepción de Brasas del valle. Además, no se presentan dispositivos tecnológicos que ayudan en los procesos organizacionales en ningún establecimiento, sin embargo, solo se observa una caja registradora en el restaurante Donde Arlex lo cual facilita la contabilidad registrando las entradas y salidas del efectivo.

Finalmente, la evaluación deja a la empresa Los Arcos liderando la competencia con una puntuación ponderada de 3,35. El segundo lugar le pertenece a Donde Arlex cuyo puntaje es de 3,33. El restaurante la 23 se posiciona en el tercer lugar con una calificación de 3,37, por otro lado, El edén está en cuarto lugar obteniendo un resultado de 2,7 y por último esta Brasas del valle obteniendo el menor puntaje de todas, 2,33.

Variables para tener en cuenta:

- Reputación de la marca por antigüedad
- Precios similares al de la competencia
- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Calidad en el servicio al cliente
- Publicidad que promueve el posicionamiento de la marca
- Infraestructura
- Tendencias hacia nuevos medios de pago
- Entrega de pedidos al domicilio de los clientes
- Tecnología aplicada a los procesos organizacionales

Tabla 20 Guía análisis externo

ENTORNO	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Macroentorno	Ubicación geográfica a nivel departamental	O				X
	Clima	O			X	
	Población total	O				X
	Inflación	A	X			
	PIB	O			X	
	Tasa de desempleo	O			X	
	Nuevos hábitos tras pandemia	O				X
	Poca Inversión tecnológica	A		X		
	Comercio electrónico	O				X
	Conectividad	O			X	
	Impuestos	A	X			
	Restricciones por crisis sanitaria	A	X			
	Registro mercantil	O				X
	Inspección sanitaria	A		X		
	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	A	X			
	Contaminación Hídrica	A		X		
	Fuentes de energía renovables	O			X	
Microentorno	Inversión baja para establecer un restaurante.	A	X			
	Altos índices de inseguridad.	A		X		
	Bajo compromiso del personal.	A	X			
	Regulaciones de la industria.	A		X		
	Existencia de proveedores en la ciudad que suministran los insumos que el restaurante la 23 necesita.	O			X	
	Alta oferta de proveedores.	O				X
	Presencia de carteles en el sector.	A		X		
	Competencia con productos similares.	A	X			
	Fidelización a través del valor agregado.	O				X
	Alta cantidad de clientes con bajos volúmenes de compra.	O			X	
	Tendencia por alimentos saludables (Vegetarianos y veganos).	A	X			
	Sustitutos orientales a altos precios.	O			X	
	Disminución de precios en productos sustitutos.	A		X		
	Reputación de la marca por antigüedad	O			X	
	Precios similares al de la competencia	A		X		
	Calidad del producto	O			X	
	Variedad de productos	O			X	
	Calidad en el servicio al cliente	O			X	
	Publicidad que promueve el posicionamiento de la marca	O				X

ENTORNO	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
	Infraestructura	A	X			
	Tendencias hacia nuevos medios de pago	O			X	
	Entrega de pedidos al domicilio de los clientes	O			X	
	Tecnología aplicada a los procesos organizacionales	O				X

Fuente: Potes (2022)

Luego de clasificar las oportunidades y amenazas, aquellas caracterizadas por ser mayores se ubican en la siguiente matriz EFE para ser evaluadas.

Tabla 21 Matriz evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Población total	0,03	3	0,09
Comercio electrónico	0,06	4	0,24
Ubicación geográfica a nivel departamental	0,06	3	0,18
Alta oferta de proveedores	0,04	3	0,12
Fidelización a través del valor agregado	0,07	3	0,21
Nuevos hábitos tras pandemia	0,06	3	0,18
Tecnología aplicada a los procesos organizacionales	0,08	3	0,24
Publicidad que promueve el posicionamiento de la marca	0,07	4	0,28
Registro mercantil	0,02	3	0,06
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Inflación	0,07	1	0,07
Restricciones por crisis sanitaria	0,05	2	0,1
Impuestos	0,05	1	0,05
Inversión baja para establecer un restaurante.	0,06	1	0,06
Bajo compromiso del personal.	0,06	2	0,12
Competencia con productos y precios similares.	0,07	1	0,07
Tendencia por alimentos saludables (Vegetarianos y veganos).	0,05	1	0,05
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	0,04	1	0,04
Infraestructura	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,22
	Subtotal Oportunidades		1,6
	Subtotal Amenazas		0,62

Fuente: Potes (2022)

El valor del promedio ponderado es menor a 2.5, lo que indica que el Restaurante la 23 no está respondiendo estratégicamente a las oportunidades que brinda el entorno, ni evitando las amenazas que se presentan.

4.2 FACTORES INTERNOS

Según David, Fred R. (2008):

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades. (Pág. 122)

4.2.1 Autodiagnóstico empresarial

Tras realizar el autodiagnóstico empresarial para definir las problemáticas presentes en el Restaurante la 23 descritas al comienzo del documento, también son fuente propicia para definir las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 22 Resultados del autodiagnóstico empresarial

Descripción		Fortalezas	Debilidades
Estrategia	No existe una gestión correspondiente a la formulación y ejecución de un plan estratégico.		X
	No se cuenta con metas comerciales, operacionales ni financieras que sean medibles y verificables.		X
	No todas las estrategias que se aplican al Restaurante la 23 se comparan con algunas prácticas del mercado.		X
	La empresa ha suministrado servicios de consultoría y capacitación, sin embargo, no se realiza de manera estructurada.	X	
	No se desarrollan alianzas estratégicas con empresas del sector, desaprovechando la oportunidad de generar mayores ventas.		X

Descripción		Fortalezas	Debilidades
	Se analiza el entorno en relación con los nuevos proveedores, competidores y productos, pero no se realiza de manera estructurada.	X	
Comercial	No hay evidencia de un plan de Marketing para mejorar la gestión de mercadeo y ventas.		X
	La empresa tiene pleno conocimiento del mercado en el que compete.	X	
	No se establecen cuotas de ventas y consecución de nuevos clientes.		X
	Los precios están establecidos de acuerdo a los costos, demanda y competencia.	X	
	No se tiene un sistema de investigación y análisis para conocer información de los clientes y sus necesidades, con el fin de fidelizarlos.		X
	No existe un sistema de retroalimentación sobre el servicio prestado, además de conocer las quejas, reclamos y felicitaciones de los clientes.		X
	Cumple con requisitos de tiempo de entrega de los productos solicitados.	X	
	La empresa no dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.		X
Operaciones	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	X	
	La empresa tiene no amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.		X
	La empresa no cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos, en este momento no cuenta con ningún dispositivo tecnológico que optimice sus procesos.		X
	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa no son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura (poca cantidad de estufas y pequeño espacio en la cocina y local donde se atiende al público).		X
	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	X	
	Los responsables que manejan el equipo se involucran en su mantenimiento		X
	La innovación no es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y no se está considerando fundamental para su supervivencia y desarrollo.	X	
Administrativa	Existencia de un diagrama que evidencia la forma en que está organizada.	X	
	La gerencia no tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.		X
	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	X	
	La empresa no tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.		X

Descripción		Fortalezas	Debilidades
Humana	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo, sin embargo no se realiza de manera estructurada ni periódica.		X
	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna, esto se debe a que el Restaurante la 23 es una empresa pequeña contando con 6 trabajadores.	X	
	La empresa no realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.		X
	Cada puesto de trabajo no tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual desfavorece la evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.		X
	La empresa no tiene un programa que motive al personal involucrado.		X
	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	X	
	Se le dificulta a la empresa encontrar personal que tenga las competencias necesarias para el trabajo bajo presión que conlleva una cocina, lo que lleva a una alta rotación de este.		X
	La empresa no cuenta con ningún documento contable pues todas sus actividades en este proceso se basan en un sistema empírico, sin ningún registro de entradas y salidas.		X
	El pago a sus proveedores es oportuno.	X	
	La empresa realiza inspecciones sus equipos.	X	
Calidad	No se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización		X
	El Gerente no impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.		X
	La empresa no capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo		X
	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías de manera empírica.	X	
	Los trabajos relacionados con la logística no cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos.		X
Logística	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa.	X	
	La empresa no planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico		X
	El proceso de abastecimiento recae en una sola persona de la organización.		X
	La empresa no revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de estos.		X
	Hay un control en la planeación de la producción en cuanto proveedor, cantidades y tiempo de abastecimiento.	X	

Fuente: Potes (2022)

4.2.2 Aplicación de pseudo-compra

Además, para obtener más información del Restaurante la 23 en este tema, se aplica la técnica de Pseudo-compra donde una voluntaria asiste al establecimiento con el fin conocer a detalle aspectos como el servicio, la calidad de los alimentos, los tiempos de entrega, entre otros. Posteriormente es entrevistada (Ver Anexo Q y R), obteniendo la siguiente información:

Tabla 23 Debilidades y fortalezas

Factor	Fortaleza	Debilidad
Tiempo de atención al cliente	Al ser un espacio reducido y tener dos meseros, la atención es rápida (3 a 5 min).	
Tiempo de entrega del pedido	A partir de las 11:30 a.m. la mayoría de los alimentos están preparados, por lo tanto, el tiempo de entrega es poco (5 a 8 min).	
Calidad del producto	Los productos se caracterizan por su sazón.	
Imagen de la empresa		El ambiente que ofrece el restaurante es básico.
Variedad de productos	En el restaurante se manejan dos caldos, tres principios y cerca de 8 carnes diariamente.	
Zona de parqueo		Espacio limitado para motos y ciclas, además no tiene señalización.
Atención hacia el cliente	Personal con buena atención al cliente.	
Infraestructura		Espacio pequeño con espacio para solo seis mesas.
Precio	Los precios están en el rango promedio de almuerzos caseros.	
Servicio Postventa		No hay retroalimentación para conocer la experiencia del cliente con el servicio ofrecido.
Sistema Refill		No se informa sobre este valor agregado.

Fuente: Potes (2022)

Luego de analizar los factores más importantes del Autodiagnóstico empresarial del restaurante la 23 y los datos obtenidos de la técnica de pseudo-compra, las variables internas de la empresa son:

Tabla 24 Guía análisis interno

TECNICA	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
autodiagnóstico empresarial	Plan estratégico	D		X		
	metas medibles y verificables	D	X			
	Comparación con prácticas de mercado	D	X			
	Servicios de consultoría y capacitación	F				X
	Alianzas estratégicas	D	X			
	Análisis de nuevos proveedores, competidores y productos.	F				X
	Plan de marketing	D	X			
	Conocimiento del mercado	F			X	
	Cuotas de ventas y consecución de clientes	D		X		
	Establecimiento de precios	F			X	
	Retroalimentación del servicio	D	X			
	Cumplimiento en el tiempo de entrega	F			X	
	Disposición de Catálogos	D		X		
	Flexibilidad para el cambio en los procesos	F				X
	Amparo de equipos contra siniestros	D		X		
	Investigación y adaptación de nueva tecnología	D	X			
	Instalaciones y equipos	D		X		
	Nivel de materiales necesarios para operar	F			X	
	Mantenimiento de equipos	F			X	
	implementación de la Innovación	D		X		
	Existencia de un organigrama	F			X	
	Definición de funciones y responsabilidades	F			X	
	Retroalimentación periódica al personal	D		X		
	Comunicación ágil	F				X
	Motivación al personal	D	X			
	Rotación del personal	D		X		
	Sistema contable	D	X			
	Pago a proveedores oportuno	F			X	
	Inspecciones al equipo	F			X	
	Aplicación de programas de calidad	D		X		
	Capacitación en el mejoramiento continuo	D		X		
	Indicadores de rendimiento	D	X			

TECNICA	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
	Personal de abastecimiento (una persona)	D		X		
	Presencia en redes sociales	F				X
	Ubicación de establecimiento	F				X
	Planeación de la producción	F				X
Pseudo-compra	Tiempo de atención al cliente	F			X	
	Tiempo de entrega del pedido	F				X
	Calidad del producto	F				X
	Imagen de la empresa	D		X		
	Variedad de productos	F				X
	Zona de parqueo	D	X			
	Atención hacia el cliente	F			X	
	Promoción del valor agregado	D		X		

Fuente: Potes (2022)

Tabla 25 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Servicios de consultoría y capacitación	0,03	3	0,09
Análisis de nuevos proveedores, competidores y productos.	0,04	3	0,12
Flexibilidad para el cambio en los procesos	0,06	3	0,18
Ubicación del establecimiento	0,06	4	0,24
Comunicación ágil	0,05	3	0,15
Planeación de la producción	0,05	3	0,15
Tiempo de entrega del pedido	0,06	4	0,24
Calidad del producto	0,07	4	0,28
Variedad de productos	0,05	4	0,2
Presencia en redes sociales	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Comparación con prácticas de mercado	0,06	1	0,06
metas medibles y verificables	0,04	1	0,04
Alianzas estratégicas	0,06	1	0,06
Plan de marketing	0,05	2	0,1
Retroalimentación del servicio	0,06	2	0,12
Indicadores de rendimiento	0,03	1	0,03
Investigación y adaptación de nueva tecnología	0,06	1	0,06
Motivación al personal	0,04	1	0,04
Sistema contable	0,05	1	0,05
Zona de parqueo	0,03	1	0,03

TOTAL	1		2,24
	Subtotal Fortalezas		1,65
	Subtotal Debilidades		0,59

Fuente: Potes (2022)

El total ponderado es de 2.24, lo que significa que la empresa es débil internamente al no estar por encima del valor promedio 2.5, se deben desarrollar y aplicar estrategias que disminuyan las debilidades y se potencialicen las fortalezas con el fin de ubicar al restaurante la 23 en una posición competitiva en el mercado.

Luego de realizar el respectivo análisis externo, teniendo en cuenta el entorno social, cultural, económico, político, ecológico y tecnológico, junto con las cinco fuerzas del sector propuestas por Porter (2008), se pudo identificar que el Restaurante la 23 goza de oportunidades de alto impacto pues se encuentra ubicado en la ciudad de Tuluá, con una cantidad masiva de habitantes a los cuales pueden llegar los servicios de la empresa, además de tener alta oferta de proveedores al ser una población comercial, también se observa un aumento de la demanda en el sector gastronómico obtenido por los nuevos hábitos que dejó la pandemia, pues según las investigaciones las personas tienden a salir en mayor medida luego de estar completamente aisladas, asimismo, esta situación permitió el avance hacia nuevos mercados como lo es el comercio electrónico, las distintas dinámicas de marketing y la adaptación de tecnología que permite optimizar procesos internos en las organizaciones, igualmente, se resalta las oportunidades brindadas por entidades como la cámara de comercio a través del registro mercantil, lo cual ofrece la participación de eventos, capacitaciones y charlas que reactivan el comercio tulueño.

Por otro lado, se presentan distintas amenazas del entorno como el aumento de la inflación, la presencia de restricciones por crisis sanitarias, la alta cantidad de

impuestos que deben enfrentar las empresas en Colombia, el aumento en la rotación del personal, los bajos niveles de inversión que tiene que tener un empresario para establecer un restaurante, la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, las tendencias hacia alimentos saludables, las exigencias de los clientes en tema de infraestructura y la alta competitividad de productos y precios similares.

Al tener este panorama y con la valoración de dichos elementos mediante la matriz de evaluación de factores externos, se precisa que la empresa no evita satisfactoriamente sus amenazas ni aprovecha estratégicamente las oportunidades que le brinda el entorno.

Por otra parte, este capítulo nos presenta los factores internos tanto negativos como positivos que ostenta el Restaurante la 23, dentro de sus fortalezas se encuentra la flexibilidad que la empresa tiene para el cambio de los procesos junto con una comunicación ágil, esto se debe al pequeño tamaño de la organización y su estructura informal, también se presenta un historial de capacitaciones y asesorías en distintos temas empresariales, además la empresa se ubica en un barrio central de la ciudad otorgándole facilidades al cliente de asistir al establecimiento o entregar los pedidos de manera rápida, igualmente el restaurante es fuerte en la calidad y variedad de sus productos, se encuentra presente en las redes sociales y posee una planeación empírica de su producción.

En contraste, se exhiben las siguientes debilidades: No realiza una comparación periódica con prácticas del mercado, no presenta objetivos con metas medibles y verificables, no tiene alianzas estratégicas con entidades de su entorno, no posee un plan de marketing para promover sus productos, no cuenta con un sistema contable que registra las salidas y entradas de dinero, la zona de parqueo no se encuentra señalizada, no existe un sistema de retroalimentación del servicio prestado, no se motiva al personal para que se encuentre comprometido con su labor, no se evalúan constantemente el rendimiento de los trabajadores y por último

no hay una adaptación de nueva tecnología que permita agilizar los procesos internos.

Tras valorar dichos elementos en la matriz de evaluación de factores internos, se logra definir que la empresa no saca provecho de sus fortalezas, ni disminuye correctamente sus debilidades.

Al tener dichos resultados, se prosigue con la formulación de estrategias que permitan hacer frente a la situación encontrada en el Restaurante la 23.

CAPITULO II

FORMULANDO ÓPTIMAS ESTRATEGIAS

5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITEN EL DESARROLLO OPTIMO DEL RESTAURANTE LA 23

5.1 DOFA CRUZADA

Luego de identificar las variables internas y externas que afectan la empresa, se prosigue a la realización de formulación de estrategias teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de mayor impacto.

Tabla 26 Matriz cruzada de factores

Factores Internos		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Servicios de consultoría y capacitación	D1	Comparación con prácticas de mercado
		F2	Análisis de nuevos proveedores, competidores y productos.	D2	metas medibles y verificables
		F3	Flexibilidad para el cambio en los procesos	D3	Alianzas estratégicas
		F4	Ubicación del establecimiento	D4	Plan de marketing
		F5	Comunicación ágil	D5	Retroalimentación del servicio
		F6	Planeación de la producción	D6	Indicadores de rendimiento
		F7	Tiempo de entrega del pedido	D7	Investigación y adaptación de nueva tecnología
		F8	Calidad del producto	D8	Motivación al personal
		F9	Variedad de productos	D9	Sistema contable
		F10	Presencia en redes sociales	D10	Zona de parqueo
		Oportunidades			
Factores Externos	O1	Población total	O9F1 Asesoramiento en temas empresariales dirigidos por la cámara de comercio de Tuluá O8F89 Promoción de la marca través de redes sociales resaltando la calidad y la variedad de productos O2F2 Analizar todos los elementos del mercado mediante la facilidad ofrecida por el comercio electrónico. O4F8 Suministrar productos de alta calidad al escoger los mejores proveedores	O9D3 Participar en las ferias empresariales ofrecidas por la cámara de comercio para extender la red de contactos y lograr alianzas estratégicas con otras empresas. O6D4 Diseñar una campaña publicitaria de promociones para aprovechar el auge económico post pandemia O7D5 Aplicar procesos tecnológicos como la adaptación de código QR direccionando a los clientes a realizar una encuesta de retroalimentación.	
	O2	Comercio electrónico			
	O3	Ubicación geográfica a nivel departamental			
	O4	Alta oferta de proveedores.			
	O5	Fidelización a través del valor agregado.			
	O6	Nuevos hábitos tras pandemia			

O7	Tecnología aplicada a los procesos organizacionales	O5F5 Comunicar ágil y oportunamente el valor agregado del restaurante en cuanto a su sistema Refill y flexibilidad en la compra.	O7D9 Adaptar aplicaciones que facilitan el registro de las entradas y salidas de la organización
O8	Publicidad que promueve el posicionamiento de la marca	O7F6 Estandarizar procesos en la planeación de la producción a través de la tecnología.	O6D1 Añadir sistema de pago con datafono para recibir tarjeta bancaria como lo hace la competencia.
O9	Registro mercantil	O1F4 Aprovechar la ubicación del establecimiento para abarcar mayor mercado local.	O3D3 Aprovechar las oportunidades de estar ubicados en una ciudad epicentro y realizar alianzas estratégicas con cadena de bancos, hospitales u otras entidades.
Amenazas			
A1	Inflación	A6F78 poseer ventaja competitiva sobre empresas del sector al ofrecer productos de alta calidad en poco tiempo de entrega.	A9D2 Implementar meta de expansión del establecimiento a través de un crédito bancario.
A2	Restricciones por crisis sanitaria	A5F1 Capacitar a la alta gerencia en temas de motivación al personal para aumentar el compromiso con la organización.	A9D10 Mejorar las instalaciones de la zona de parqueo mediante la señalización.
A3	Impuestos	A7F9 Incluir productos para personas vegetarianas en el menú.	A8D6 Aplicar indicadores de rendimiento para conocer y mejorar la situación actual de la empresa en cuanto al rendimiento en los trabajadores.
A4	Inversión baja para establecer un restaurante.	A6F1 Recibir asesoramiento en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo con el fin de proteger a los colaboradores.	A1D7 Combatir los efectos de la inflación mediante prácticas tecnológicas para reducir gastos como la adaptación de paneles solares
A5	Bajo compromiso del personal.	A3F3 Actualizar la situación legal de la empresa para satisfacer los requisitos normativos y aprovechar beneficios que se deriven de esto.	
A6	Competencia con productos y precios similares.		
A7	Tendencia por alimentos saludables (Vegetarianos y veganos).		
A8	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo		
A9	Infraestructura		

Fuente: Potes (2022)

5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ANSOFF

La presente matriz es útil para observar las opciones que tiene el restaurante la 23 en términos de Producto-Mercado basándose en dos criterios como la actualidad y la novedad, lo cual deja como resultados cuatro enfoques estratégicos como: Penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Tabla 27 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	-Descuentos especiales en los días donde se presentan menores ventas o promociones para generar venta cruzada. -Realizar una mayor inversión en marketing para mejorar la captación de clientes. -Optimizar los tiempos de entrega de los productos solicitados.	-Estandarizar procesos productivos con el fin de limitar al mínimo los niveles de variación (Receta con ingredientes y cantidades exactas).
	Nuevos	-Realizar alianzas estratégicas con entidades que requieren los servicios del restaurante la 23 como bancos, escuelas, clínicas, entre otro. -Mayor participación en redes sociales para generar ventas online.	-Implementar alternativas vegetarianas en el menú con el fin de captar al público con estas preferencias.

Fuente: Potes (2022)

5.3 ESTRATEGIA BCG

Para desarrollar la presente matriz se debe realizar una lista de los productos que ofrece el restaurante la 23, con el fin de identificarlos y clasificarlos en productos estrella, vaca, incógnita o perro.

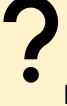
Desayunos: Calentado y huevo (revueltos, pericos, fritos, o cocinados).

Carnes: Asada de cerdo, asada de res, costilla frita, pollo frito, pollo sudado, albóndiga, chuleta de cerdo, carne sudada de res, pescado en salsa, pechuga a la plancha, pescado frito, carne molida, presa de gallina.

Principios: Espaguetis, arvejas, lentejas, frijoles, blanquillos.

Caldos: Sancocho de gallina, sancocho de pescado, sancocho de costilla, sopa de pollo.

Tabla 28 Matriz BCG

		Participación relativa en el mercado	
Crecimiento de la demanda	Alto	 Alta Chuleta de cerdo, presa de gallina, sopa de pollo, carne y pollo sudado.	 Baja Pescado en salsa, pescado frito, pechuga a la plancha, sancocho de pescado, lentejas, arvejas y blanquillos.
	Bajo	 Bajo Sancocho de gallina, Calentado con huevos, frijoles, carne molida, costilla frita, asada de cerdo y res.	 Bajo Espaguetis, pollo frito, y albóndiga.

Fuente: Potes (2022)

Productos estrella: Estos productos son de gran crecimiento y alta participación del mercado, producen la mayor parte de los ingresos para el restaurante la 23, también requieren una mayor inversión, el producto que destaca en gran medida es la chuleta de cerdo, pues es un producto que requiere de procesos medidos para su preparación y se debe invertir en marketing para captar mayor público y que sea reconocida, pues ha sido acogida en gran medida por las personas que la compran.

Productos Vaca: Aquellos con poco crecimiento y alta participación en el mercado, presentan pocas inversiones y el público ya los conoce, aumentando la fidelidad que estos tienen para comprarlos, como, por ejemplo, el restaurante la 23 es recomendado por los mismos clientes por producir frijoles con una excelente sazón, al tener este reconocimiento no se requiere invertir en costosas estrategias de mercadeo.

Productos incógnita: Estos productos poseen un crecimiento alto, pues los clientes buscan distintas alternativas en sus principios (Lentejas, arvejas y blanquillos) también hay clientes que optan por el pescado y la pechuga a la plancha como opción saludable, sin embargo la participación de estos productos es baja y la rentabilidad es poca, se debe observar la estrategia pues si no se realiza una inversión para aumentar su participación y convertirse en productos estrella, fácilmente retorcerían a ser productos perro.

Productos Perro: Estos productos tienen poco crecimiento y baja participación de mercado, no generan rentabilidad para la empresa, como lo es el caso del pollo frito pues no tiene mucha demanda y termina siendo un costo para la empresa.

Resultado:

- Invertir en productos incógnita para atraer mayor público y captar un porcentaje mayor en el mercado, aprovechando el crecimiento de la demanda.
- Los esfuerzos que no se necesitan en los productos vaca, deben invertirse en productos estrella con el fin de que sean conocidos por el público y obtenga una mayor cuota en el mercado.
- Considerar la eliminación de los productos perro, pues no realizan aportes significativos a la rentabilidad del restaurante la 23.

5.4 OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS

Luego de formular las estrategias resultantes de la matriz DOFA cruzada, Matriz Ansoff y Matriz BCG, estas se clasifican de acuerdo con las perspectivas del método Balance Scorecard.

5.4.1 Perspectiva financiera

Objetivo	Estrategias
Aumentar las fuentes de ingresos	O1F4 Aprovechar la ubicación del establecimiento para abarcar mayor mercado local.
	O6D4 Diseñar una campaña publicitaria de promociones para aprovechar el auge económico post pandemia (Aquí se consideran los resultados obtenidos en la matriz Ansoff y BCG).
	O9D3 Participar en las ferias empresariales ofrecidas por la cámara de comercio para extender la red de contactos y lograr alianzas estratégicas con otras empresas.
	O3D3 Aprovechar las oportunidades de estar ubicados en una ciudad epicentro y realizar alianzas estratégicas con cadena de bancos, hospitales u otras entidades.

Fuente: Potes (2022)

5.4.2 Perspectiva del cliente

Objetivo	Estrategias
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	A6F78 poseer ventaja competitiva sobre empresas del sector al ofrecer productos de alta calidad en poco tiempo de entrega.
	O4F8 Suministrar productos de alta calidad al escoger los mejores proveedores.
	O5F5 Comunicar ágil y oportunamente el valor agregado del restaurante en cuanto a su sistema Refill y flexibilidad en la compra.
	O6D1 Añadir sistema de pago con datafono para recibir tarjeta bancaria como lo hace la competencia.
Elevar el reconocimiento de la marca en redes sociales	O8F89 Promoción de la marca través de redes sociales resaltando la calidad y la variedad de productos (Aquí se consideran los resultados obtenidos en la matriz Ansoff y BCG).
Adaptar el menú a las nuevas tendencias del mercado	A7F9 Incluir productos para personas vegetarianas en el menú.

Fuente: Potes (2022)

5.4.3 Perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Estrategias
Mejorar la capacidad instalada de la empresa	A9D2 Implementar meta de expansión del establecimiento a través de un crédito bancario.
	A9D10 Mejorar las instalaciones de la zona de parqueo mediante la señalización.
Adaptar sistemas tecnológicos para optimizar procesos	O7D5 Aplicar procesos tecnológicos como la adaptación de código QR direccionando a los clientes a realizar una encuesta de retroalimentación.
	O7D9 Adaptar aplicaciones que facilitan el registro de las entradas y salidas de la organización.
	O7F6 Estandarizar procesos en la planeación de la producción a través de la tecnología.
	A1D7 Combatir los efectos de la inflación mediante prácticas tecnológicas para reducir gastos como la adaptación de paneles solares.
Evaluar el desempeño de los colaboradores	A8D6 Aplicar indicadores de rendimiento para conocer y mejorar la situación actual de la empresa en cuanto al rendimiento en los trabajadores.
Mejorar la situación legal de la empresa	A3F3 Actualizar la situación legal de la empresa para satisfacer los requisitos normativos y aprovechar beneficios que se deriven de esto.

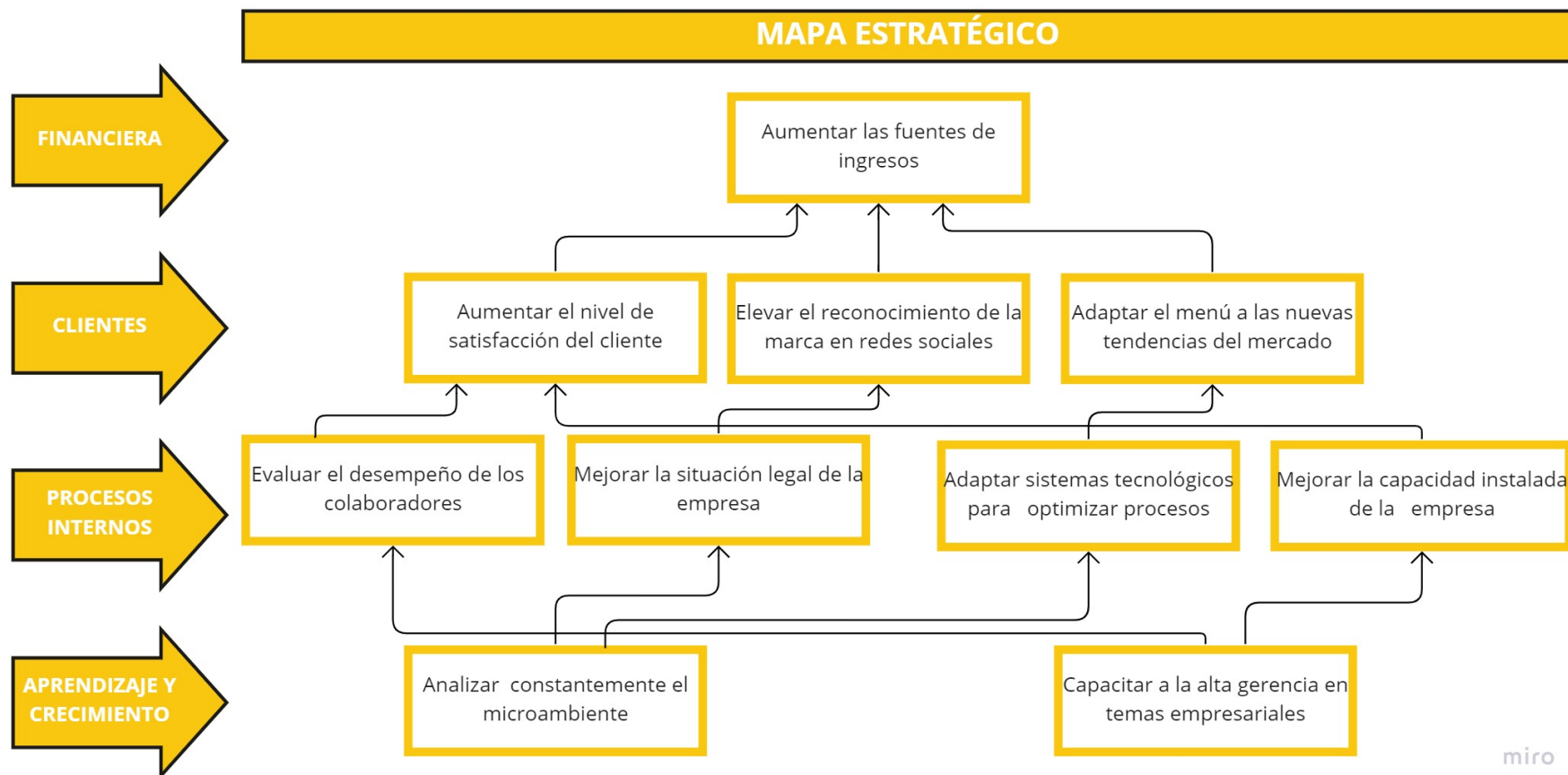
Fuente: Potes (2022)

5.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Estrategias
Capacitar a la alta gerencia en temas empresariales	O9F1 Asesoramiento en temas empresariales dirigidos por la cámara de comercio de Tuluá.
	A5F1 Capacitar a la alta gerencia en temas de motivación al personal para aumentar el compromiso con la organización.
	A6F1 Recibir asesoramiento en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo con el fin de proteger a los colaboradores.
Analizar constantemente el microambiente	O2F2 Analizar todos los elementos del mercado mediante la facilidad ofrecida por el comercio electrónico.

Fuente: Potes (2022)

Ilustración 31 Mapa estratégico



Fuente: Potes (2022)

En este capítulo, se observa que después de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, dichas variables se someten a distintas herramientas teóricas que ayudan a la formulación de estrategias, como lo son la matriz DOFA cruzada, la matriz Ansoff y la matriz BCG, obteniendo como resultado 22 estrategias que logran el propósito de la presente planeación estratégica: Optimizar los procesos organizacionales del Restaurante la 23. Asimismo, las estrategias se direccionan hacia el modelo Balance Scorecard, clasificándolas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las cuales se visualizan en el mapa estratégico de abajo hacia arriba con el fin de lograr el propósito rentable que la empresa requiere.

Luego de enfocar las estrategias hacia las cuatro perspectivas, se prosigue a realizar el direccionamiento estratégico.

CAPITULO III

DIRECCIONANDO AL RESTAURANTE

LA 23

6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE LA 23

El restaurante la 23, ya presentan una misión y visión, sin embargo, se propone una actualización, acompañado de los valores corporativos diseñados de acuerdo con los parámetros del propietario:

6.1 MISIÓN

Tabla 29 Aspectos a considerar para la formulación de la misión

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Cientes	Hombres y mujeres de 20 a 60 años quienes se caracterizan por no tener mucho tiempo para cocinar o no conocen de gastronomía.
Productos o servicios	Desayunos y almuerzos caseros.
Mercados	Compite en el mercado de comida casera, principalmente pertenece a aquellos restaurantes que ofrecen “corrientazos”.
Filosofía	- Honestidad, compromiso y trabajo en equipo en las prácticas laborales. - Ofrecer productos de alta calidad a través de un excelente servicio al cliente.
Autoconcepto	El restaurante la 23 ofrece calidad en sus productos y alta variedad en su menú, además es reconocida por su permanencia de 22 años en el mercado.
Imagen pública	El restaurante la 23 busca ser reconocida como la mejor opción en el sector donde se encuentra ubicada.
Tecnología	Uso de redes sociales para abarcar mayor público.
Efectividad reconciliadora	La estructura organizacional de la empresa permite una ágil comunicación, permitiéndole a los empleados participar en la toma de decisiones e involucrarse en todos los procesos.

Fuente: Potes (2022)

Tabla 30 Misión actual vs Misión propuesta

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
Restaurante la 23 ofrece desayunos y almuerzos caseros de la mejor calidad, fomentando la nutrición de los clientes, superando sus expectativas y logrando su fidelización, además permite un desarrollo personal y empresarial a sus colaboradores, que lo han llevado a competir en el sector gastronómico de la ciudad de Tuluá.	Ofrecemos experiencias gastronómicas a nuestros clientes mediante variedad en el menú, platos de alta calidad y un excelente servicio, siendo una opción destacable y diferente en el mercado.

Fuente: Potes (2022)

6.2 VISIÓN

Tabla 31 Aspectos a considerar para la formulación de la visión

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Situación presente de la empresa y su entorno	El último año ha presentado un crecimiento en sus ventas tras la reactivación económica post pandemia.
Elementos del pasado	La empresa tiene poca actividad en redes sociales, no aprovecha su ubicación estratégica para llamar la atención del público recurrente en la zona y sus instalaciones son pequeñas.
Futuro	Constante innovación para obtener ventaja competitiva sobre el número creciente de restaurantes en la ciudad de Tuluá.
Imaginar la empresa a largo plazo	Para el año 2024 la empresa restaurante la 23 estará gozando de reconocimiento por la calidad en sus productos, amplias instalaciones y adaptación de tecnología en sus procesos.
Elaborar la estrategia	Administración efectiva por parte de la gerencia para obtener recursos económicos necesarios para la expansión y capacitación para la adaptación tecnológica.
Prever los obstáculos	Realizar una planeación detallada de los efectos en la toma de decisiones junto con las alternativas de solución.
Concebir la arquitectura del cambio	Efectuar un esquema de cumplimiento para metas tanto a corto plazo como a largo plazo en aspectos como la activación publicitaria en redes sociales, la adquisición de capital para invertir en infraestructura, estandarización en los procesos y motivación de los colaboradores hacia el cambio.

Fuente: Potes (2022)

Tabla 32 Visión actual vs Visión propuesta

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
Brindar experiencias únicas a través de distintos platos en compañía de una expansión en las instalaciones, lo cual nos posicionará en el corazón de los tuluños.	Ser reconocidos entre los mejores restaurantes a nivel local por nuestra oferta gastronómica, ambiente y atención.

Fuente: Potes (2022)

6.3 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: Debemos ser honestos con nosotros mismos, con los clientes y con el equipo de trabajo, erradicando las malas prácticas laborales, haciendo correcto uso de la información y los recursos de la empresa, generando cada vez más confianza entre todos los involucrados.

Compromiso: Todos los colaboradores que hacen parte del Restaurante la 23 deben involucrarse y cumplir efectivamente con sus funciones, realizando un

esfuerzo mayor y apasionado a la hora de realizar las tareas, cada integrante debe de tratar la empresa como propia y aprender con entusiasmo para que el negocio tenga un mayor crecimiento.

Trabajo en equipo: El trabajo conjunto debe ser esencial para el logro de los objetivos, los integrantes deben ejecutar sus tareas comunicándose de manera ágil y oportuna, además de coordinar sus acciones para alcanzar alto desempeño.

Empatía: Tener la capacidad de entender a las demás personas, comprender al cliente externo e interno permite un desarrollo organizacional colaborativo, menos egoístas y más productivo.

Respeto: El restaurante la 23 debe ser escenario de escucha y dialogo ante las adversidades, respetando las limitaciones ajenas y resaltando las virtudes de los colaboradores.

Calidad: La calidad no solo debe estar resaltada en los productos y los servicios que ofrecemos, también debe implementarse en los procesos internos y las relaciones entre los colaboradores.

Constancia: A pesar de las dificultades internas y externas, todas las personas que participan en el desarrollo del restaurante la 23 deben ser resilientes ante las adversidades, lo cual reforzará el sentido de pertenencia y la unión de los individuos.

En este capítulo se observa que antes de seguir con el desarrollo correspondiente de las estrategias formuladas, se debe de definir la misión, visión y valores corporativos como lo sugiere Betancourt Guerrero (2014) con el propósito de precisar claramente el rumbo a seguir, como se pudo observar la misión fue sometida a una transformación teniendo en cuenta parámetros como los clientes, los productos y servicios, la filosofía organizacional, la imagen pública, entre otros,

obteniendo una misión con un propósito claro y conciso. Asimismo, la visión se realizó mediante conductos como: elementos del pasado, presente y futuro, resultando una visión breve y de fácil recordación para todos los colaboradores.

Finalmente, se proponen siete valores corporativos que definen los criterios del Restaurante la 23: Honestidad, compromiso, trabajo en equipo, empatía, respeto, calidad y constancia.

CAPITULO IV

DISEÑANDO EL PLAN DE ACCIÓN Y EL SEGUIMIENTO Y CONTROL

7 PLAN DE ACCIÓN Y EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS PARA EL RESTAURANTE LA 23

7.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL RESTAURANTE LA 23

A continuación, se formulan las actividades respectivas que permiten la consecución de los objetivos planteados, además de definir aspectos importantes como los indicadores de las metas propuestas, la inversión necesaria y el responsable. Para la creación de dichas actividades se tuvieron en cuenta las estrategias obtenidas de la matriz DOFA cruzada anteriormente realizada, junto con los resultados de la matriz Ansoff y matriz BCG.

Tabla 33 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
FINANCIERA	Aumentar las fuentes de ingreso.	Volumen de ingresos año B = ingresos año B / ingresos año A	Aumento de los ingresos en un 15 %	Situar vallas publicitarias a los lados de la carretera, aprovechando la ubicación estratégica del restaurante.	Asignar responsable.	No. De vallas instaladas	2		4	valla (und)	2	\$60.000	\$120.000	Propietario y consultora	
					Contactar a una litografía.										
					Realizar diseño de valla o cartel publicitario.										
					Recibir pedido.										
					Colocar los carteles en zonas estratégicas de la carrera la 23.										
				Ofrecer descuentos y promociones en días específicos por medio de campañas publicitarias, aprovechando el auge económico actual.	Asignar responsable	No. De promociones realizadas por año	28	48	48	3	Pago a encargado (Hora)	30	\$4.119	\$123.570	Propietario y consultora
					Identificar la fecha de promoción.										
					Asignar la promoción del día ej. Descuento del 10% en el almuerzo, ofrecer una promoción de papas fritas con chuleta de cerdo (Venta cruzada para aumentar la participación de un producto estrella). La promoción se realizará una vez por semana.										

PLAN DE ACCIÓN																
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable	
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total		
					Publicar la promoción por redes sociales, mediante una programación automática.											
				Expandir la red de contactos en los eventos ofrecidos por la cámara de comercio de Tuluá, consolidando nuevas oportunidades del mercado.	Asignar responsable.	No. De eventos en los cuales se participa	1	3	3	3	Pago a encargado para lograr la participación del evento (hora)	42	\$4.119	\$172.998	Propietario y consultora	
					Contactar a la cámara de comercio de Tuluá para inscribirse en el evento (Feria agroindustrial, muestras empresariales, entre otros).						Compra de materiales decorativos (tarjetas de presentación, manteles, Carteles)	1	\$120.000	\$120.000		
					Separar stand para promover la marca.						Gasolina (Galón)	5	\$9.029	\$45.145		
					Decorar Stand con los colores corporativos de la marca, televisores que ilustran el menú, tarjetas de presentación.											
					Informar a los participantes sobre la marca.											
				Efectuar alianzas estratégicas con entidades de la ciudad como escuelas, hospitales, bancos, entre otros.	Asignar responsable	No. De alianzas estratégicas realizadas	2	2		5	Pago a encargado (Hora)	15	\$4.119	\$61.785	Propietario y consultora	
					Hacer una lista de empresas que podrían contratar los servicios del restaurante la 23.											

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
					Visitar dichas empresas para ofrecer los servicios.						Gasolina (Galón)	10	\$9,029	\$90,290	
					Hacer descuentos según la alianza realizada.										
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.	% de satisfacción del cliente.	Para el 2024 la empresa deberá tener una satisfacción del cliente en un 80%	Poseer ventaja competitiva a través de criterios como el tiempo de entrega y la calidad del producto, siendo una opción diferencial en el mercado.	Asignar responsable.	% de disminución de quejas y reclamos	10 %	20 %	30 %	1	Pago a encargado (Hora)	9	\$4,119	\$37,071	Propietario y consultora
					Evaluar los tiempos de entrega a los domicilios.										
					Establecer un tiempo de entrega optimo y mantenerlo.										
					Identificar los criterios de calidad más relevantes para la marca.										
				Suministrar materia prima de alta calidad, mediante la selección de proveedores adecuados para la empresa, logrando un producto final de igual condición.	Asignar responsable.	No. Proveedores que cumplen los requerimientos establecidos	8	8	8	5	Pago a encargado (Hora)	45	\$4,119	\$185,355	Propietario y consultora
					Elaborar procedimiento para seleccionar y evaluar proveedores										
					Identificar los proveedores del mercado.										
					Seleccionar los proveedores que satisfagan los requerimientos de calidad.										

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
					Diseñar y aplicar una lista chequeo definiendo las condiciones del pedido.										
					Formular indicadores para evaluar a los proveedores como tiempo de entrega, calidad del producto, garantías.										
					Diligenciar resultados y analizar desempeño.										
				Promover factores diferenciadores al cliente, mediante la comunicación oportuna del sistema Refill y la flexibilidad en la compra, transmitiéndole el valor agregado del restaurante la 23.	Asignar responsable.	% de aumento de clientes que utilizan el sistema Refill	20 %	40 %	60 %	1	Pago a encargado (Hora)	10	\$4.119	\$41.190	Propietario y consultora
					Diseñar e imprimir fichas publicitarias que promuevan el sistema Refill.										
					Ubicar las fichas sobre las mesas.										
					Capacitar al personal para que mencionen el sistema de compra por porciones al momento que el cliente desee hacer la compra.										
				Añadir un nuevo sistema de pago a través de la implementación de un datafono para la	Asignar responsable	Sistema de pago por datafono	1			2	Pago a encargado (Hora)	12	\$4.119	\$49.428	Propietario y consultora

PLAN DE ACCIÓN																
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable	
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total		
				recepción de tarjetas bancarias, facilitando la captación de nuevo público con estas necesidades.	Informarse sobre datafono blod, pues es una muy buena del mercado.	implementado					Pago del datafono + envió	1	\$60.000	\$60.000		
					Inscribirse en la página para solicitar datafono.											
					Recibir datafono.											
					Instruir al personal sobre su uso.											
	Elevar el reconocimiento de la marca en redes sociales.	No de seguidores en redes sociales	2.000	Promocionar la marca empresarial a través de las redes sociales corporativas, resaltando la calidad y variedad del menú.	Asignar responsable	No. De redes sociales en las cuales se interactúa	2	2	2	5	Pago a encargado (hora)	20	\$4.119	\$82.380	Propietario y empleado	
					Adquirir teléfono solo para uso de la compañía											
					Crear mensajes de respuesta automática para la atención al cliente.											
					Tomar fotos de los platos, clientes, procesos.						Teléfono (Und)	1	\$350.000	\$350.000		
					Publicar fotos semanales en redes sociales (Posts e historias) tener en cuenta los productos "incógnita" para que tengan una mayor participación en el mercado.											
					Revisar constantemente para atender pedidos por este canal.											

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
	Adaptar el menú a las nuevas tendencias del mercado.	% de aumento de clientes	Aumento de los clientes en un 10%.	Captar nuevo público mediante alternativas vegetarianas en el menú.	Asignar responsable	No de alternativas vegetarianas ofrecidas al público	2	2		4	Pago a encargado (Hora)	30	\$4.119	\$123.570	Propietario y consultora
					Evaluar alternativas vegetarianas que pueda adaptar el restaurante la 23.										
					Identificar costos de producción para su preparación.										
					Asignar precio a los nuevos productos.										
					Ofrecer al público los nuevos productos.										
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la capacidad instalada de la empresa.	\$ invertidos en adecuaciones	\$ 30.000.000	Expandir el establecimiento a través de un crédito bancario, logrando un local amplio con capacidad para la demanda actual y futura.	Asignar responsable.	Crédito bancario gestionado		1		3	Pago a asesor externo (Asesoramiento)	1	\$120.000	\$120.000	Propietario y asesor externo
					Planificar el monto requerido para la expansión.										
					Cotizar distintos créditos de entidades bancarias.										
					Definir el crédito bancario en términos de monto, tasas de interés y plazos.										
				Mejorar la organización en la zona de parqueo, mediante la señalización de bandas amarillas	Asignar responsable	Zona de parqueo señalizada	1			1	Pago a encargado (labor)	1	\$30.000	\$30.000	Propietario y obrero

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
				pintadas en el suelo, permitiendo una mejor organización y distribución vehicular.	Comprar materiales necesarios (pintura amarilla, cinta de enmascarar, brocha)						Pintura amarilla, cinta de enmascarar y brocha	1	\$45.000	\$45.000	
					Señalizar la zona de parqueo.										
	Adaptar sistemas tecnológicos para optimizar procesos.	No. De sistemas tecnológicos implementados	4	Aplicar procesos de retroalimentación en el servicio a través de una encuesta direccionada por un código QR, conociendo aspectos como la calidad en los productos, la atención ofrecida, sugerencias o comentarios, entre otros factores.	Asignar responsable.	% de seguimiento a PQRS	50 %	70 %	90 %	5	Pago a encargado (Hora)	25	\$ 4.119	\$102.975	Propietario y consultora
					Realizar formulario de encuesta para conocer la experiencia del cliente.										
					Convertir enlace de formulario en código QR.										
					Imprimir QR y ubicarlos en las mesas.										
					Capacitar al personal para que guíen a los clientes que deseen realizar la encuesta.						Fichas QR	6	\$5.000	\$30.000	
					Revisar constantemente las respuestas con el fin de tomar decisiones frente a los resultados.										
				Contabilizar los movimientos de la organización con la ayuda de la aplicación “treinta” con el fin de	Asignar responsable	% de implementación del sistema	70 %	80 %	90 %	4	Pago a encargado (Hora)	40	\$4.119	\$164.760	Propietario y consultora
					Descargar aplicación “Treinta”.										

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
				registrar y controlar las entradas y salidas monetarias.	Registrar información principal de la empresa como productos, clientes, costos, entre otros.	de información									
					Capacitar al personal sobre el uso de la aplicación.										
					Visualizar los resultados estadísticos.										
				Realizar Compra de paneles solares, obteniendo energía eléctrica renovable.	Asignar responsable.	No de paneles solares instalados en la empresa		2	2	8	Paneles solares (Und)	4	\$1.760.200	\$7.040.800	Propietario y agente capacitado en paneles solares
					Cotizar e informarse sobre la instalación de paneles solares						Instalación	4	\$35.900	\$143.600	
					Comprar paneles solares.						Limpieza (veces)	6	\$10.000	\$60.000	
					Instalar paneles solares.										
				Estandarizar procesos en la planeación mediante herramientas tecnológicas, permitiendo establecer protocolos de acción y	Asignar responsable.	% de procesos normalizados	40 %	70 %	100 %	4	Pago a encargado (Hora)	48	\$ 4.119	\$197.712	Propietario y asesor externo
					Registrar los procesos operativos del restaurante la 23.										

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
				ejecución de las actividades organizacionales.	Diseñar un flujograma matricial y videos que permitan entender los procesos organizacionales.						Fichas	10	\$5.000	\$50.000	
					Crear fichas que especifiquen los ingredientes y cantidades necesarias en las preparaciones.										
	Evaluar desempeño de los colaboradores	% de colaboradores evaluados	100%	Evaluar a los trabajadores, mediante indicadores de rendimiento para monitorear su desempeño y mejorar continuamente.	Asignar responsable.	No de colaboradores evaluados	5	5	5	6	Pago a encargado (Hora)	24	\$4.119	\$98.856	Propietario y consultora
					Elaborar procedimiento para evaluar el desempeño de los colaboradores										
					Formular indicadores para evaluar a los trabajadores en términos de aporte, potencial y personalidad.										
					Diseñar y aplicar encuestas a los empleados para recolectar información.										
					Diligenciar resultados y analizar desempeño.										
	Mejorar la situación legal de la empresa.	% de cumplimiento de	100%	Actualizar la situación legal de la empresa mediante el análisis de pago de impuestos	Asignar responsable	No. De entidades a las cuales	4	4	4	6	Costo aproximado de trámites legales		\$1.650 mm	\$1.650 mm	Propietario

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
		requisitos legales		actual y el faltante, con el fin de satisfacer los requisitos normativos y aprovechar beneficios que se deriven de esto.	Identificar los requisitos que debe cumplir la empresa para operar de manera legal	se les cumple en términos legales									
					Cumplir requisitos ante la cámara de comercio.										
					Cumplir requisitos ante la notaría.										
					Cumplir requisitos ante la DIAN.										
					Cumplir requisitos ante la secretaria de hacienda de la alcaldía municipal.										
					Actualizar documentación para mantener el estado legal de la empresa.										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar a la alta gerencia en temas empresariales.	% cumplimiento del plan de capacitación	100%	Capacitar a la alta gerencia mediante asesorías empresariales dirigidas por la Cámara de Comercio de Tuluá, logrando buenas prácticas administrativas para la atención al cliente, innovación, manipulación de alimentos, entre otros.	Asignar responsable.	No. De capacitaciones realizadas	4	7		4	Pago a encargado (Hora)	11	\$4.119	\$45.309	Propietario
					Inscribirse en los temarios asignados por la cámara de comercio de Tuluá.										
					Participar en eventos, cursos y charlas que permitan el crecimiento organizacional.										
					Obtener certificados de capacitación.										
				Aumentar la motivación en el	Asignar responsable.	% de aumento	30 %	50 %	60 %	8	Presupuesto para asignar		\$3.500	\$3.500	Propietario y asesor

PLAN DE ACCIÓN																		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable			
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total				
				personal mediante tácticas suministradas por capacitaciones dirigidas a la alta gerencia, lo cual fortalece el compromiso de los colaboradores.	Participar en eventos sobre programas de motivación empresarial	nivel de satisfacción de los colaboradores					programas nuevos				externo (Cámara de comercio)			
				Aplicar programas que motiven a los trabajadores del restaurante la 23.														
				Recibir asesoramiento en cuanto a salud y seguridad en el trabajo, mediante un consultor, el cual proporcione programas para ser aplicados en la organización.	Asignar responsable	% del programa de SST implementado												
					Investigar la situación actual de la empresa en cuanto a riesgos y condiciones laborales.													
					Plantear un programa de SST adecuado para el restaurante la 23.			100%		12	Pago a consultor (Labor)	1	\$6.800.000	\$6.800.000	Propietario y asesores en temas de SST			
					Desarrollar el programa adquirido de SST.													
					Evaluar y controlar el cumplimiento del programa implementado													
				Analizar constantemente el microambiente.	% de estrategias implementadas	100%	Analizar los proveedores, competidores y productos del mercado por medio de las facilidades otorgadas	Asignar responsable.	No. De estrategias implementadas, derivada	2	3	3	8	Pago a encargado (Hora)	16	\$4.119	\$65.904	Propietario y consultora

PLAN DE ACCIÓN															
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	Meta			Tiempo (semanas)	Inversión				Responsable
							2022	2023	2024		Detalle	Cantidad acumulada	valor	total	
				por el comercio electrónico, conociendo las oportunidades y amenazas anticipadamente.	Revisar constantemente las redes sociales de la competencia y los proveedores para obtener información de nuevas prácticas o productos.	s del análisis del microambiente					Presupuesto para adaptar mejores practicas		\$1.500.000	\$1.500.000	
					Reportar información a la alta gerencia para definir su adaptación.										

Total de la inversión
\$23.416.586

Fuente: Potes (2022)

7.3 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Por último, las actividades aplicadas en el restaurante la 23 deben ser monitoreadas y controladas con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos, para lograrlo, se efectúa el siguiente cuadro con los respectivos indicadores que evalúan de manera parcial el avance planteado.

Tabla 34 Plan de seguimiento y control

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
Objetivo	Indicador (Alcance logrado)	Responsable	¿A quién se le reporta?	Cada Cuanto (meses)	Semestral Jul-Dic 2022	Semestral Ene-Jun 2023	Semestral Jul-Dic 2023	Semestre Ene-Jun 2024	Semestral Jul-Dic 2024	Meta final alcanzada
Aumentar las fuentes de ingresos en un 15% para el 2024	(% de ingresos alcanzados x 100) / % de ingresos meta	Consultora	Propietario	6	3%	6%	9%	12%	15%	
Aumentar la satisfacción del cliente en un 80% para el 2024	(% de satisfacción alcanzada x 100) / % de satisfacción meta	Consultora	Propietario	6	16%	32%	48%	64%	80%	
Elevar el reconocimiento de la marca en redes sociales obteniendo 2.000 seguidores para el 2024	(# de seguidores alcanzados x 100) / # de seguidores meta	Consultora	Propietario	6	400	800	1200	1600	2000	
Aumentar el nivel de clientes en un 10% para el 2024, adaptando nuevas tendencias del mercado	(% de clientes alcanzados x 100) / % de clientes meta	Consultora	Propietario	6	2%	4%	6%	8%	10%	

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
Objetivo	Indicador (Alcance logrado)	Responsable	¿A quién se le reporta?	Cada Cuanto (meses)	Semestral Jul- Dic 2022	Semestral Ene- Jun 2023	Semestral Jul- Dic 2023	Semestre Ene- Jun 2024	Semestral Jul- Dic 2024	Meta final alcanzada
Mejorar la capacidad instalada de la empresa mediante adecuaciones financiadas a través de un crédito bancario de 30.000.000	(\$ de préstamo alcanzado x 100) / \$ de préstamo meta	Consultora	Propietario	6	-	30.000.000	-	-	-	
Adaptar cuatro sistemas tecnológicos que optimizan los procesos organizacionales	(# de sistemas adaptados x 100) / # de sistemas meta	Consultora	Propietario	6	1	2	3	4	-	
Evaluar el desempeño del 100% los colaboradores para el año 2024	(% de empleados evaluados x 100) / % de colaboradores meta	Consultora	Propietario	6	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Mejorar la situación legal de la empresa cumpliendo en un 100% con los requisitos	(% de requisitos legales alcanzada x 100) / % requisitos legales meta	Consultora	Propietario	6	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Cumplir en un 100% el plan de capacitación planteado	(% de plan de capacitación alcanzada x 100) / % de plan de capacitación meta	Consultora	Propietario	6	20%	40%	60%	80%	100 %	

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
Objetivo	Indicador (Alcance logrado)	Responsable	¿A quién se le reporta?	Cada Cuanto (meses)	Semestral Jul- Dic 2022	Semestral Ene- Jun 2023	Semestral Jul- Dic 2023	Semestre Ene- Jun 2024	Semestral Jul- Dic 2024	Meta final alcanzada
Implementar en un 100% las estrategias identificadas de microambiente	(% de estrategias implementadas x 100) / % de estrategias meta	Consultora	Propietario	6	20%	40%	60%	80%	100 %	

Fuente: Potes (2022)

En este último capítulo, se observa como las estrategias planteadas se convierten en objetivos específicos, los cuales son conducidos por los objetivos estratégicos planteados con el Balance Scorecard, además se encuentran acompañados por metas, indicadores, responsables, inversión y tiempo requerido para su respectivo logro, también se detallan cada una de las actividades que se requieren para conseguir dichos objetivos, obteniendo como resultado una inversión total de \$23.416.586 pesos colombianos.

Asimismo, se crea el plan de seguimiento y control, el cual permite el monitoreo constante de cada uno de los objetivos específicos, mediante una evaluación realizada cada seis meses, con el fin de determinar si la realidad es igual a lo planteado y de no ser así, tomar las respectivas medidas correctivas para alcanzar la meta propuesta.

7.4 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

A continuación, se presenta la información requerida para el desarrollo del flujo de caja para los próximos cinco semestres del Restaurante la 23, la cual fue suministrada por el propietario.

Tabla 35 Ingresos del Restaurante la 23

Concepto	Cantidad (UND)	valor unitario	Total DIA	Total MES
Almuerzos	50	\$ 10.000	\$ 500.000	\$ 15.000.000
Bandejas	15	\$ 9.000	\$ 135.000	\$ 4.050.000
Desayunos	10	\$ 8.500	\$ 85.000	\$ 2.550.000
Porciones	15	\$ 4.000	\$ 60.000	\$ 1.800.000
			\$ 780.000	\$ 23.400.000

Fuente: Potes (2022)

Tabla 36 Egresos del restaurante la 23

Concepto	Total DIA	Total MES
Compras de mercancía	\$ 478.000	\$ 14.340.000
Gasto servicios	\$ 50.000	\$ 1.500.000
Nomina	\$ 140.000	\$ 4.200.000
Impuestos	\$ 2.000	\$ 12.000
	\$ 670.000	\$ 20.052.000

Fuente: Potes (2022)

Nota: Los egresos generados por los servicios se reducirían a partir del segundo semestre, llegando a un valor aproximado de \$1.100.000 pesos mensuales, esto se debe a la implementación de paneles solares para reducir dicho gasto. Por otro lado, en este mismo semestre, se aumentan los costos generados por nomina, anticipando la contratación de nuevo personal (un trabajador) que satisfaga la demanda esperada tras las adecuaciones, cuyo salario será de \$1.200.000 pesos mensuales.

Tabla 37 Costo detallado por actividad

Actividad (Palabras clave)	semestre 1 Jul-Dic	Semestre 2 Ene-Jun	Semestre 3 Jul-Dic	Semestre 4 Ene-Jun	Semestre 5 Jul-Dic
Vallas publicitarias	\$ 144.714				
Ofrecer descuentos	\$ 24.714	\$ 24.714	\$ 24.714	\$ 24.714	\$ 24.714

Actividad (Palabras clave)	semestre 1 Jul-Dic	Semestre 2 Ene-Jun	Semestre 3 Jul-Dic	Semestre 4 Ene-Jun	Semestre 5 Jul-Dic
Expandir la red de contactos	\$ 67.629	\$ 67.629	\$ 67.629	\$ 67.629	\$ 67.629
Efectuar alianzas estratégicas	\$ 50.692	\$ 50.692	\$ 50.692		
Poseer ventaja competitiva	\$ 37.071				
Suministrar materia prima de alta calidad	\$ 37.071	\$ 37.071	\$ 37.071	\$ 37.071	\$ 37.071
Promover factores diferenciales	\$ 71.190				
Añadir un nuevo sistema de pago	\$ 109.428				
Promocionar marca empresarial	\$ 86.476	\$ 86.476	\$ 86.476	\$ 86.476	\$ 86.476
Captar nuevo publico	\$ 41.190	\$ 41.190	\$ 41.190		
Expandir el establecimiento		\$ 120.000			
Señalizar zona de parqueo	\$ 75.000				
Aplicar procesos de retroalimentación	\$ 132.975				
Contabilizar los movimientos	\$ 164.760				
Realizar compra de paneles solares		\$ 1.811.100	\$ 1.811.100	\$ 1.811.100	\$ 1.811.100
Estandarizar procesos	\$ 247.712				
Evaluar a los trabajadores	\$ 19.771	\$ 19.771	\$ 19.771	\$ 19.771	\$ 19.771
Actualizar la situación legal	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000
Capacitar a la alta gerencia	\$ 33.161	\$ 33.161	\$ 33.161		
Aumentar la motivación personal	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Recibir asesoramiento en cuanto a SST		\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Analizar los proveedores, competidores y productos	\$ 313.181	\$ 313.181	\$ 313.181	\$ 313.181	\$ 313.181
TOTAL	\$ 2.686.734	\$ 5.334.984	\$ 5.214.984	\$ 5.089.942	\$ 5.089.942
Total de la inversión					\$ 23.416.586

Fuente: Potes (2022)

Luego, se presentan los intereses y abono a capital a pagar a partir del tercer semestre (Préstamo realizado al segundo semestre).

Préstamo: 30.000.000

Plazo meses: 36

Tasa de interés MES: 1,50%

Tabla 38 Tabla de amortización

mes #	valor cuota	interés	abono	saldo	intereses	amortización
0				\$30.000.000		
1	\$ 1.084.572	\$ 450.000	\$ 634.572	\$ 29.365.428		
2	\$ 1.084.572	\$ 440.481	\$ 644.090	\$ 28.721.338		
3	\$ 1.084.572	\$ 430.820	\$ 653.752	\$ 28.067.586		
4	\$ 1.084.572	\$ 421.014	\$ 663.558	\$ 27.404.028		
5	\$ 1.084.572	\$ 411.060	\$ 673.511	\$ 26.730.516		
6	\$ 1.084.572	\$ 400.958	\$ 683.614	\$ 26.046.902	\$ 2.554.333	\$ 3.953.098
7	\$ 1.084.572	\$ 390.704	\$ 693.868	\$ 25.353.034		
8	\$ 1.084.572	\$ 380.296	\$ 704.276	\$ 24.648.758		
9	\$ 1.084.572	\$ 369.731	\$ 714.841	\$ 23.933.917		
10	\$ 1.084.572	\$ 359.009	\$ 725.563	\$ 23.208.354		
11	\$ 1.084.572	\$ 348.125	\$ 736.447	\$ 22.471.907		
12	\$ 1.084.572	\$ 337.079	\$ 747.493	\$ 21.724.414	\$ 2.184.943	\$ 4.322.488
13	\$ 1.084.572	\$ 325.866	\$ 758.706	\$ 20.965.708		
14	\$ 1.084.572	\$ 314.486	\$ 770.086	\$ 20.195.622		
15	\$ 1.084.572	\$ 302.934	\$ 781.638	\$ 19.413.985		
16	\$ 1.084.572	\$ 291.210	\$ 793.362	\$ 18.620.623		
17	\$ 1.084.572	\$ 279.309	\$ 805.263	\$ 17.815.360		
18	\$ 1.084.572	\$ 267.230	\$ 817.341	\$ 16.998.019	\$ 1.781.036	\$ 4.726.396
19	\$ 1.084.572	\$ 254.970	\$ 829.602	\$ 16.168.417		
20	\$ 1.084.572	\$ 242.526	\$ 842.046	\$ 15.326.371		
21	\$ 1.084.572	\$ 229.896	\$ 854.676	\$ 14.471.695		
22	\$ 1.084.572	\$ 217.075	\$ 867.496	\$ 13.604.199		
23	\$ 1.084.572	\$ 204.063	\$ 880.509	\$ 12.723.690		
24	\$ 1.084.572	\$ 190.855	\$ 893.717	\$ 11.829.973	\$1.339.386	\$ 5.168.045
25	\$ 1.084.572	\$ 177.450	\$ 907.122	\$ 10.922.851		

mes #	valor cuota	interés	abono	saldo	intereses	amortización
26	\$ 1.084.572	\$ 163.843	\$ 920.729	\$ 10.002.122		
27	\$ 1.084.572	\$ 150.032	\$ 934.540	\$ 9.067.582		
28	\$ 1.084.572	\$ 136.014	\$ 948.558	\$ 8.119.024		
29	\$ 1.084.572	\$ 121.785	\$ 962.787	\$ 7.156.237		
30	\$ 1.084.572	\$ 107.344	\$ 977.228	\$ 6.179.009		
31	\$ 1.084.572	\$ 92.685	\$ 991.887	\$ 5.187.122		
32	\$ 1.084.572	\$ 77.807	\$ 1.006.765	\$ 4.180.357		
33	\$ 1.084.572	\$ 62.705	\$ 1.021.867	\$ 3.158.491		
34	\$ 1.084.572	\$ 47.377	\$ 1.037.195	\$ 2.121.296		
35	\$ 1.084.572	\$ 31.819	\$ 1.052.752	\$ 1.068.544		
36	\$ 1.084.572	\$ 16.028	\$ 1.068.544	\$ 0		
	\$ 39.044.587	\$ 9.044.587	\$ 30.000.000			

Fuente: Potes (2022)

7.4.1 Flujo de caja

Con la información anteriormente suministrada, se procede a realizar el correspondiente flujo de caja.

Tabla 39 Flujo de caja del Restaurante la 23

Restaurante la 23						
Proyección flujo de caja						
Concepto	semestre 0	semestre 1 Jul-Dic	Semestre 2 Ene-Jun	Semestre 3 Jul-Dic	Semestre 4 Ene-Jun	Semestre 5 Jul-Dic
Ingresos:						
Préstamo bancario			\$ 30.000.000			
Almuerzos		\$ 92.700.000	\$ 95.400.000	\$ 98.100.000	\$ 100.800.000	\$ 103.500.000
Bandejas		\$ 25.029.000	\$ 25.758.000	\$ 26.487.000	\$ 27.216.000	\$ 27.945.000
Desayunos		\$ 15.759.000	\$ 16.218.000	\$ 16.677.000	\$ 17.136.000	\$ 17.595.000
Porciones		\$ 11.124.000	\$ 11.448.000	\$ 11.772.000	\$ 12.096.000	\$ 12.420.000
Total de ingresos		\$ 144.612.000	\$ 178.824.000	\$ 153.036.000	\$ 157.248.000	\$ 161.460.000
Egresos:						
Compras de mercancía		\$ 88.621.200	\$ 91.202.400	\$ 93.783.600	\$ 96.364.800	\$ 98.946.000
Gasto servicios		\$ 9.270.000	\$ 6.996.000	\$ 7.194.000	\$ 7.392.000	\$ 7.590.000
Nomina		\$ 25.956.000	\$ 33.912.000	\$ 34.668.000	\$ 35.424.000	\$ 36.180.000
Impuestos		\$ 74.160	\$ 76.320	\$ 78.480	\$ 80.640	\$ 82.800
Adecuaciones en infraestructura			\$ 30.000.000			
intereses por uso de datafono		\$ 3.615.300	\$ 3.720.600	\$ 3.825.900	\$ 3.931.200	\$ 4.036.500
Intereses por préstamo				\$ 2.554.333	\$ 2.184.943	\$ 1.781.036
Amortización préstamo				\$ 3.953.098	\$ 4.322.488	\$ 4.726.396
Total egresos		\$ 127.536.660	\$ 165.907.320	\$ 146.057.411	\$ 149.700.071	\$ 153.342.731
Flujo de caja operativo	0	\$ 17.075.340	\$ 12.916.680	\$ 6.978.589	\$ 7.547.929	\$ 8.117.269
Inversión objetivo	-\$ 23.416.586,00					
Flujo de caja de inversión	-\$ 23.416.586,00	\$ 17.075.340	\$ 12.916.680	\$ 6.978.589	\$ 7.547.929	\$ 8.117.269

Fuente: Potes (2022)

7.4.2 Resultados financieros

Según la información anterior se pueden definir los siguientes resultados:

Tabla 40 Resultados financieros

TMRR ANUAL	28,58%
TMRR SEMESTRAL	13,39%
VP DE LOS INGRESOS	\$ 38.785.860,13
VP DE LOS EGRESOS	-\$ 23.416.586,00
VP NETO	\$ 15.369.274,13
TIR	44%
R. C/B	\$ 1,66

Fuente: Potes (2022)

El valor presente neto al ser mayor a 0, es decir, la inversión realizada renta a una tasa mayor a la tasa de interés de oportunidad o rentabilidad mínima esperada, por lo tanto, es conveniente realizar la inversión. Por otro lado, se observa que la relación Costo/Beneficio es mayor a 1, lo que significa que los beneficios son mayores a los costos, es decir el proyecto está en condiciones para ser aceptado.

Nota: La tasa mínima de rendimiento se plantea de acuerdo con la tasa de usura colombiana del mes de abril del 2022.

En este capítulo se formula el flujo de caja del Restaurante la 23, el cual proyecta los ingresos y egresos de los próximos cinco semestres (Periodo determinado para aplicar todas las actividades formuladas), tenido como resultado un balance Costo/beneficio de 1.66, este resultado al ser mayor a 1, significa que la aplicación de las estrategias es financieramente rentable para la empresa.

8 CONCLUSIONES

En la actualidad, muchas empresas deben asumir el reto de permanecer en el tiempo, para esto deben aplicar distintas estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades del entorno cambiante, sin embargo, existen organizaciones que presentan distintas problemáticas en sus procesos y llegan a cerrar definitivamente sus puertas al no definir acciones claras para alcanzar sus objetivos, es decir, no se emplea una correcta planeación estratégica.

Ante esta situación no era ajeno el Restaurante la 23, empresa con una trayectoria de 22 años en el mercado gastronómico de la ciudad de Tuluá, pues al realizar el respectivo diagnóstico empresarial se obtuvo como resultado altas ineficiencias en áreas administrativas, contables, comerciales, operativas, entre otras, por lo tanto, fue objeto de estudio en la presente investigación con el fin de solucionar dichas problemáticas mediante el diseño de un plan estratégico para el periodo 2022-2024, el cual se encuentra respaldado por cuatro objetivos específicos, que una vez desarrollados y cumplidos concluyen lo siguiente:

En primer lugar, se encuentra la identificación y análisis de los factores internos y externos del Restaurante la 23 (Objetivo 1), en este capítulo se demostraron los numerosos elementos que figuran como oportunidades para la empresa, los cuales son: la cantidad de habitantes que se encuentran en Tuluá, la alta oferta de proveedores en el sector, el crecimiento del comercio electrónico, los nuevos hábitos de la población tras pandemia, la ubicación geográfica a nivel departamental, la tecnología existente para mejorar procesos organizacionales, la obtención del registro mercantil ante la cámara de comercio de la ciudad y los nuevos canales de marketing para promocionar la marca.

Por otro lado, se expusieron los siguientes factores considerados amenazas para la organización: altos índices de inflación, restricciones por crisis sanitaria, pago de numerosos impuestos, pocas barreras de entrada al sector, requerimiento de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, bajo compromiso del

personal, competencia de productos y precios similares, nuevas tendencias del mercado (alimentos vegetarianos) y exigencias en la infraestructura por la alta demanda.

Sin embargo, al realizar la respectiva evaluación con las herramientas administrativas planteadas, se definió que la empresa no aprovecha las oportunidades que presenta el entorno y no toma las respectivas acciones para minimizar el impacto de las amenazas.

De acuerdo con los fundamentos teóricos, el identificar las oportunidades y amenazas, junto con un correcto análisis permite prever situaciones que se presenten en el mercado, según los resultados obtenidos del análisis realizado al Restaurante la 23, las oportunidades presentadas ofrecen un panorama alentador en términos de prospectiva tecnológica y viabilidad hacia mercado digital, fomentando el crecimiento de la industria gastronómica, mientras que las amenazas encontradas permiten visualizar un entorno altamente competitivo cada vez más exigente, sin embargo el conocer estas fuerzas negativas permite llevar a cabo acciones para contrarrestarlas o disminuir su impacto.

También, se realizó la respectiva identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades, donde las fortalezas de la empresa son las siguientes: historial de adquisición de servicios de capacitación, periódico análisis de sus competidores, proveedores y productos, flexibilidad para el cambio de los procesos, ubicación estratégica del establecimiento, comunicación ágil, tiempo de entrega eficiente de los pedidos, alta calidad y variedad en los productos ofrecidos y presencia en redes sociales, mientras que sus debilidades son: Falta de comparación con prácticas del mercado, inexistencia de metas medibles y verificables, ausencia de alianzas estratégicas, no se presenta una retroalimentación en el servicio, nula adaptación de nueva tecnología, inexistencia de un sistema contable, falta de señalización de la zona de parqueo y poca motivación hacia el personal.

Entonces, se observa como el restaurante la 23 goza de fortalezas que se caracterizan como valor agregado, sin embargo, se identifican otras características que son positivas, las cuales se deben mantener y acrecentar según la teoría, como por ejemplo la presencia de redes sociales y los servicios de capacitación y consultoría. También se evidencia que las debilidades son consecuencias de una falta de planeación estratégica que surgen desde el interior de la organización y afectan su posición competitiva.

De acuerdo con la evaluación realizada, se logra definir que la organización no aprovecha sus fortalezas ni las potencializa, además no toma acciones correctivas de sus debilidades, dejando en claro una vez más la necesidad de desarrollar una planeación estratégica.

En segundo lugar, se formulan las estrategias que permiten el desarrollo óptimo del Restaurante la 23 (Objetivo 2), acudiendo a distintas herramientas teóricas que permitieron el desarrollo de tácticas teniendo en cuenta los factores internos y externos encontrados, obteniendo de esta manera 22 estrategias las cuales fueron clasificados en cuatro enfoques: perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta práctica según los conceptos aplicados permite alinear todas las áreas de la empresa en función de objetivos, creando una estructura lógica y clara.

En tercer lugar, se direcciona estratégicamente la organización (Objetivo 3), en este capítulo se obtuvo como resultado la transformación de la misión y la visión, por un lado, la misión se actualizó bajo los siguientes criterios: clientes, mercados, productos, filosofía, tecnología, imagen pública, entre otros, mientras que la visión se renovó bajo los conceptos del pasado, presente y futuro, asimismo se crearon los valores corporativos que caracterizan al Restaurante la 23. Según la teoría, el direccionamiento estratégico se desarrolla con el fin de tener un marco de referencia o un rumbo claro, logrando integrar todas las actividades hacia el camino propuesto.

Posteriormente, se realiza el plan de acción junto con el plan de seguimiento y control del Restaurante la 23 (Objetivo 4), en este capítulo se desarrolló un plan de acción detallado, donde las estrategias planteadas son acompañadas de metas a largo plazo, acciones, metas a corto plazo, indicadores, tiempo requerido para realizar cada actividad, inversión y responsable, este plan según la teoría sirve para guiar, apoyar y comunicar el cómo se va a implementar la estrategia, también se efectúa el plan de mejoramiento y control, el cual detalla y monitorea los objetivos con una frecuencia semestral, reportando el cumplimiento logrado y analizando la situación actual con la esperada.

Luego, se plantea un análisis financiero con el fin de determinar la rentabilidad de la inversión y si esta beneficiaría o no a la organización, para esto se procede a realizar el flujo de Caja correspondiente a los próximos cinco semestres, obteniendo como resultado un VPN positivo y una relación costo beneficio de 1.66, según los parámetros teóricos, este dato es conveniente para el Restaurante la 23, pues al ser mayor a 1 los beneficios son mayores que los costos, por lo tanto la inversión debe ser aceptada.

Finalmente, con estos resultados se pueden corroborar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, pues una correcta planeación estratégica garantiza una mayor competitividad y permite a las empresas estar a la vanguardia de su entorno, la aplicabilidad de cada una de las actividades formuladas en el presente trabajo le otorgarán al Restaurante la 23 no solo un beneficio económico tras el aumento de los ingresos, también reduce la incertidumbre, minimiza los riesgos, mejora la coordinación, acrecienta el compromiso de los colaboradores y aumentarla satisfacción de los clientes externos e internos, es decir, se logra el objetivo de optimizar los procesos organizaciones que componen a la compañía.

9 RECOMENDACIONES

El Restaurante la 23 es una organización que demuestra como muchos administradores que han surgido empíricamente constituyen una empresa, pero con el paso del tiempo se posicionan en una zona de confort y se transforman en actores resistentes al cambio, lo cual provoca baja competitividad en sus compañías y la posibilidad de desaparecer del mercado.

En este caso, el Restaurante la 23 lleva una trayectoria de 22 años, tiempo que le ha otorgado reconocimiento de sus clientes y preferencia por su ubicación estratégica, junto con la calidad y variedad de sus productos, lo cual se demuestra en los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, ocupando el tercer lugar en una lista de cinco restaurantes similares del sector, sin embargo, se pueden tomar medidas estratégicas para llegar al primer puesto no solo en esta lista, sino, obtener aún más reconocimiento a nivel local, y es aquí donde el análisis constante del entorno interno y externo, junto con una correcta formulación de estrategias y una eficiente toma de decisiones pueden ser la diferencia entre lo “cómodo” y lo “competitivo”.

Por lo tanto, al identificar las problemáticas halladas en la empresa y al resolver los objetivos planteados en la investigación, se le recomienda al propietario aplicar cada una de las actividades formuladas en el plan de acción, pues demuestran los altos beneficios que traería a la empresa en términos de satisfacción y rentabilidad, punto demostrado en el análisis costo-beneficio. Además de poner en práctica el plan de seguimiento y control con el propósito de monitorear los objetivos mediante los indicadores de rendimiento.

También, se recomienda que la gerencia comunique a todos los involucrados las estrategias que se llevarán a cabo y los beneficios que estas tendrían para la organización, con el fin de que haya una sinergia y se produzca un alineamiento entre todos los miembros del Restaurante la 23, esto permitirá un mayor compromiso para el logro de los objetivos planteados, que a su vez cumplirá con la

misión desarrollada y finalmente se proyecta hacia el alcance de su visión, encaminada a ser reconocidos entre los mejores restaurantes a nivel local por su oferta gastronómica, ambiente y atención.

Por otro lado, un aspecto clave es no volver a caer en la zona de confort mencionada anteriormente, así pues, es necesario que la planeación estratégica se realice nuevamente una vez se cumpla con el horizonte temporal 2022-2024, debido a que se encuentra en un entorno cambiante.

Finalmente, desde un punto de vista académico, se recomienda a aquellos estudiantes que realizarán una planeación estratégica generar mayor conocimiento utilizando nuevas estructuras o integrando teorías de distintos autores que resultan en nuevos métodos provechosos para investigaciones futuras, como fue el caso de utilizar la guía práctica de planeación estratégica del profesor Betancourt Guerrero (2014), complementadas con teorías como la matriz Ansoff (1957) y la matriz BCG (1973), todo esto enfocado en ultimas hacia el Balance Scorecard o cuadro de mando integral (2000), lo cual resultó en un método diferente que permitió la optimización de las áreas organizacionales desde cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

10 BIBLIOGRAFÍA

- Ibarra, N. G. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE “LUNA BRUJA” EN LA*. Mexico.
- Acosta Padilla, C. P., & Terán Herrera, M. B. (2017). *Administración Estratégica*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf>
- Aguilera Castro, A. (2009). *Direccionamiento estrategico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Aguilera Díaz, A. (2017). *Scielo*. Obtenido de El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022
- Al instante. (7 de abril de 2021). *Carteles controlan la galería de Tuluá*. Obtenido de <https://al-instante.com/2021/04/07/carteles-controlan-la-galeria-de-tulua/>
- Alcaldia de Tuluá. (s.f.). Obtenido de <https://tulua.gov.co/historia/>
- Alcaldia de Tuluá. (2016). *Información geografica*. Obtenido de <https://tulua.gov.co/informacion-geografica/>
- Alfreda. (2022). *Barreras de entrada para restaurantes*. Obtenido de <https://mundo-pc.info/barreras-de-entrada-para-restaurantes/>
- ARL SURA. (s.f.). *Intructivo Sistema de Gestión de la Seguridad*. Obtenido de https://www.arsura.com/files/cartilla_SGSST.pdf
- Bancolombia. (30 de diciembre de 2021). *‘Homo home’, el nuevo consumidor*. Obtenido de

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/nuevos-habitos-consumo-post-covid>

BBVA. (25 de octubre de 2021). *La imparable rentabilidad de las energías renovables*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-imparable-rentabilidad-de-las-energias-renovables/>

BCG. (25 de noviembre de 2021). *Después del COVID, éstas serán las tendencias del consumo*. Obtenido de <https://www.bcg.com/press/25november2021-post-covid-consumer-trends>

Benavides Sanchez, E., Corrales Castillo, E., & Betancourt Guerrero, B. (2017). *Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano*. Obtenido de Galvis, D., & Jiménez, L. (2013). *Aproximación al régimen legal de los establecimientos de comercio. Una Mirada desde el Derecho Administrativo y Comercial*. Universidad Externado, 5.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson educación.

Betancourt Guerrero, B. (2014). *Guía práctica para planes estratégicos. Papeles de trabajo : direccionamiento estratégico para grupos de investigación*. Colombia.

Cabanillas palacios , P. V., & Jara Garcia, J. J. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO RESTAURANTE CENTOLLA*.

Caicedo Zabala, M. C. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EBANISTERÍA “SAN JOSÉ MOLINA” DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO VALLE DEL CAUCA EN EL PERIODO 2021-2025*. Tuluá.

Cámara de comercio de Bogotá. (2006). *Servicio de consultoria especializada autodiagnostico empresarial*. Bogotá.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (15 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (junio de 2021). Empresas vigentes, activas y nuevas, según tamaño, categoría jurídica, ente y sector económico. Tuluá, Colombia.
- Cámara de comercio de Tuluá. (31 de enero de 2022). *INFORME DEMOGRÁFICO, ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN ÁREA DE INFLUENCIA*.
- Cámara de comercio de Tuluá. (2022). *Registro Mercantil*. Obtenido de https://camaratulua.org/es/registro_mercantil
- Cano Flores , M., & Olivera Gomez, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cañete, R., Guilhem, D., & Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Revista Acta Bioethica*, 18(1), 121-127. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/abioeth/v18n1/art11.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*.
- Congreso de la República. (1995). *Ley 222 de 1995*. Bogotá: Congreso de la República.
- CULCHAC IMBACUAN, L. M., & DAGUA CUETIA, A. (2019). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE BUGAMBILIAS UBICADO EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA, PERIODO 2019 - 2023* . Santander de quilichao.
- DANE. (5 de enero de 2022). Obtenido de https://twitter.com/DANE_Colombia/status/1478896210580758528?ref_src=

twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1478896210580
758528%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.la
republica.co%2Feconomia%2Fcolombia-cierra-2021-con-inflacion-de-562-l

DANE. (enero de 2022). *Empleo y desempleo*. Obtenido de
[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo)
[laboral/empleo-y-desempleo](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo)

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Obtenido de
[https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-](https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf)
[administracion-estrategica-14edi-david.pdf](https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf)

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Departamento administrativo de planeación municipal. (2020). *Anuario estadístico de Tuluá*. Obtenido de [https://tulua.gov.co/wp-](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Anuario-Estadistico-tulua-2019-FINAL.pdf)
[content/uploads/2021/03/Anuario-Estadistico-tulua-2019-FINAL.pdf](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Anuario-Estadistico-tulua-2019-FINAL.pdf)

Departamento administrativo de planeación municipal. (2020). *Perfil socioeconómico tuluá*. Obtenido de [https://tulua.gov.co/wp-](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Perfil-socioeconomico-Tulua-2019-FINAL.pdf)
[content/uploads/2021/03/Perfil-socioeconomico-Tulua-2019-FINAL.pdf](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Perfil-socioeconomico-Tulua-2019-FINAL.pdf)

Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2021). *INFORME DEL IMPACTO DEL COVID 19 EN LA CIUDAD DE TULUÁ, SEGUN DATOS ESTADÍSTICOS OFICIALES GENERADOS DEL AÑO 2020*. Tuluá.

Departamento adminisitrativo de planeación municipal. (2019). *Tuluá datos 2018*. Obtenido de [https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Tulua-Datos-](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Tulua-Datos-2018.pdf)
[2018.pdf](https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/Tulua-Datos-2018.pdf)

El tiempo. (10 de mayo de 2021). *Causas y consecuencias de la contaminación del agua en Colombia*. Obtenido de [eltiempo.com/vida/medio-ambiente/causas-](https://eltiempo.com/vida/medio-ambiente/causas-y-consecuencias-de-la-contaminacion-del-agua-en-colombia-587364)
[y-consecuencias-de-la-contaminacion-del-agua-en-colombia-587364](https://eltiempo.com/vida/medio-ambiente/causas-y-consecuencias-de-la-contaminacion-del-agua-en-colombia-587364)

- Erazo López, C. A., & Hernandez, J. F. (2018). *Biblioteca Digital univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/14132/CB0592818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinosa, R. (2017). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*. <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos> .
- Fedesarrollo. (2021). *REFORMAS PARA UNA COLOMBIA POST-COVID-19 HACIA UN NUEVO CONTRATO SOCIAL*.
- Fernandez Nogales, Á. (2004). *Investogación y tecnicas de mercado*. Madrid.
- Fierro Ceballos , Y. J., & Escobar Morales, J. J. (2018). *Biblioteca digital univalle* . Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/16664/CB-0591865.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forbes Staff. (8 de noviembre de 2021). *¿Cómo serán los consumidores después de la pandemia?* Obtenido de <https://forbes.co/2021/11/08/economia-y-finanzas/como-seran-los-consumidores-despues-de-la-pandemia/>
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*.
- Galvis Quintero, D., & Jiménez Guzmán, L. F. (2013). *APROXIMACIÓN AL RÉGIMEN LEGAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO. UNA MIRADA DESDE EL DERECHO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL*. Obtenido de <https://revistas.uexnado.edu.co/index.php/emerca/article/view/3512/3617>
- Instituto nacional de salud. (5 de enero de 2022). Obtenido de <https://twitter.com/INSColombia/status/1478879282755780613/photo/1>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Kotler, P., & Amnstrong, G. (2012). *Marketing*. Obtenido de https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
- La república. (5 de enero de 2022). *Colombia cierra 2021 con inflación de 5,62%, la más alta registrada en cinco años*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-cierra-2021-con-inflacion-de-562-la-mas-alta-registrada-en-cinco-anos-3283454#:~:text=Colombia%20acumul%C3%B3%20una%20inflaci%C3%B3n%20de,inform%C3%B3%20el%20mi%C3%A9rcoles%20el%20Gobierno.>
- Lana, R. A. (1 de junio de 2008). *La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- León, C. (2010). *Matriz de análisis DOFA cruzado*. Obtenido de <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>
- López Echavarría, L. M. (19 de abril de 2011). *Consentimiento informado general*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/luzma77/consentimiento-informado-general>
- Lopéz Sanchez , N. (2018). *Biblioteca digital Univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/16670/CB-0591862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejia Michelsen, I. (1 de septiembre de 2021). *LA CIENCIA EN COLOMBIA GANÓ IMPORTANCIA Y PERDIÓ RECURSOS EN 2020*. Obtenido de <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-ciencia-en-colombia->

gano-importancia-y-perdido-recursos-en-
2020/#:~:text=El%20promedio%20de%20los%20pa%C3%ADses,directame
nte%20a%20producci%C3%B3n%20de%20ciencia.

Metaute paniagua, A. (2018). *Plan estratégico para el restaurante Picaña parrilla-bar*.

Ministerio de Salud . (17 de marzo de 2022). *Lo que debe saber sobre riesgos laborales*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/preguntas-frecuentes.aspx>

Ministerio de salud y protección social. (2013).

Ministerio de Salud y protección social de Colombia. (1997). Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Mintic. (21 de septiembre de 2021). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE#:~:text=As%C3%AD%20mismo%2C%20el%20DANE%20revel%C3%B3,a%20contagio%20por%20covid%2D19>.

Mintzberg, H. (octubre de 1987). Obtenido de LAS CINCO Ps DE LA ESTRATEGIA: <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia: Un Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Mexico: Granica S.A.

Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *La estrategia y el elefante*.

Monterroso, E. (2016). *COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA: CONCEPTOS, FUNDAMENTOS Y RELACIONES*. Obtenido de

<http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>

Observatorio de la Seguridad y salud. (2021). *Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales en Colombia* . Obtenido de <https://ccs.org.co/atel-col-2021/>

OCDE. (Febrero de 2022). *Estudios economicos de la OCDE colombia*. Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Pacheco , C., & Conde, I. (2021). Restos y Oportunidades para el sector Gastronómico: Un Llamado para Reinvetar su Modelo de Negocio.

Pacheco Bernal, C. L. (2017). Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante.

Pastrán, A. (18 de septiembre de 2021). *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74% en los próximos cinco años*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428#:~:text=Esa%20nueva%20realidad%20hizo%20que,ventas%20en%20retail%20del%20pa%C3%ADs.>

Patiño, J. P. (6 de enero de 2022). *Ómicron ya es la variante dominante en Colombia:* Minsalud. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/colombia/salud/omicron-es-la-variante-de-covid-19-dominante-en-colombia-EC16274101>

Paz Chara, M. A., & Valencia Parra, M. F. (2018). *Biblioteca digital Univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/18664/0600865.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Peña Carrillo, J. O. (2020). *Biblioteca digital Univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/19452/Asesoría-Consultoría-Planeación-Pena-José-3845-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peralta, E. (2016). *Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión*. Obtenido de [file:///C:/Users/monic/Downloads/acatroalfaro,+Journal+manager,+901-Texto+del+art%C3%ADculo-3096-5-10-20180402%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/monic/Downloads/acatroalfaro,+Journal+manager,+901-Texto+del+art%C3%ADculo-3096-5-10-20180402%20(3).pdf)
- Pimentel Villalaz, L. (septiembre de 1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtual/es/modulo5/5.2.pdf
- Policía nacional de Colombia . (2022). *Denunciar extorsión*. Obtenido de <https://www.policia.gov.co/denuncia-virtual/extorsion#:~:text=La%20extorsi%C3%B3n%20es%20un%20delito,s%C3%AD%20o%20para%20un%20tercero.>
- Policía nacional de Colombia. (2022). *Denunciar hurto a comercio*. Obtenido de <https://www.policia.gov.co/denuncia-virtual/hurto-comercio#:~:text=El%20hurto%20a%20comercio%20se,para%20el%20transporte%20de%20mercanc%C3%ADa.>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial Patria.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Semana. (3 de enero de 2020). *La nueva era del corrientazo*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/el-corrientazo-es-una-buena-opcion-de-alimentacion/647047/>

- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica : Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos* (10 ed.). Bogotá: 3 editores.
- Serrato Guana, A. D. (2019). *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303007/html/>
- Tamayo Tamayo, M. (2006). *Tipos de investigación*. Obtenido de https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf
- Vesga, G. (s.f.). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>
- Villegas Montes, D. A., & Ruiz Giraldo, C. L. (2016). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LUBRICANTES LA 40 UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ PARA EL PERÍODO 2017 – 2020*. Tuluá.
- Vita Mesa, L. (15 de julio de 2020). *CRECE LA TENDENCIA DE CONSUMO DE ALIMENTOS VEGETARIANOS Y VEGANOS EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/crece-la-tendencia-de-consumo-de-alimentos-vegetarianos-y-veganos-en-colombia-3031380>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

11 ANEXOS

Anexo A Planeación estratégica

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	1
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	1
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	1
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores practicas del mercado	2
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	1
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	3
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	2
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	1
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	3
PUNTAJE TOTAL		1,94

Fuente: Calificación propia sobre diagnostico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo B Gestión Comercial

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	1
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	3
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	2
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	1
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	4
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	1
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	1
PUNTAJE TOTAL		2,29

Fuente: Calificación propia sobre diagnostico otorgado por *(Cámara de comercio de Bogotá, 2006)*

Anexo C Gestión de operaciones

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	2
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	3
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	1
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	3
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	1
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	1
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	3
PUNTAJE TOTAL		2,35

Fuente: Calificación propia sobre diagnostico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo D Gestión administrativa

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	4
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	1
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	3
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	1
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	1
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	3
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	2
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	1
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	1
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	1
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	3
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	1
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	1
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
PUNTAJE TOTAL		1,94

Fuente: Calificación propia sobre diagnóstico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo E Gestión Humana

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	1
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	3
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	1
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	3
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	1
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	1
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	1
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	1
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	1
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	5
PUNTAJE TOTAL		2,47

Fuente: Calificación propia sobre diagnostico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo F Gestión financiera

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	1
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	1
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	1
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	1
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	1
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	1
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	1
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	1
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	1
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	3
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
PUNTAJE TOTAL		1,71

Fuente: Calificación propia sobre diagnóstico otorgado por (*Cámara de comercio de Bogotá, 2006*)

Anexo G Gestión internacional

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano	1
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales	1
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar	1
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales	1
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación	1
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	1
7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	1
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios	1
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar	1
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales	1
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional	1
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas	1
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)	1
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones	1
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales	1
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización	1
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales	1
PUNTAJE TOTAL		1,00

Fuente: Calificación propia sobre diagnóstico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo H Gestión de calidad

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	1
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	1
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	1
10	La empresa cuenta con parametros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima	3
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	1
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	1
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	2
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	1
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	1
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	1
PUNTAJE TOTAL		1,76

Fuente: Calificación propia sobre diagnostico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo I Gerencia logística

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	3
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	3
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	3
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	3
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	3
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	1
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	1
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	3
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	1
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	1
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	1
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	1
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	3
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	1
PUNTAJE TOTAL		2,06

Fuente: Calificación propia sobre diagnóstico otorgado por (Cámara de comercio de Bogotá, 2006)

Anexo J Consentimiento informado al Gerente/Propietario Ernesto Potes

Yo, Ernesto Potes Salcedo, con documento de identidad (C.C.) 6506075 de Tuluá, certifico que he sido informado con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que la estudiante Mónica Potes Valencia con código estudiantil 201765502 me ha invitado a participar; que actúo voluntariamente como colaborador contribuyendo al proceso de consultoría realizado a la empresa Restaurante la 23 con todo tipo de información requerida y que crea pertinente para la labor. Soy conocedor de la autonomía que poseo para retirarme u oponerme del ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin justificación alguna.

Que se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mi suministrada.



Ernesto Potes Salcedo

Propietario del restaurante la 23

C.C. 6506075



Mónica Potes Valencia

Estudiante de Administración

de empresas (Universidad del valle)

C.C. 1116284528

Fuente: Potes 2022 con referencias de López Echavarría (2011)

Anexo K Entrevista 5 fuerzas de Porter

Ficha técnica de la entrevista		
Tipo de formato	Proceso de recolección de información	
Tipo de fuente	Directa	
Tipo de información	Primaria	
Propósito de la entrevista	El propósito de este estudio es conocer el nivel de competencia que enfrenta el Restaurante la 23.	
Aplicación de la entrevista		
Fecha de la entrevista	17/03/2022	
Duración de la entrevista	20 min	
Nombre del entrevistador	Mónica Potes Valencia	
Nombre de persona / empresa entrevistada	Ernesto Potes Salcedo / Restaurante la 23	
Entrevista		
Fuerza 1	Pregunta 1	Respuesta
Amenaza de los nuevos competidores	¿Cuál es la amenaza de las nuevas empresas que incursionan en este sector?	Altos costos de los insumos (los alimentos están caros a causa de la inflación), el pago de servicios, bajo compromiso de personal de cocina, sistemas extorsivos y hurtos comerciales (inseguridad).
	Pregunta 2	Respuesta
	¿Qué tan sencillo es emprender en esta industria?	No es una cuestión de sencillez, es cuestión de necesidad, emprender en Colombia puede ser difícil, pero no imposible.
		La creación del restaurante fue con poca inversión, pues en mi caso yo ya contaba con utensilios de cocina, nevera y estufa, que son herramientas comunes en el hogar, sin embargo invertí en la compra de mesas, sillas y publicidad.
	Pregunta 3	Respuesta
	¿Cuáles son las reglas y regulaciones de la industria?	Registro mercantil, sobretasa bomberil, carné de manipulación de alimentos. Además, se deben aplicar buenas prácticas de higiene, pues esta industria está expuesta a la inspección y control por parte de la secretaria de salud.
	Pregunta 4	Respuesta
	¿Qué nivel de inversión necesitará un nuevo competidor?	El nivel de inversión depende del tipo de restaurante, tamaño y visión del propietario, si se desea emprender con un restaurante sencillo similar al restaurante la 23 debe tener un presupuesto aproximado de 20.000.000 (recursos nuevos).
	Pregunta 5	Respuesta
	¿Existen barreras para ingresar en este mercado, que signifiquen una ventaja para su empresa?	La ubicación geográfica de un restaurante es crucial al momento de montar el emprendimiento, por ejemplo, el restaurante la 23 se encuentra en una zona concurrida, específicamente en una carrera principal, vía utilizada por los barrios aledaños encontrados al norte de la ciudad, además el barrio Maracaibo es central, por lo

		tanto, se les genera facilidad a las personas al momento de asistir al establecimiento y la entrega de domicilios es eficiente, es difícil conseguir una excelente ubicación.
Fuerza 2	Pregunta 6	Respuesta
Poder de negociación de los proveedores	¿Cuántos proveedores hay en el mercado?	En el mercado tulueño se tienen muchas opciones que proveen los suministros de los restaurantes, por ejemplo actualmente el restaurante la 23 cuenta con ocho proveedores, cada uno se encarga de suministrar los siguientes insumos: -Carne y pollo (Goloso) – verduras (Galería/Olímpica) - Costilla ahumada (Ahumados Lenin) – granos (Olímpica) – Pescado (La pesquera) - productos desechables (Canahan) – publicidad (El acierto) - Utensilios de cocina (Almacenes D todo).
	Pregunta 7	Respuesta
	¿Hay muchas opciones (lo que puede significar una baja de precios) o sólo unas pocas (lo que puede significar un alza en los precios)?	Hay muchas opciones en el mercado, se puede observar una gran variedad en precios y calidad en todo tipo de insumos necesarios para un restaurante.
	Pregunta 8	Respuesta
	¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor y cuál es el costo?	Es fácil, en cuestiones de precio, sin embargo, ya se deben tener en cuenta otras características como calidad, tiempo de entrega y descuentos.
	Pregunta 9	Respuesta
	¿El cambio de proveedores, cómo podría afectar sus productos y servicios?	Si no se toman las mejores decisiones, esto se reflejaría en la calidad de producto ofrecida al cliente, por ejemplo, el proveedor de la costilla ahumada se había retirado temporalmente, por lo tanto, se optó por la compra de este producto por otro distribuidor, sin embargo, no era de la mejor calidad. Hay otras situaciones en las que me beneficie por el cambio de un proveedor, como el caso de la carne y el pollo, pues este cambio trajo consigo obtener un producto de mejor calidad a un mejor precio.
Fuerza 3	Pregunta 10	Respuesta
Poder de negociación de los compradores	¿Qué tan poderosos son sus compradores?	En este sector, los compradores tienen alto poder, pues existen muchos establecimientos en la ciudad de Tuluá que ofrecen desayunos y almuerzos caseros, con una alta variedad de precios, por lo tanto, los compradores tienen muchas opciones que elegir, es aquí donde se debe resaltar aspectos de calidad y atención al cliente para sobresalir y ser escogidos en las decisiones de los consumidores.
	Pregunta 11	Respuesta

	¿Cuántos clientes tiene en promedio?	80 clientes por día aproximadamente.
	Pregunta 12	Respuesta
	¿Hay diferentes tipos de clientes con los que interactúa?	En esta industrial el cliente varía mucho, pues se debe a los gustos de este en cuanto a su alimentación, a todas las personas les gusta algo distinto, por lo tanto, se trata de brindar un menú amplio para satisfacer estas necesidades.
	Pregunta 13	Respuesta
	¿Qué tan grandes son las compras de sus clientes?	Es variable, una persona puede hacer la compra de una porción de una carne o un principio por 2.000 pesos hasta un cliente que lleve cinco almuerzos, por 50.000 pesos.
	Pregunta 14	Respuesta
	¿Pueden sus compradores hacer que se reduzcan los precios?	No, pues los precios son promedios comparados con la competencia, además el margen obtenido por la venta de los productos es justo.
Fuerza 4	Pregunta 15	Respuesta
Amenaza de productos o servicios sustitutivos	¿Qué tan sencillo es encontrar una alternativa que responda a las mismas necesidades a las que responde su producto?	Es difícil buscar una alternativa para un almuerzo, sin embargo, muchas personas sustituyen su almuerzo por alimentos orientales, pero no es una decisión que se haga diariamente.
	Pregunta 16	Respuesta
	¿Alguna de las necesidades que cubre su producto puede ser cubierta de forma manual por el cliente?	Si, una persona puede cocinar en su casa, sin embargo, el restaurante la 23 cubre la necesidad de las personas al no tener tiempo para cocinar, desconocer aspectos de la culinaria o simplemente buscan facilidades para evitar la cocina.
	Pregunta 17	Respuesta
	¿Cómo afectaría su rentabilidad la existencia de productos sustitutos con un menor precio?	Enormemente, pues los clientes optarían por comprar los sustitutos, disminuyendo las ventas del restaurante la 23.
Fuerza 5	Pregunta 18	Respuesta
Rivalidad existente entre	¿Cuál es el nivel de competencia en la industria?	Alta, pues al ser una industria en la que se puede entrar con poco presupuesto, hace que se abran cada vez más restaurantes en Tuluá.
	Pregunta 19	Respuesta

competidores de la industria	¿Cuál es el competidor más fuerte y directo para su empresa? ¿Qué ventajas tiene?	Mi competidores directo es “Donde Arlex” pues se encuentran ubicados a pocos metros y ofrecen productos similares en cuanto a precio y calidad.
	Pregunta 20	Respuesta
	¿Cuál es su competidor más pequeño e independiente? ¿Cómo se mantiene competitivo?	A dos cuadras aproximadamente se encuentra un restaurante llamado “Brasas del valle”, lo considero pequeño por el nivel de clientes que se observa además está en el mercado hace un mes aproximadamente.

Fuente: Potes (2022) con referencia de (Vesga, s.f.)

Anexo L Información de restaurante Viva Mejor



Fuente: Potes (2022)

Anexo M Restaurante Donde Arlex



Fuente: Potes (2022)

Anexo N Restaurante Brasas del valle



Fuente: Potes (2022)

Anexo O Restaurante el edén



Fuente: Potes (2022)

Anexo P Restaurante los arcos



Fuente: Potes (2022)

Anexo Q Técnica de pseudo-compra aplicada al restaurante la 23



Fuente: Potes (2022)

Anexo R Entrevista a cliente

Ficha técnica de la entrevista	
Tipo de formato	Proceso de recolección de información
Tipo de fuente	Directa
Tipo de información	Primaria
Propósito de la entrevista	El propósito de este estudio es conocer las debilidades y amenazas del restaurante la 23 a través de la experiencia del cliente.
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista	20/03/2022
Duración de la entrevista	20 min
Nombre del entrevistador	Mónica Potes Valencia
Nombre de la persona	Laura Peñaloza
Entrevista	
Pregunta 1	Respuesta
¿Cómo califica el tiempo de atención?	El tiempo de atención fue rápido, la atención no demoró más de 5 minutos.
Pregunta 2	Respuesta
¿Cómo califica el tiempo de entrega de pedido?	La entrega de mi almuerzo fue muy rápida, se entregó en menos de 5 minutos también.
Pregunta 3	Respuesta
¿Cómo es el trato del vendedor hacia el cliente?	El vendedor tuvo una actitud formal y amable a la hora de atender, nos ofreció todos los productos y resolvía todas nuestras dudas.
Pregunta 4	Respuesta

¿Poseen un catálogo variado de los productos?	El restaurante cuenta con un amplio catálogo de productos, pues nos ofrecieron sopas, las cuales son 2 diarias, una variedad considerable de carnes y distintos granos o principios con los que podíamos armar el almuerzo.
Pregunta 5	Respuesta
¿Cómo consideran la calidad de los productos?	La calidad es muy buena, pedí un almuerzo competo con pechuga a la plancha y frijoles, el producto tenía muy buena sazón y todos los sabores estaban equilibrados.
Pregunta 6	Respuesta
¿Cuál es la imagen que proyecta la empresa?	el Restaurante la 23 proyecta una imagen de comederio tradicional, el cual tiene un servicio y productos de gran calidad, pero este se encuentra con una temática básica y minimalista (solo con cuadros en la pared como decoración).
Pregunta 7	Respuesta
¿Qué observaciones tiene con respecto a la experiencia que ofrece el restaurante la 23?	Los cortes de carne que entrega el restaurante como producto final está en una temperatura intermedia, ni muy caliente, ni muy frío, lo cual depende del gusto de los clientes. Otra opinión es que el restaurante podría tener una expansión con la idea de tener más espacio, pues en el horario de las 12 del mediodía existe un gran tráfico y congestión en el restaurante.
Pregunta 8	Respuesta
¿El restaurante la 23 posee zona de parqueo?	Si existe un área de parqueo para los clientes que lleguen en moto o bicicleta, pero esta zona requiere ser señalizada para tener más orden.
Pregunta 9	Respuesta
¿Cómo califica los precios?	Los precios fueron económicos con relación a la cantidad y calidad, el almuerzo estuvo en \$9.000.
Pregunta 10	Respuesta
¿Cómo califica el sistema de pago?	El pago que realicé fue en efectivo, sin embargo, el restaurante también maneja otros sistemas de pago como Nequi, pero debería también recibir tarjetas bancarias.
Pregunta 11	Respuesta
¿Cómo califica el servicio postventa?	No hubo una retroalimentación de los productos servidos y el servicio prestado.
Pregunta 12	Respuesta
¿Se le informó sobre los beneficios de almorzar en el restaurante (Sistema de Refill)?	No, no me hablaron de ese beneficio.

Fuente: Potes (2022)