



**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA MIGRAR DE UN FOOD TRUCK
CAFE A UNA CAFETERIA Y RESTAURANTE "LA PALABRA DE DIOS
COFFEE SHOP " DESPUES DE LA PANDEMIA COVID 19**

**DANIELA CAMILA CARRILLO ORTIZ
CÓDIGO 1424864-3845**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA MIGRAR DE UN FOOD TRUCK
CAFE A UNA CAFETERIA Y RESTAURANTE "LA PALABRA DE DIOS
COFFEE SHOP " DESPUES DE LA PANDEMIA COVID 19**

**DANIELA CAMILA CARRILLO ORTIZ
CÓDIGO 1424864-3845**

**Asesoría empresarial para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director(a)

**GUILLERMO ALBORNOZ CEBALLOS
Contador Publico.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023**

Nota de Aceptación

Trabajo de grado aprobado por el programa de Administración de Empresas como requisito exigido para optar al título de Administrador de empresas en la Universidad del Valle de la ciudad de Cali.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, agosto de 2022.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
0. INTRODUCCIÓN	10
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1. Antecedentes.	12
1.1.2. Descripción del problema.	13
1.1.1. Formulación del problema.	15
1.1.2. Sistematización del problema.	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo general.	16
1.3.2. Objetivos específicos.	16
1.4. MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1. Marco contextual.	17
1.4.2. Marco teórico.	18
1.4.2.1. Lineamientos teóricos de estrategia y planeación.	18
1.4.2.1.1. Escuela de la planificación de la estrategia como un proceso formal.	19
1.4.2.1.2. Escuela del posicionamiento de la planificación de la estrategia como un proceso analítico.	19
1.4.2.1.3. Escuela empresarial de la estrategia como un proceso visionario.	20
1.4.2.1.4. Escuela cognoscitiva de la estrategia como un proceso mental.	20
1.4.2.1.5. Escuela del aprendizaje de la estrategia como un proceso emergente.	20
1.4.2.2. Lineamientos teóricos de diseño organizacional.	21
1.4.2.3. Lineamientos teóricos de plan estratégico.	21
1.4.2.3.1. Fase de historia y caracterización de la organización.	22
1.4.2.3.2. Fase de oportunidades y amenazas.	22
1.4.2.3.3. Fase de benchmarking.	22
1.4.2.3.4. Fase de fortalezas y debilidades.	23
1.4.2.3.5. Fase de formulación de estrategias	23
1.4.2.4. Lineamientos teóricos de Benchmarking.	23
1.4.2.5. Lineamientos teóricos de entorno competitivo.	23
1.4.2.6. Lineamientos teóricos de entornos empresariales.	24
1.4.3. Marco conceptual.	25
1.5. METODOLOGÍA	26
1.5.3. Fuentes de Información.	27
1.5.3.3. Operacionalización de variables.	27
1.5.3.4. Instrumentos de recolección de datos.	29
1.5.4. Técnicas de recolección de información.	30
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	32
2.1. ENTORNO POLÍTICO	32
2.2. ENTORNO ECONÓMICO	34
2.3. ENTORNO SOCIAL	35
2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	36

2.5 ENTORNO AMBIENTAL	37
2.6. ENTORNO LEGAL	38
3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	41
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	41
3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA	42
3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.	44
3.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	48
3.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	52
4. ANÁLISIS INTERNO	54
4.1. ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS	54
4.2. ANÁLISIS DE PROCESOS FINANCIEROS	57
4.3. ANÁLISIS DE PROCESOS CON LOS CLIENTES	58
4.4. ANÁLISIS DE PROCESOS DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	58
5. PLAN ESTRATEGICO	61
5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	61
5.2. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	68
5.3. PLAN DE ACCIÓN	69
5.4. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	74
6. CONCLUSIONES	77
7. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evaluación externa e interna	19
Tabla 2. Operacionalización de variables	27
Tabla 3. Instrumentos de recolección utilizados	30
Tabla 4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis	31
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno Político	33
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno económico	35
Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno social	36
Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	37
Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental	38
Tabla 10. Oportunidades y amenazas del entorno legal	40
Tabla 11. Indicadores Financieros de las empresas del Sector	43
Tabla 12. Amenaza de competidores actuales	45
Tabla 13. Amenaza de competidores potenciales	45
Tabla 14. Amenaza del poder de negociación de los compradores	46
Tabla 15. Amenaza del poder de negociación de los proveedores	47
Tabla 16. Amenaza de productos sustitutos	47
Tabla 17. Principales empresas del sector de alimentos saludables en Cali y Yumbo	49
Tabla 18. Estrategias de mercadeo de los principales competidores	50
Tabla 19. Matriz de Perfil Competitivo	52
Tabla 20. Evaluación de procesos internos	54
Tabla 21. Evaluación de procesos financieros	57
Tabla 22. Perspectiva de procesos con el cliente	58
Tabla 23. Perspectiva de procesos de aprendizaje y crecimiento	59
Tabla 24. Matriz de factores internos MEFI de la empresa “La palabra de DIOSCoffee shop”	62
Tabla 25. Matriz de factores externos MEFE de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”	63
Tabla 26. Definición de los objetivos estratégicos	69
Tabla 27. Plan de acción Objetivo de perspectiva financiera	70
Tabla 28. Plan de acción Objetivo de perspectiva de clientes	71
Tabla 29. Plan de acción Objetivo de procesos internos	72
Tabla 30. Plan de acción Objetivo de aprendizaje	73
Tabla 29. Objetivos del plan estratégico	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa	18
Figura 2. Proceso estratégico	22
Figura 3. Resumen de amenazas de la industria	48
Figura 3. Posición estratégica de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”	65
Figura 4. Matriz DOFA de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”	66

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta atención al cliente	84
Anexo B. Cuestionario de satisfacción y comunicación laboral	85
Anexo C. Entrevista la Palabra de Dios Coffe Shop	86

RESUMEN

En esta investigación describe el direccionamiento estratégico para migrar de un food truck café a una cafetería y restaurante "La Palabra de Dios Coffee Shop" después de la pandemia Covid 19.

Se empleó la metodología descriptiva utilizando fuentes primarias y secundarias, tales como entrevistas y matrices de diagnóstico, en el cual se evaluaron los resultados del análisis externo e interno de la organización que se dispuso para la formulación de estrategias.

En los resultados del diagnóstico realizado se pudo establecer que la capacidad interna de la empresa presenta más debilidades que fortalezas, lo que la coloca en una posición defensiva. Esta situación lleva a que la compañía tenga que concentrar sus estrategias en el fortalecimiento de sus procesos internos en aspectos administrativos, comerciales y financieros, de tal manera que pueda aprovechar un entorno favorable pero altamente competitivo.

Finalmente, se pudo concluir que la implementación del plan estratégico le ayudará a organizar sus procesos internos para que esté preparada para aprovechar las oportunidades del entorno, además de enfrentar las amenazas que limitan su crecimiento y sostenibilidad.

Palabras claves: Dios, análisis interno, análisis externo, cafetería, restaurante, competitividad.

0. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado está encaminado a la realización de un direccionamiento estratégico para migrar de un food truck café a una cafetería y restaurante "La Palabra de Dios Coffee Shop" después de la pandemia Covid 19, donde se busca contribuir con el conocimiento de la palabra de Dios en la comunidad, a través de una experiencia amena que ofrece una cafetería.

Este proyecto busca fortalecer los procesos de una microempresa que busca aprovechar su escenario laboral y la necesidad y tendencia de la sociedad que se han venido posicionando en la mente de los consumidores de fortalecerse espiritual y emocionalmente, a través de espacios temáticos que proporcioné una experiencia de conocimiento espiritual de la biblia como guía para generar un ambiente de armonía y tranquilidad acompañado de un delicioso alimento .

En el presente documento se inicia describiendo los lineamientos teóricos, conceptuales, metodológicos, y prácticos que se van a tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico realizado a la empresa mencionada que tiene una trayectoria de tan solo 4 años, la cual requiere orientar su rumbo estratégico para los próximos años.

En estos elementos investigativos, se destaca en el marco teórico las distintas escuelas de pensamiento estratégico, las cuales son necesarias su comprensión para efectos de seleccionar la más adecuada para este trabajo. Después de este análisis, se identificó las herramientas metodológicas a utilizar, donde se empleó un tipo de estudio descriptivo basado en el uso de fuentes primarias como las entrevistas, encuestas y matrices de diagnóstico administrativo que se complementaron con información secundaria que contenían textos académicos, artículos, trabajos de grado y todos aquellos documentos que sirvieran de referencia bibliográfica.

En la segunda etapa del trabajo, se dio inicio a los resultados, donde se comienza con el análisis de su entorno en materia política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, prosiguiendo con la evaluación sectorial, el cual muestra el comportamiento de las principales fuerzas competitivas.

Después de este desarrollo, se procedió con el desarrollo del análisis competitivo que identificó las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores, definiendo los factores claves de éxito del sector. Posteriormente, se hizo el diagnóstico interno para determinar las respectivas fortalezas y debilidades, las cuales fueron las bases para elaborar el plan estratégico en el capítulo siguiente.

En el plan estratégico se realizó la formulación de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales que fueron los lineamientos para la definición de

estrategias y el plan de acción con sus respectivos indicadores de seguimiento y control.

Entre sus resultados, se pudo determinar que la empresa cuenta con importantes deficiencias internas que le impiden competir y aprovechar de la mejor manera las oportunidades que le ofrece el sector gastronómico. En este sentido, se formularon unas estrategias de fortalecimiento de sus procesos internos, además de generar acciones para mejorar la relación con sus clientes y obtener una mayor calidad de sus trabajadores.

En efecto, se pudo concluir que la implementación del plan estratégico es necesario para la compañía, dado que le permite estar preparada para enfrentar un sector altamente competitivo en un mercado que está en crecimiento, pues esta herramienta dispone de una variedad de instrumentos de análisis que le ayuda a formular estrategias objetivas a la administración para que mejore la toma de decisiones.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes.

El direccionamiento estratégico es un tema muy estudiado en los programas de administración, los cuales sirven de referencia teórica y metodológica para el desarrollo del presente trabajo, entre los que se encuentran:

En el trabajo de Ibarra (2014) se realizó un plan estratégico para el restaurante "Luna Bruja" de la Paz en Ciudad de México. Esta empresa se dedica a la preparación y venta de mariscos, el cual requería un cambio de direccionamiento en el rumbo de su negocio, dado que la modalidad de compra de sus clientes pasó a ser impersonales, teniendo que reorientar sus actividades hacia los domicilios. Esta situación requirió de un estudio de entornos y de sus capacidades internas para lograr implementar estrategias que le permitieran cumplir con este propósito.

Esta investigación de tipo descriptivo y cualitativo es un buen referente para este estudio, en el sentido de que es una empresa similar a la analizada, pues también busca explorar nuevas alternativas de negocio que le permita incrementar sus posibilidades de crecimiento en el mercado.

De igual forma se destaca el trabajo de Astaiza y otros (2017) quienes elaboraron un plan estratégico de la empresa Fragélo Café, la cual tiene dificultades de dirección y control, debido a que no cuenta con objetivos que oriente sus operaciones en el largo plazo. Por ello, sus autores propusieron una serie de estrategias fundamentados con diferentes matrices de la administración como la DOFA, donde determinaron que la penetración en el mercado y la diferenciación es la propuesta clave para impulsar su desarrollo en el mercado.

Este estudio muestra matrices y análisis estadísticos que sirve como modelo para utilizar en la presente investigación, especialmente para el análisis de mercado y la definición de estrategias.

En el contexto nacional se puede resaltar el trabajo de Garzón (2013) quien realizó un plan de mercadeo para la empresa cafetería amor y sabor de la ciudad de Cali, la cual atiende el mercado de cementerios y funerarias, pero requería de un conocimiento más amplio de su segmento de clientes, para poder entregar una oferta de valor más cercana a lo requerido por ellos y de esta manera obtener un mayor posicionamiento de marca.

Este trabajo ofrece unos instrumentos valiosos desde el contexto de la investigación del mercado, los cuales son necesarios para el presente trabajo, dado que son importantes las opiniones de los clientes frente a un cambio de modelo de negocio como el que se plantea en la empresa La palabra de Dios coffee shop para el periodo 2022-2025.

También se resalta el estudio de de Agredo (2014) que efectuó una evaluación para la creación de una empresa (Dulce Amarella) que produce y comercializa postres y tortas para diabéticos en la ciudad de Cali. Los resultados del proyecto determinaron que en la ciudad de Cali existen pocas empresas que comercialicen postres y tortas para las personas diabéticas, y las que existen ofrecen un portafolio limitado para este tipo de consumidores, de acuerdo a las encuestas realizadas.

En este sentido la autora observo una oportunidad de negocio que está acompañada por cifras favorables para cualquier inversionista, dado que el sector de alimentos saludables está creciendo por el orden del 10%, y la cantidad de personas que sufren diabetes también lo hacen de manera importante con un crecimiento del 5% anual (Agredo, 2014).

Este trabajo proporciona importantes aportes para la evaluación de estrategias y alternativas de negocios, las cuales son importantes para este tipo de investigaciones, donde se busca modificar el modelo de negocios de la empresa.

Por otro lado, se resalta el trabajo de Metaute (2018) quien realizo un plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla Bar de Envigado, en el cual aplico una diversidad de matrices administrativas para proponer el direccionamiento estratégico de la empresa. A través de la propuesta, se pretende que la organización cuente con la planeación, los planes operativos y su evaluación, que permita no solo el crecimiento administrativo, sino también el económico con la diversificación y ampliación de los servicios, generando impacto social y posicionándose en el sector.

De tal manera que el presente estudio es buen referente investigativo, dado que no solo sirve como guía metodológica y teórica para este trabajo, sino que aporta con ideas para la diversificación de propuestas estratégicas que se podrían recomendar en este trabajo.

1.1.2. Descripción del problema.

La palabra de Dios coffee shop se inicia en un food truck en Palmira valle en el año 2018 e inicialmente su producto principal eran las bebidas refrescantes y snacks típicos caleños, en el cual se repartían promesas, textos bíblicos y oraciones, después de la compra de la venta de sus bebidas típicas caleñas como cholados, luladas, bebidas refrescantes y demás.

Un 1 año y unos meses después, deciden cambiar su ubicación de "la recta Palmira" a la nueva zona de yumbo "Ciudad Guabinas" , debido a la baja frecuencia de

clientes en los días de semana y la lejanía que representaba para sus propietarios Julio cesar Vargas y carolina Ortiz tener su emprendimiento en dicha ubicación los cuales nunca antes habían manejado este modelo de negocio, el cual emprendieron de manera empírica y apasionada por conservar las dulces tradiciones de una calurosa tarde en el valle, acompañada de un ambiente de adoración a Dios que pudiera brindar una palabra de aliento a quienes pasaban por el lugar.

Después del primer año esta pareja de emprendedores comenzó a ver la necesidad de tomar una rutina para la preparación de productos que ofrecían y de ordenar su proceso de producción, así como planear las actividades necesarias para llevar a cabo sus labores de manera correcta y eficiente para garantizar que sus clientes pudieran disfrutar de los productos que requerían de una manera rápida, saludable y conservando la calidad de sus productos.

Para el año 2020 después llevar de manera empírica el mayor orden posible en su rutina diaria de elaboración de alimentos y mejorar la calidad de sus productos al estandarizar y producir su materia prima, su negocio comienza a tener mayor flujo de clientes diariamente y deciden invertir en un modelo de negocio más estable que permita brindar a sus clientes una mayor comodidad a la hora de disfrutar sus productos ya que el flujo de clientes aumentaba y se hacía incomoda la espera para los clientes y para los trabajadores.

En el mes de enero 2020 los propietarios comienzan la búsqueda de un local en el norte de Cali, para trasladar sus operaciones y tener un establecimiento comercial fijo y formal en donde pudieran brindarles mayor comodidad a sus clientes. En marzo a vísperas de su traslado a su local ubicado en el norte de Cali, El gobierno nacional declara alerta por la pandemia, motivo por el cual se suspenden los planes de trasladarse a un nuevo lugar, Debido al panorama de incertidumbre que ofreció la pandemia al comercio de la ciudad de Santiago de Cali, "La palabra de DIOS Coffee shop " suspende el cambio de su modelo de negocio y de su establecimiento comercial hasta el mes de febrero del 2021 donde decide retomar su intención inicial de establecerse en un local comercial en el norte de Cali ,pero esta vez con un nuevo panorama comercial post Covid que nunca antes se había vivido, Debido a esto pusieron su food truck al lado de su unidad residencia "Bosques de caranday" ubicado en la calle av. 2 nte con 62 esquina.

Al analizar a profundidad el caso "La palabra de DIOS Coffee shop" encuentra problemas que impiden que se lleven a cabo las operaciones de la manera más provechosa y productiva posible, lo que a su vez interfiere en ejecutar el proceso cambio de food truck a local comercial. Actualmente se presentan costos altos y muy variables, pues se compra diariamente lo que se va a usar, la planificación en las compras es inexistente y en ocasiones no se logra abastecer por completo para darle la calidad deseada al producto, hay debilidad en el control y planificación, hay debilidad en el control de inventarios, así como también en herramientas contables pues se lleva la contabilidad y el control financiero manualmente en una libreta y no se anotan los costos de los productos ni de la mano de obra que interviene , así como

tampoco

se tiene en cuenta los gastos de servicios públicos, ni otros factores como el tiempo de elaboración y el horario laboral de los trabajadores por lo cual dificulta y enlentece la productividad del negocio, dificulta la atención adecuada a los clientes e impide a la gerencia tener claro su margen de ganancia y así conocerla viabilidad de su cambio de local y modelo de negocio, lo cual aumenta la incertidumbre de los propietarios y genera estancamiento comercial de la empresa.

En este sentido se hace necesario un estudio de direccionamiento estratégico que permita evaluar las posibilidades de la empresa en el mediano plazo, de tal manera que le permita enfrentar los nefastos efectos económicos y sanitarios que viene dejando la pandemia del Covid19, la cual sigue vigente a pesar de los esfuerzos que se han realizado en los procesos de vacunación de la población.

1.1.1. Formulación del problema.

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para la formulación de un plan estratégico que le permita a la empresa “¿La palabra de Dios coffee Shop”, para migrar de un food truck café a una cafetería y restaurante después de la pandemia Covid 19?

1.1.2. Sistematización del problema.

¿Cómo es el entorno de la empresa y cuáles son sus oportunidades y amenazas?

¿Cómo es el ambiente competitivo del sector gastronómico en Cali?

¿Cuál es la situación interna de la empresa y cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Qué estrategias debe adoptar la empresa para pasar de un modelo de negocio food truck a una cafetería y restaurante en un escenario post pandemia?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el entorno actual las empresas se enfrentan a unas variables económicas y sanitarias críticas que amenazan su funcionamiento, lo que las obliga a repensar su manera de trabajar para tener una mayor sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

De tal manera que un plan estratégico se convierte en una herramienta necesaria en estos tiempos turbulentos, dado que les ofrece a los empresarios unas herramientas adecuadas para darle un nuevo rumbo a la organización. En ese sentido, se busca que, con este análisis, la empresa “La palabra de Dios coffee Shop”, tenga los suficientes elementos objetivos que le permitan cambiar de manera efectiva, su modelo de negocio a una cafetería y restaurante.

En este orden de ideas, el plan estratégico le permitirá a la mencionada organización, definir unos objetivos y metas a desarrollar, permitiendo un mayor fortalecimiento de su estructura administrativa y de su cultura organizacional, en busca de generar las bases para darle cumplimiento a las políticas y estrategias que se deben desarrollar para lograr su propósito.

Todo esto va a contribuir a que el personal, desde sus administradores tengan unos parámetros para establecer directrices que generen un ambiente adecuado que les ayude a comprometer a sus colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y de esta manera posicionar el nuevo modelo de negocio en un mercado altamente competido en la ciudad de Cali.

En el ámbito sectorial, este trabajo también se convierte en buen referente para aquellas empresas que tienen necesidades estratégicas similares, donde pueden encontrar posibles soluciones para su direccionamiento y diseño organizacional, en busca de fortalecer sus procesos internos.

En el contexto académico, la presente investigación se convierte en un buen referente para estudiantes de administración en el desarrollo de estudios similares, dado que se emplean elementos teóricos de administración estratégica que se aplican en el contexto real de una empresa que tiene deficiencias en estos procesos. De esta manera se contribuye en un mayor conocimiento de planeación estratégica, y a la bibliografía de las investigaciones aprobadas por la Universidad del Valle de Cali.

En lo personal, el proyecto se justifica porque desarrolla la capacidad de generar soluciones por parte del estudiante, para llevar a la práctica sus conocimientos teóricos a un hecho real del ámbito administrativo. Además de contribuir con una propuesta de mejoramiento en uno de los procesos más importantes para una pequeña empresa de la ciudad de Cali.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Formular el plan estratégico que le permita a la empresa “La palabra de Dios coffee Shop”, migrar de un food truck café a una cafetería y restaurante después de la pandemia Covid 19 para el periodo 2022-2025.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar el entorno de la empresa en sus oportunidades y amenazas.

- Estudiar el ambiente competitivo y realizar el benchmarking del sector gastronómico en Cali.
- Realizar el análisis de la situación interna de la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Proponer las estrategias que debe adoptar la empresa para su reactivación competitiva en un escenario post pandemia para el periodo 2022-2025.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

El presente segmento permite determinar los lineamientos investigativos del estudio como los antecedentes, el marco teórico, el marco conceptual y el marco contextual que sirven de sustento científico para el desarrollo de la investigación.

1.4.1. Marco contextual.

Esta asesoría empresarial se desarrolla en la empresa la palabra de Dios coffee shop, localizada en la ciudad de Santiago de Cali. Cuya reseña histórica fue mencionada anteriormente en la formulación del problema.

Misión: Nuestra misión es que todas las personas del mundo conozcan mediante nuestros productos y servicios la palabra de Dios de una manera fresca, natural y divertida, mientras el público se sumerge en un extravagante ambiente de alabanza y adoración.

Por medio de deliciosos alimentos, bebidas, productos y empaques impregnados de poderosos textos bíblicos queremos que experimentes la divertida aventura de tomar un café, y disfrutar de bebidas típicas caleñas una bebida refrescante o comer algo delicioso y a la vez entender que la palabra de DIOS es un alimento espiritual que cambiará la vida de las personas asistentes.

Visión: Impactar a cada visitante y su familia dando a conocer el amor de Jesús y el poder de la alabanza y la adoración, siendo conocidos a lo largo del territorio nacional por la excelencia en el servicio y en la calidad de nuestros productos. De una manera ecológica, sostenible y socialmente responsable.

Propuesta de valor: Un sitio totalmente diferente en Cali Colombia y el mundo que además de brindar deliciosos productos físicos también brinda alimento espiritual por medio del conocimiento de la palabra de DIOS.

- Según san mateo 4,4 “no solo de pan vive el hombre sino de toda palabra que sale de la boca de Dios”
- Según hechos de los apóstoles 16,31 “cree en el Señor Jesucristo tú y tu casa serán salvos”

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA “La palabra de Dios coffee shop”
(organigrama)

La máxima autoridad es la Gerencia general, de la cual depende:

El área de comercialización, área de producción y área administrativa.

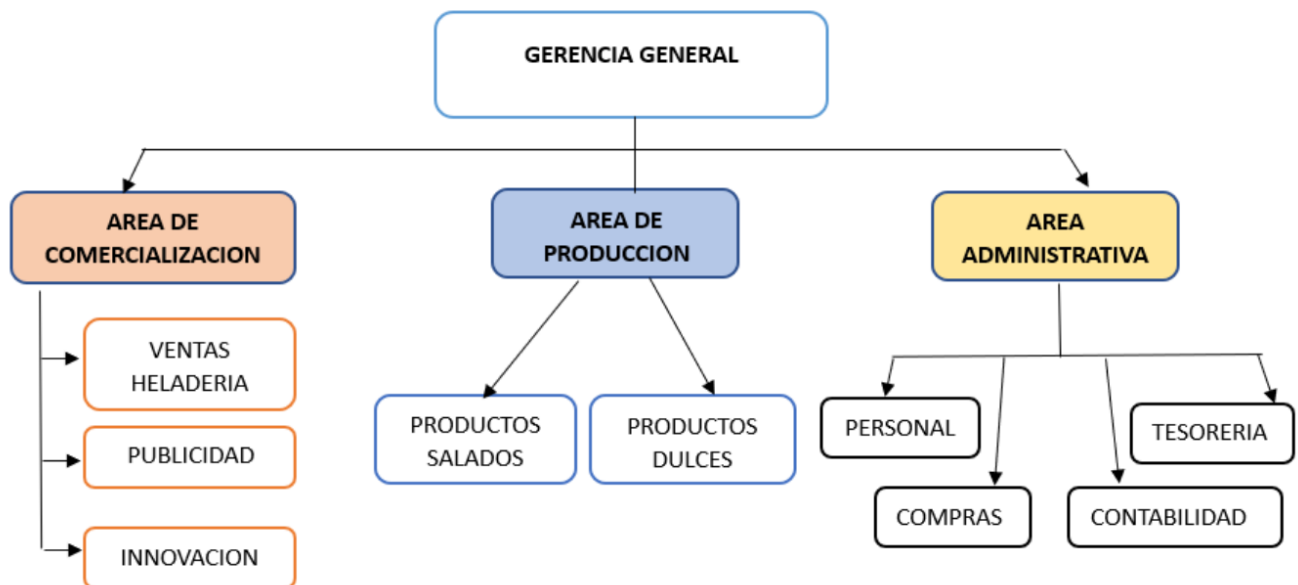
El área de comercialización es la encargada de las ventas de heladería y toppings (porción extra de algún producto concerniente a la heladería) para complementar algunos productos.

Área de producción: es la responsable de la producción de productos dulces (banana Split, postres, cholados, café bombón, etc) y producción de productos salados (colitas de pollo, carne o jamón y queso, arepa con pollo, con jamón y queso o con todo).

Área administrativa: Esta área comprende las compras, personal, tesorería y contabilidad.

Descripción ver figura No.1

Figura 1. Organigrama de la empresa



1.4.2. Marco teórico.

El presente marco define los insumos teóricos de autores reconocidos que se van a emplear para el desarrollo del presente trabajo, las cuales están enmarcadas principalmente en los conceptos de planeación estratégica.

1.4.2.1. Lineamientos teóricos de estrategia y planeación.

Minztberg, Ahstrand & Lambel (2003) propone revisar y criticar las escuelas de diseño de la estrategia e investigar sus partes para apreciar mejor para tener mayor claridad y construir una estrategia óptima para una organización.

Escuela de diseño de la estrategia como un proceso de concepción: este modelo

propone la evaluación de situaciones externas (amenazas y oportunidades del entorno) e internas (virtudes y debilidades de la organización) y concibe el proceso de formulación de la estrategia como un proceso de tres pasos.

- Evaluación de las fortalezas
- Definición de la estrategia
- Especificación de la estructura para llevarla a cabo.

Reconoce la existencia de las estrategias formuladas en un pensamiento consciente y no de las estrategias emergentes.

Tabla 1. Evaluación externa e interna

Fortalezas y Debilidades	Amenazas y Oportunidades
Marketing	Cambios sociales
Investigación y desarrollo	Cambios gubernamentales
sistema de información de los directivos	Cambios económicos
Equipo de Management	Cambios competitivos
Operaciones	Cambios de proveedores
Finanzas	Cambios en el mercado
Recursos Humanos	

Fuente: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003).

1.4.2.1.1. Escuela de la planificación de la estrategia como un proceso formal.

El modelo se basa en un proceso controlado consciente de la planificación formal que se fija en plazos, programas y presupuestos los cuales responden a los objetivos de la organización. La planificación estratégica se realiza de un supuesto de estabilidad lo cual podría ocasionar traumatismos en cambios impredecibles en la misma organización (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169).

- Etapa de la fijación de objetivos
- Etapa de verificación externa
- Etapa de la evaluación de la estrategia
- Etapa de la puesta en operación de la estrategia
- Fijar plazos para todo el proceso.

1.4.2.1.2. Escuela del posicionamiento de la planificación de la estrategia como un proceso analítico.

El modelo propone observar el desenvolvimiento del negocio en la industria y verificar como puede mejorar su posicionamiento estratégico dentro de la industria.

Esta escuela crea instrumentos analíticos, con los cuales se podría elegir la estrategia óptima; no diseña y se enfoca en condiciones externas que descuida las capacidades internas de la organización (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169).

1.4.2.1.3. Escuela empresarial de la estrategia como un proceso visionario.

Enfatiza en la intuición criterio, capacidad y percepción del líder. El concepto de la visión es el eje fundamental de esta escuela. Para Shumpeter la destrucción creativa es el motor que mantiene el capitalismo y el conductor de la máquina es el empresario quien genera combinaciones (innovación) haciendo cosas nuevas o realizando las cosas de distintas formas. El problema de la escuela es que se basa en lo personal y deja a un lado lo social o cultural tanto en la planeación como en la implementación de la misma. Las principales características de este enfoque fueron descritas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003).

- En el modo empresarial, la creación de la estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de las nuevas oportunidades.
- En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.
- La creación de la estrategia en el modelo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

1.4.2.1.4. Escuela cognoscitiva de la estrategia como un proceso mental.

Lo que pretende esta escuela es llegar a la esencia mental del líder eliminando cualquier tipo de filtros; generando mapas cognitivos como factor clave para comprender la creación de la estrategia. Se han generado dos perspectivas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 204):

La perspectiva objetiva que procura comprender el conocimiento como cierta clase de recreación del mundo

La perspectiva subjetiva considera que el conocimiento crea el mundo, es decir, que lo que se encuentra dentro de la mente humana no es una reproducción del mundo externo, sino que la mente impone cierta interpretación sobre el medio a partir de la cual se construye el mundo.

1.4.2.1.5. Escuela del aprendizaje de la estrategia como un proceso emergente.

Se encuentra basadas en la descripción. La estrategia se basa en enfrentarse a un proceso real. Cómo un líder es capaz de afrontar, administrar, actuar, evolucionar, crear conocimiento y utilizar sus capacidades. Este mecanismo es útil debido a los comportamientos complejos en las organizaciones (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 253).

1.4.2.2. Lineamientos teóricos de diseño organizacional.

Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169).

Chiavenato (2009) sostiene que “El Diseño Organizacional es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetos globales” (pág. 9).

Daft Richard (2007) afirma que “El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales” (pág. 38).

Fernández & Sánchez (2010) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible (pág. 52).

Otros autores, plantean que el diseño es un proceso creativo mediante el cual se definen las características de un sistema, de manera que cumpla de forma óptima con sus objetivos (Castillo & Machado, 2010, pág. 43).

Para Tavieria el diseño organizativo se ha constituido como objeto de estudio del desempeño de los puestos de trabajo (Castillo & Machado, 2010, pág. 45).

Gareth dice que el Diseño Organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran sus metas (Chiavenato, 2009, pág. 9).

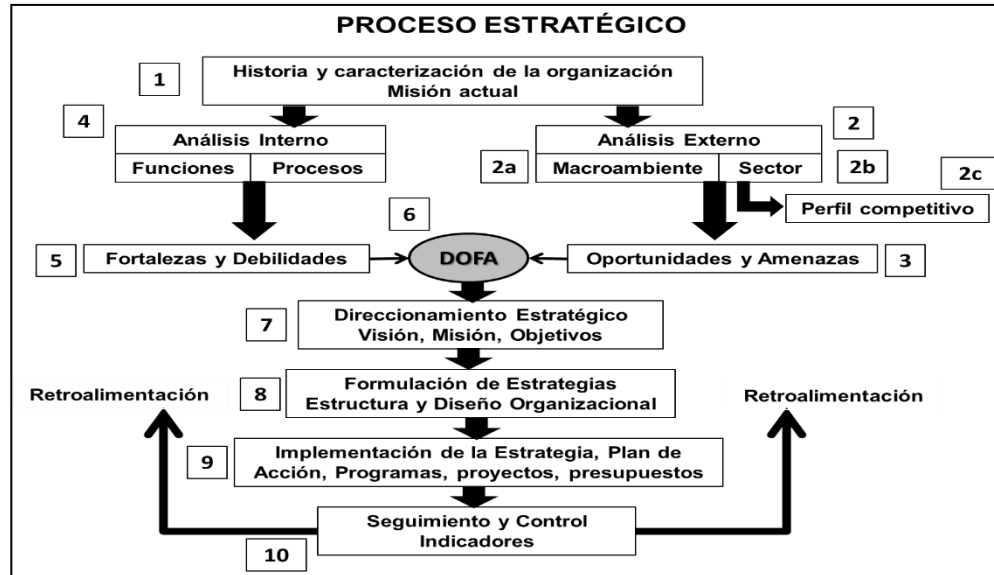
En la actualidad, toda organización debe conocerse a sí misma para determinar la estructura más acorde con sus necesidades, que le permita adaptarse a los cambios constantes del entorno en el que se desenvuelve y que le permita a cada uno de los miembros tener claros los objetivos a alcanzar.

1.4.2.3. Lineamientos teóricos de plan estratégico.

Para el presente trabajo se emplea como referencia el modelo de proceso estratégico del profesor Benjamín Betancourt que se muestra a continuación en la

figura 2, donde se emplean las siguientes fases.

Figura 2. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995)

1.4.2.3.1. Fase de historia y caracterización de la organización.

En esta fase se describe la historia de la organización, narrando en términos generales la forma como surgió la compañía, a modo de reseña, muestra el desarrollo ocurrido a través del tiempo, incluyendo la información más relevante de la organización, desde sus componentes más básicos, hasta los más complejos, se describe brevemente su portafolio, su estructura, y todos los datos pertinentes relativos a la organización, especialmente en los procesos de distribución y logística.

1.4.2.3.2 Fase de oportunidades y amenazas.

En esta fase, se procura identificar todas aquellas circunstancias que permitan finalizar en un beneficio para la compañía, todos aquellos componentes viables que concedan la generación de valor, determinando las oportunidades, además de identificar posibles amenazas, a través del análisis externo, considerando en todo momento aquellos factores ajenos a la compañía que son difíciles de controlar en los procesos de distribución y logística.

1.4.2.3.3 Fase de benchmarking.

En esta fase se describen las distintas prácticas realizadas por los competidores en los procesos de distribución y logística, de tal manera que sirva de referencia para la formulación de estrategias de mejora en la empresa objeto de estudio.

1.4.2.3.4 Fase de fortalezas y debilidades.

En esta fase se describen las capacidades internas que tiene la compañía en los procesos de distribución y logística para ser competitiva en el mercado, pero también, se identifican aquellas que son necesarias fortalecer, dado que son necesarias para el logro de la misión corporativa. Todo esto resulta de una minuciosa evaluación de los factores internos de la organización.

1.4.2.3.5 Fase de formulación de estrategias

La etapa de formulación de estrategias se llevará a cabo con base en las condiciones de los procesos logísticos y de distribución de la organización y en la misma proporción de sus capacidades, se proyectarán metas específicas y retadoras, pero ante todo alcanzables, con tiempos establecidos de cumplimiento.

1.4.2.4. Lineamientos teóricos de Benchmarking.

El benchmarking es un análisis que se realiza con el propósito de determinar estrategias claves que realizan empresas de la misma industria para lograr el éxito en el mercado (Vidal Arizabaleta, 2004).

De acuerdo a David (2002), el empresario no puede quedarse solo en conocer el entorno competitivo que lo rodea, puesto que ese solo es un comienzo para indagar sobre los principales competidores de su industria y de esa manera establecer las estrategias que están ejecutando para ser líderes en el mercado.

Sin embargo, Pérez (2005) advierte que este proceso debe hacerse de manera cuidadosa, debido a que muchas organizaciones por querer imitar las estrategias de sus competidores exitosos han llegado al fracaso por no tener la suficiente información de estos, y de esta manera tener mayor claridad en su implementación.

Lo cierto es que esta técnica es muy aplicada por muchas empresas a nivel mundial, arrojando resultados positivos para los que la saben ejecutarla, pues además de tener buena información debe contar con los suficientes recursos financieros y capacidades humanas para su desarrollo, debido a que cada compañía tiene diferencias significativas en su estructura organizacional, en recurso humano calificado y competente, en capacidades comerciales, lo que se traduce en mayores posibilidades de éxito en su ejecución (Porter, 2004).

1.4.2.5 Lineamientos teóricos de entorno competitivo. El entorno competitivo busca evaluar la situación estratégica de una empresa frente a organizaciones similares de la misma industria o sector (Vidal Arizabaleta, 2004). Para este trabajo, se empleó los conceptos de Porter para la definición de estrategias.

El enfoque de Michael Porter, fue de vital importancia para la realización de este estudio, pues refiere que el desempeño de una industria, se encuentra representado en la ventaja competitiva, puesto que las estrategias planteadas en torno a ello,

deben direccionarse de manera defensiva u ofensiva, de tal manera que encaren las fuerzas competitivas exitosamente y generen retorno sobre lo invertido. Alude que son tres, los tipos básicos de ventaja competitiva, por costos, diferenciación y nicho de mercado (Porter, 2004).

El liderazgo por costos, es cuando una empresa se establece como aquella con el costo más bajo, sin embargo, requiere diferenciación en alto grado para la consolidación de dicha ventaja, haciéndose necesario desarrollar economías a escala. Para tal efecto, es necesario contar con un sistema de producción y costos acorde a la realidad empresarial, el cual contemple los diversos factores o puntos críticos que en un momento dado afecten a la empresa; puesto que la optimización de los recursos conlleva la disminución de costos, llegando a ser considerado el punto de partida hacia la competitividad, y así poseer la capacidad suficiente para ingresar al mercado con diferenciación, innovación, alto estándar de calidad y un costo adecuado, tanto para efectos de fijación de precios acorde al mercado objetivo a captar y a la rentabilidad esperada (Porter, 2004).

Con relación a la diferenciación, es cuando una empresa se diferencia tanto de las demás que los compradores los aprecian de manera significativa. Para esto se debe tener en cuenta el costo, el cual debe reducirse en donde no se afecte su diferenciación y aduce que deberán ser menores que la percepción de precio adicional que pagarán por ello, finalmente refiere que aquellas áreas en las que podría lograr diferenciación son en el producto, su distribución, comercialización, ventas, imagen, servicio, entre otros (Porter, 2004).

En cuanto al nicho de mercado, se trata cuando una empresa es la mejor en un segmento de mercado o grupo de estos, puede ser por costos o por diferenciación (Porter, 2004).

En este aspecto, también se consideró el modelo de las 5 Fuerzas de Porter planteado en 1979, que facilita el análisis del sector en torno al nivel de competencia, para desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis se realizó con la articulación (F1) poder de negociación de los clientes, (F2) poder de negociación con los proveedores, (F3) amenaza de nuevos competidores, (F4) Amenaza de productos sustitutivos y (F5) rivalidad entre los competidores. Así mismo, este análisis permite verificar tanto la competencia vertical (F3, F4 y F5), como la horizontal (F1 y F2), y de esta manera determinar si el entorno inmediato se ve afectado o es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad (Porter, 2004).

1.4.2.6 Lineamientos teóricos de entornos empresariales.

Las organizaciones actualmente se encuentran en una dinámica variable de su entorno, la cual es necesario conocerlo para tomar decisiones estratégicas que permita el aprovechamiento de oportunidades y enfrentar las amenazas (Pérez Castaño, 2005).

En este sentido, David (2002) propuso un modelo de análisis externo empresarial que identifica las respectivas oportunidades y amenazas de las organizaciones, que se constituye en variables claves que deben ser gestionadas por los gerentes. Entre los que se encuentran: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales; y fuerzas competitivas.

En las fuerzas económicas se debe analizar el comportamiento de los distintos indicadores económicos y financieros que tengan una alta influencia sobre la empresa, tales como la inflación, el crecimiento económico, la tasa de cambio, entre otros (David, 2002).

En las fuerzas sociales, culturales, demográficas, y geográficas, es necesario hacerle seguimiento a variables que tengan un alto impacto en el negocio, como el desempleo, las tasas de natalidad y mortalidad, tasa de crecimiento poblacional, etc (David, 2002).

En cuanto a las fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales es importante que los gerentes analicen las normas o políticas que puedan influir de manera directa o indirecta sobre su empresa, tales como nuevos impuestos, restricciones al sector, nuevos permisos, entre otros (David, 2002).

En lo que respecta a las fuerzas competitivas es primordial la información relacionada con el sector o la industria, donde se pueda conocer a los principales competidores, las nuevas ofertas de bienes y servicios, el ingreso de nuevas empresas, aspecto relacionados con su mercado y todo aquello que involucre directamente a su negocio en el sector donde se encuentre (David, 2002).

De acuerdo a lo anterior, dichas variables deben ser evaluadas y sopesadas en matrices de análisis como la EFE (Evaluación de factores externos) y matriz de ambiente competitivo, las cuales ayudan a priorizar el grado de influencia que tienen las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo para la compañía. Dado que, con esta información, la alta gerencia puede tomar decisiones de manera efectiva en el corto, mediano y largo plazo (Pérez Castaño, 2005).

1.4.3. Marco conceptual.

En este marco se relacionan todos los conceptos que se van a considerar para el desarrollo del presente trabajo.

Atención al Cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (Parasuraman & Berry, 1993).

Control: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con lo adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan

nuevamente (Pérez Castaño, 1999, pág. 118).

Dirección: Es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin (Pérez Castaño, 1999, pág. 119).

Departamentalización. Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud (Pérez Castaño, 1999, pág. 55).

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades. Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera (Pérez Castaño, 1999, pág. 89).

Diseño Organizacional. El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas (Pérez Castaño, 1999, pág. 91).

División del trabajo. Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Pérez Castaño, 1999, pág. 93).

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de estudio. Los métodos utilizados parten de una técnica sencilla pero eficiente como es la observación, la cual permite suministrar gran cantidad de información pertinente al desarrollo del proyecto, el compendio de datos obtenidos es absolutamente aplicable en el presente plan estratégico, tal como lo plantea Hernández porque ciñe aquellas ideologías más relevantes del management estratégico, con las cuales se pretende cumplir los objetivos planteados (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 87).

De igual manera la base de esta investigación, por la cual se logra obtener un conocimiento real que supera cualquier expectativa es la investigación descriptiva, según Hernández, es el método por el cual es posible conseguir de manera efectiva la identificación, de las prácticas y cualidades predominantes de las personas y situaciones objeto de estudio (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 92), teniendo en cuenta, que se evalúan todas las áreas de la compañía a nivel interno, además de un análisis detallado de su entorno exterior que influyen en dichos procesos.

1.5.2. Método de estudio. Adicionalmente, se constituye en un proyecto transversal, dado que se utilizan los resultados de los distintos estudios para desarrollar la propuesta estratégica que requiere la empresa. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 98), método aplicado en la elaboración del presente proyecto, acudiendo a la examinación de la situación actual, para esclarecer la problemática ocurrida. Con la premisa de fundamentar la viabilidad de

realizar la investigación, este método aporta elementos de valor que asocian a situación vivida en la compañía con el problema planteado.

1.5.3. Fuentes de Información.

1.5.3.1 Fuentes de Información Primaria. Como fuentes primarias se aplicó a distintas matrices de diagnóstico, las cuales se elaboran con el análisis de entornos, además de un análisis interno que incluye la observación de procesos y entrevistas informales. Todos estos análisis se evalúan cuantitativamente en las matrices de Evaluación de los factores externos (MEFE), los factores internos (MEFI) y la DOFA para identificar las estrategias. Adicionalmente se utilizaron encuestas para conocer la percepción de los clientes sobre el servicio prestado y de lo que se debería mejorar.

1.5.3.2 Fuentes de Información secundaria. Están conformadas por ensayos, trabajos de especialistas tanto de carácter académico como profesional que contenga investigaciones de planes estratégicos, noticias referentes al tema y artículos de interés, datos históricos de la compañía, entrevistas a usuarios y no usuarios que se hayan realizado por la empresa, al igual que la página WEB y manuales internos de la organización.

1.5.3.3. Operacionalización de variables.

Las variables a utilizar para el presente trabajo se muestran a continuación en la tabla 2, las cuales incluye aspectos administrativos, de mercadeo y financieros.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Diagnostico estratégico	Entornos	Político	Identifica el entorno político y políticas que influyen en el sector.	Gremios gastronómicos, Gobierno nacional, Alcaldía de Cali, entre otros.
		Social	Identifica los aspectos sociales y culturales que influyen en el sector.	DANE Universidades Alcaldía de Cali Gremios gastronómicos
		Económico	Identifica las variables económicas de mayor influencia para el sector.	Banrepública DANE Alcaldía de Cali
		Tecnológico	Define los aspectos técnicos, tecnológicos y procesos del sector.	Gremio Gastronómico. Estudios del sector.

Continúa tabla 2

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Diagnóstico estratégico	Entornos	Ambiental	Identifica los aspectos ambientales que más influyen en el sector.	Secretaría de medio ambiente Gremios gastronómico.
Análisis competitivo	Fuerzas sectoriales	Competidores	Mide el nivel de competencia que tiene el sector.	Cámara de comercio. Gremios gastronómicos
		Proveedores	Mide el poder de negociación del proveedor que tiene sobre la empresa.	Gremios gastronómicos Estudios relacionados.
		Sustitutos	Mide la amenaza de productos similares que participan en el mercado.	Gremios gastronómicos Estudios relacionados.
		Nuevos competidores	Mide el nivel de atracción que tiene el sector frente a una probable entrada de empresas.	Gremios gastronómicos Estudios relacionados.
		Clientes	Mide el poder de negociación que tienen los clientes sobre la empresa.	Gremios gastronómicos Estudios relacionados.
	Perfil competitivo	Benchmarking	Evalúa estrategias exitosas de empresas similares	Gremios gastronómicos Estudios relacionados.
Análisis interno	Procesos	Financiero	Evalúa la situación económica de la empresa y sus aspectos contables	Gerencia de la empresa
		Mercadeo	Evalúa las estrategias que emplean para captar clientes.	Gerencia de la empresa
		Servicio al cliente	Evalúa la forma como se relacionan y atienden a los clientes.	Gerencia de la empresa
		Operaciones	Diagnóstica los procesos operativos que se utilizan para prestar el servicio.	Gerencia de la empresa
		Talento humano	Evalúa las herramientas que utilizan para administrar su capital humano.	Gerencia de la empresa

Continúa tabla número 2

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Direccionamiento estratégico	Marco estratégico	Misión	Determina el propósito estratégico del negocio.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Visión	Determino la meta estratégica del negocio en el mediano plazo.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Objetivos	Establece los logros que busca alcanzar el plan estratégico para llegar a la visión.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Estrategias	Define las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Planes de acción	Define en detalle las actividades, los recursos y los responsables de ejecutar las estrategias.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 2 muestra las distintas variables que se van a utilizar en los análisis que se abordaron en el estudio, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, donde se describió la información que se desarrolló para cada uno de estos componentes.

1.5.3.4 Instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de la información se utilizaron entrevistas, encuestas, documentos de la organización, informes, análisis de la competencia, del entorno interno y externo, del sector.

Todos estos análisis se evalúan cuantitativamente en las matrices de Evaluación de los factores externos (MEFE), los factores internos (MEFI) y la DOFA para identificar las estrategias. Adicionalmente se utilizarán entrevistas a la administración de la empresa y encuestas para conocer la percepción de los clientes sobre el servicio prestado y de lo que se debería mejorar.

Las entrevistas se adaptaron con base al modelo de diagnóstico interno de Vidal (2004), los cuales evalúan los procesos internos, la situación financiera, la relación con los clientes, el tratamiento con los empleados y la gestión de mercadeo.

A continuación, en la tabla número 3 se resumen los instrumentos de recolección de información con su respectiva estructura de variables utilizadas.

Tabla 3. Instrumentos de recolección utilizados

Instrumento	Descripción
Matriz de identificación de oportunidades y amenazas.	Se analiza las oportunidades y amenazas del entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológica y ambientales) y del sector.
Matriz de identificación de fortalezas y debilidades.	Se analiza las fortalezas y debilidades de los procesos internos, la relación con los clientes, la situación financiera, el tratamiento con los empleados y las estrategias de mercadeo.
Matriz de Fuerzas competitivas.	Se evalúa el nivel de atracción y repulsión del sector en lo que respecta a las fuerzas de la competencia actual, competidores futuros, proveedores, clientes y productos sustitutos.
Matriz de evaluación de factores externos	Se evalúa la importancia de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.
Matriz de Perfil Competitivo	Se evalúa la importancia de los competidores y de la empresa en sus factores claves de éxito.
Matriz de evaluación de factores internos	Se evalúa la importancia de las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno.
Encuesta	Se indaga la percepción de los clientes frente al servicio que presta empresa.
Entrevista	Se indaga sobre la situación interna de la empresa en lo que respecta a los procesos internos, la relación con los clientes, la situación financiera, el tratamiento con los empleados y las estrategias de mercadeo.
DOFA	Se utiliza para el análisis de estrategias
Matriz MIME	Se utiliza para identificar la posición estratégica de la empresa

Fuente: elaboración propia

1.5.4. Técnicas de recolección de información.

En vista del entorno de la pandemia se realizó una recolección de información virtual por encuestas dirigidas a los clientes y entrevista realizada al empresario. Estas herramientas se pueden visualizar de manera detallada, a continuación, en la tabla número 4.

Tabla 4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis

Objetivo	Técnica	Instrumento	Recolección	Técnica de análisis
Analizar el entorno de la empresa en sus oportunidades y amenazas	Análisis documental	Malla de lectura-fichas	Consulta de fuentes oficiales y estudios relacionados	Análisis de contenido
Estudiar el ambiente competitivo y realizar el benchmarking del sector gastronómico en Cali.	Análisis documental	Malla de lectura-fichas	Consulta de fuentes oficiales y estudios relacionados	Análisis de contenido
Realizar el análisis de la situación interna de la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades.	Entrevistas Análisis de observación	Entrevista-semiestructura	Consulta a documentos de la compañía. Documentos estratégicos Aplicación de entrevistas	Análisis de contenido
Proponer las estrategias que debe adoptar la empresa para su reactivación competitiva en un escenario post pandemia para el periodo 2022-2025.	Análisis documental	Matrices estratégicas (DOFA)	Información de diagnóstico Resultados de investigación del mercado.	Análisis de contenido

Fuente: elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se describen los entornos del macroambiente de la empresa La palabra de Dios Coffee Shop, empleando la herramienta PESTAL con el propósito de identificar oportunidades y amenazas en lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

2.1. ENTORNO POLÍTICO

Los aspectos políticos que más están influenciando en estos momentos a los negocios gastronómicos de Colombia tienen que ver con las decisiones tomadas frente a las medidas de aislamiento generada por la pandemia del Covid-19, en el cual se ha prohibido la apertura de espacios públicos que acelere la propagación del virus. Este tipo de políticas se han convertido en una amenaza importante para estos establecimientos, quienes dependen directamente del ingreso de los usuarios a sus instalaciones.

Sin embargo, se debe advertir que, desde antes de la pandemia, el gobierno nacional había dispuesto de ciertas políticas que benefician sus actividades comerciales, entre ellas, se destaca la ley del turismo, la cual se dispuso de recursos para invertir en el sector, favoreciendo el desarrollo de rutas gastronómicas en las ciudades que incentiva el aumento de comensales.

Así pues, el sector gastronómico ve reflejada su presencia en documentos de política pública a partir de la proposición de lineamientos de Política de Turismo Cultural en el 2007, proponen como línea estratégica de gestión de turismo cultural “el fortalecimiento de la gastronomía tradicional en los destinos turísticos culturales” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2007).

También se destaca el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 retoma elementos de impulso, ubicando una primera labor de implementación en el plano de la promoción del turismo interno, en donde la gastronomía se incluye en el patrimonio cultural, junto con ferias y fiestas, actividades religiosas y sitios arqueológicos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2014).

Dicha política está respaldada El último Plan de Desarrollo, aprobado para la vigencia 2018-2022, donde contempla que la economía naranja (que también incluye al turismo y la gastronomía) es un escenario de incentivación del desarrollo; es así como “parte de la apuesta de la economía naranja consiste en aprovechar e impulsar la oferta cultural.

Como se puede apreciar, el desarrollo del sector gastronómico tiene un impulso de políticas nacionales y locales que genera un mejor entorno para las empresas que hacen parte de la industria.

De igual manera, se destacan las normas que el gobierno nacional diseñó para enfrentar la coyuntura del Covid19, la cual quedó establecida en el Decreto 417 del 17 de marzo de 2020, por el cual se declaró un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

Esta normatividad regula los distintos beneficios a las empresas en periodos de pandemia y especialmente para aquellas que han sido las más golpeadas por las medidas de confinamiento como el caso de los negocios gastronómicos legalmente establecidos. Esto refleja, otra oportunidad para que las empresas del sector puedan repuntar nuevamente como lo venían haciendo.

Por otro lado, preocupa los hechos de corrupción que se conocieron recientemente en los periodos 2016-2019 donde la educación, la salud y la infraestructura fueron los más afectados, dado que influye sobre la credibilidad de los organismos del estado, lo cual repercute en las cifras de crecimiento económico, debido a que estas noticias tienden a debilitar la confianza de inversionistas y consumidores. (Transparencia por Colombia, 2019). Además, porque se tiende a reducir los presupuestos destinados al turismo y la gastronomía, lo que impacta negativamente sobre sus posibilidades de crecimiento.

En la actualidad, también preocupa el hecho de la incertidumbre que se ha generado con el nuevo gobierno del presidente electo Gustavo Petro, dado que hay expectativas sobre las reformas económicas a realizar, lo cual genera un fuerte impacto sobre los negocios en general, dado que se frenan inversiones que influyen en la generación de empleo.

De acuerdo a este análisis del entorno político realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 5.

Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno Político

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19	X						X		
Políticas de apoyo al sector gastronómico.				X			X		
Corrupción política.		X						X	
Incertidumbre por Nuevo gobierno	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Dentro de los escenarios macroeconómicos de impacto que se han realizado hasta el momento se estima que para un periodo de cuarentena en Colombia producto de la pandemia, la pérdida económica puede representar un costo de \$138 billones o 13,0% del PIB a unos \$182 billones equivalentes a 17,1% del PIB (Mejía, 2020). Es por ello, que el gobierno nacional haciendo uso de sus facultades de legislador, le dio paso al estado de emergencia por el Covid19 donde formuló alrededor de 300 decretos con el propósito de enfrentar esta conmoción interior.

Esta situación se convirtió en una gran amenaza para los negocios gastronómicos, quienes algunos estuvieron al borde de la quiebra al percibir pocos ingresos durante los frecuentes confinamientos, los cuales se confirman con algunas cifras del sector, donde el gremio de gimnasios de Colombia advierte pérdidas superiores a los \$140.000 millones donde se perdieron alrededor de 10.000 empleos, de los cuales el 40% de ellos hacen parte los jóvenes de 18 a 35 años de edad (ACOLAP, 2020).

No obstante, se aprecia que la economía colombiana se ha venido recuperando de manera significativa después de lo devastadora que fue la pandemia y el paro nacional, donde ha alcanzado un producto interno bruto PIB del 10,6% en el año 2021 del 8,5% en lo corrido del presente año (Banco de la República, 2022). Esto demuestra el gran impulso que ha tenido el comercio y el sector empresarial junto al emprendimiento con la creación de nuevos negocios, el cual ha aumentado en 14,6% en el presente año (Portafolio.com, 2022).

Sin embargo, el aumento de la inflación con una tasa del 9,23% es la mayor amenaza de la economía nacional, junto al incremento de la tasa de cambio que está cercana los \$4.500 , los cuales han impulsado los precios de los alimentos y de la canasta familiar en general, hecho que ha incrementado los costos de producción de las empresas y ha influido con un menor consumo de las familias de menores ingresos (Banco de la República, 2022).

De acuerdo a este análisis del entorno económico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 6.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno económico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Crecimiento económico				X			X		
Reducción de ingresos de los consumidores	X						X		
Bajo consumo de servicios de restaurantes, recreación y entretenimiento.	X						X		
Alta inflación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.	X						X		
Alta devaluación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

2.3. ENTORNO SOCIAL

Se destaca como oportunidad el hecho de que el entorno sociocultural de los establecimientos gastronómicos de la ciudad es favorable para sus actividades productivas, dado que la cultura caleña está enmarcada por la alegría de su gente, además de un clima cálido que motiva el uso de estos establecimientos de entretenimiento, entre los cuales se encuentran los restaurantes.

De igual manera, la ciudad de Cali con sus ferias como Petronio Álvarez y la feria de Cali, se constituye en una variable importante para impulsar la diversidad gastronómica vallecaucana y del pacífico, en los cuales, los restaurantes se convierten en un aliado estratégico para mostrar esta oferta cultural. Hecho que se convierte en una oportunidad que puede ser aprovechado para su sostenibilidad y crecimiento.

Sin embargo, a raíz de la pandemia, se ha generado una mayor preocupación por los asuntos de salud, lo que podría ocasionar un temor generalizado de contagio en un grupo de la sociedad caleña que evitaría el uso de estos establecimientos, haciendo más crítica la situación económica para los restaurantes de la ciudad.

En este sentido, se destaca el hecho de que la pandemia del Covid19, obligo a muchos de estos establecimientos a fortalecer el servicio a domicilio, además de incrementar su presencia en los medios digitales en redes social para promover sus actividades comerciales.

De acuerdo a este análisis del entorno social realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 7.

Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno social

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Favorable entorno cultural de la sociedad caleña				X			X		
Festivales gastronómicos de la ciudad.				X			X		
Temor de contagio por visitar los establecimientos.	X						X		
Aumento de los domicilios y mayor prespecialidad en redes sociales.				X			X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

En el sector se destaca un aumento acelerado de herramientas tecnológicas que facilitan sus labores desde el ámbito empresarial, donde se aprecia el uso de distintos softwares que facilitan los procesos logísticos y de administración de clientes, aunque todavía para muchas organizaciones estas inversiones son costosas, especialmente para las pequeñas, dada la baja dinámica que existe en Colombia en investigación y desarrollo. (Dinero.com, 2015).

También se destaca los avances en la conectividad, la cual ha aumentado de manera importante en Colombia, el crecimiento acelerado del internet en el país ha masificado el uso de dispositivos electrónicos, especialmente de aparatos móviles como tabletas, portátiles y celulares, los cuales cada vez se hacen más asequibles para los usuarios y de uso masivo en tiempos de pandemia. Esta dinámica tecnológica debe ser aprovechada por toda empresa para no perder competitividad en un mercado que cada vez está más conectado por los medios virtuales. (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2018, pág. 8).

De igual manera, el desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes. Y a su vez obtener un mayor conocimiento del nicho de mercado (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2018, pág. 10).

La aplicación de la innovación en las decisiones de la organización es una solución a las preocupaciones que tienen los empresarios. Estas preocupaciones tienen conexión, y la lealtad de los clientes se ha venido perdiendo y eso está relacionado con los nuevos tipos de consumidores y la aparición de nuevas ofertas por canales como internet, esto será una gran oportunidad donde las empresas pueden

apalancar sus fortalezas en el desarrollo de productos innovadores acordes a las necesidades de sus clientes. (Dinero.com, 2017).

Por otro lado, se destaca el hecho de que, en el periodo de pandemia por el Covid19, algunos empresarios dedicados al negocio gastronómico, aprovecharon los medios tecnológicos para atender a sus usuarios, abriéndole oportunidades a estos establecimientos para que generen ingresos, a través de domicilios.

De acuerdo a este análisis del entorno tecnológico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 8.

Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos				X			X		
Aumento de software administrativo				X			X		
Aumento del mercadeo virtual					X		X		
Aprovechamiento del internet generado en el periodo de pandemia para generar ingresos con domicilios.				X			X		
Aumento de la conectividad por medios digitales.					X			X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

2.5 ENTORNO AMBIENTAL

En este entorno se destaca el crecimiento de aquellas empresas que vienen vinculando dentro de sus procesos operativos el concepto de responsabilidad social empresarial, donde el cuidado al medio ambiente se ha convertido en una variable importante para estas organizaciones y por tanto ellas prefieren trabajar con aquellas compañías cuyos productos tengan certificado ambiental.

Este aspecto, ya se constituye en una oportunidad para que los restaurantes fortalezcan su imagen ante la sociedad y de esta manera mejoren sus procesos operativos, dado que En el marco ambiental debe tenerse en cuenta la normatividad que regula el manejo de alimentos en Colombia, además de los aspectos sanitarios que se deben considerar por parte de los restaurantes y negocios de alimentación público en el manejo de los residuos sólidos que se generan en su proceso productivo, dado que estas son necesarias para crear un establecimiento que cumpla con todas las condiciones de salud para el público.

De igual manera, se aprecia que el consumidor final está teniendo una mayor conciencia ambiental, dado que prefieren realizar compras de bienes y servicios que generen un menor impacto ambiental. En este sentido, algunos establecimientos gastronómicos han implementado cambios en sus procesos que vayan en dirección a este propósito comprando equipos e infraestructura que produzcan un menor impacto ambiental, al igual que en su desperdicio, en el consumo de agua y energía.

Por otro lado, con la dinámica de la pandemia del Covid-19, estos establecimientos deben implementar protocolos de seguridad para la salud humana, lo cual, se adapta a las estrategias de cuidado de medio ambiente, pues estas medidas también buscan minimizar los efectos al medio ambiente. Estas acciones se pueden observar en los restaurantes, a través de medidas de bioseguridad que garantice la salud de sus clientes. También se minimiza la generación de residuos sólidos en su capacidad de planta.

De acuerdo a este análisis del entorno ambiental realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 9.

Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores					X			X	
Mayor conciencia ambiental del consumidor.					X			X	
Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.						X		X	
Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.						X		X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja
Fuente: elaboración propia

2.6. ENTORNO LEGAL

En el aspecto legal se destaca que las mayores regulaciones que se implantaron con la DIAN en la reforma tributaria que entró en vigor el año 2019 para la evasión de impuestos y por parte de la Superintendencia financiera con la implementación de las Normas internacionales de información financiera (NIIF), las empresas deberán realizar mayores inversiones en esta materia, aumentando sus costos administrativos en su operación (Congreso de la república, 2019).

En el entorno legal no se debe dejar de mencionar el impacto que viene generando en los aspectos tributarios, donde presentó grandes cambios en la estructura tributaria que venía teniendo el país durante años atrás, entre los más importantes se encuentra el incremento sobre el impuesto al valor agregado, el cual grava la mayoría de los bienes y servicios que se encuentran dentro de la economía colombiana, por otro lado, también se encuentra el aumento de impuestos en contribuyentes que no lo hacían, lo cual, tiene gran impacto sobre el poder adquisitivo de las personas y sobre las utilidades de las empresas (Congreso de la república, 2019).

Por otro lado, se destaca las restricciones generadas al desarrollo de la actividad en el país, a causa de las medidas de confinamiento producidas por el Covid19, las cuales fueron reguladas en el Decreto 417 de Emergencia Económica y sanitaria, donde se prohíbe la apertura de espacios públicos como gimnasios, restaurantes, bares, discotecas, iglesias entre otros que involucren aglomeración de personas (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

Adicionalmente, es necesario mencionar algunos beneficios otorgados al sector en el periodo de la pandemia del Covid19, entre los que se destaca el otorgamiento de medidas transitorias para establecer periodos de gracia y aumentar los plazos para los créditos de personas naturales y jurídicas que pertenezcan a los sectores afectados. También se aplazó el pago de los impuestos, se otorgaron apoyos a la nómina, facilitar procesos de insolvencia, entre otros (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

En cuanto al manejo de alimentos se debe considerar el decreto 202 del 11 de febrero de 2000, donde se estableció las normas generales de higiene de los manipuladores de alimentos, las responsabilidades de las empresas y las modalidades para la verificación de la observancia de dichas normas. Esta disposición obliga a los manipuladores de alimentos y a las empresas del sector alimentario en donde éstos presten sus servicios y será de aplicación a los aspectos referidos a la preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, venta, suministro y servicio de productos alimenticios al consumidor (Noticias Jurídicas, 2000).

De acuerdo a este análisis del entorno legal realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 10.

Tabla 10. Oportunidades y amenazas del entorno legal

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.		X						X	
Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria		X					X		
Restricciones de apertura de restaurantes por medidas restrictivas del Covid19.	X						X		
Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.				X			X		
Aumento de regulaciones para la manipulación de alimentos				X			X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja
Fuente: elaboración propia

Como conclusión del capítulo se observa en el análisis PESTAL realizado se pudo establecer que el entorno actual del sector gastronómico y en especial de la empresa La Palabra de Dios Coffee Shop, presenta un escenario favorable actualmente, a pesar de la coyuntura de la pandemia del Covid19.

El temor generalizado por el aumento de contagios en la población colombiana llevo a que se decretarán medidas de confinamiento en la población y el sector comercial, especialmente de aquellos que produjeran un mayor contacto físico por aglomeración de personas.

En tal sentido, dichas acciones representaron un alto impacto para las empresas del sector gastronómico con importantes amenazas en el ámbito político, económico, social y legal específicamente, dado que estas se resumieron en la parálisis del sector.

Por otro lado, se destaca la forma en que los recursos tecnológicos se convierten en un instrumento de apoyo significativo para el sector, ya que algunos empresarios han aprovechado esta dinámica de la pandemia para reinventar la forma de prestar sus servicios, a través de los medios digitales.

3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

En el presente capítulo se determinó el ambiente competitivo del sector, además de sus principales amenazas de la industria, junto a una observación de sus más directos competidores.

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Cali, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años (grupo q Colombia, 2019).

Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo en el año 2019. Así mismo, siguiendo la tendencia, en la ciudad de Cali se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía, según una encuesta realizada por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes) después de Bogotá, Cali es el segundo destino gastronómico de Colombia, afirman haber hecho encuestas entre sus asociados que dan cuenta de ese honroso lugar que posiciona a Cali sobre ciudades como Medellín y Cartagena (Grupo Q Colombia, 2019).

En Colombia, durante el año 2019 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para ACODRES (Grupo Q Colombia, 2019). De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes (Dane, 2020). Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades (Castillo & Sandoval, Enero - Junio 2012).

En años recientes se ha visto la entrada de varios inversionistas jóvenes, quienes usan como estrategia la unión de varios socios para reunir más fácilmente el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo. Es así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos como Leonor Espinosa, Catalina Vélez Carlos Yanguas están ampliando el número de sus restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente (Castillo & Sandoval, Enero - Junio 2012).

Esta afirmación corrobora que el sector gastronómico en Colombia y en particular en Cali está en crecimiento y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas extranjeros, así como para los nacionales.

Inclusive mundialmente se está alabando el buen momento que tiene la gastronomía colombiana; revistas especializadas han destacado la excelente oferta gastronómica que ciudades como Bogotá y Cali presentan.

“Afortunadamente en Colombia ya estamos viviendo todo su esplendor este creciente interés por la comida y sus asuntos. Existe ahora en nuestro país una notable cantidad de chefs que sacan la cara por la cocina nacional y ya empiezan a ser reconocidos más allá de nuestras fronteras, convirtiéndose en figuras continentales, como Harry Sasson, Leonor Espinosa, y los hermanos Mark y Jorge Rausch.” (Grupo Q Colombia, 2019).

Así mismo, poco a poco han venido llegando escuelas gastronómicas reconocidas como la *Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno* de Argentina, que tiene dos sedes en Bogotá, a las cuales se suman cuatro más de buen nivel; también hay tres escuelas en Medellín y dos en Cali. También es muy importante destacar que se ha pasado de tener una feria gastronómica al año a tener nueve ferias en diversas ciudades de Colombia, lo cual muestra el aumento en el interés de los colombianos por conocer nuevas experiencias y aventurarse en las infinitas combinaciones de sabores y sensaciones (Grupo Q Colombia, 2019). Todo esto también muestra cómo últimamente el tema de la cocina y de los restaurantes, dejó de ser algo desconocido, salir a comer se volvió algo cotidiano, dejó de ser algo solamente para celebrar. En las grandes ciudades del país la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

De la misma manera, se puede ver que Cali se está consolidando como una ciudad apetecida en el sector gastronómico al ofrecer múltiples alternativas de restaurantes y cafeterías temáticas; cuenta con más de cien restaurantes de calidad turística, es importante destacar también que Cali en los últimos años ha venido realizando diferentes festivales gastronómicos, el ejemplo más reciente es DELEITARETE: SALSA Y SABOR, siendo esto apenas una pequeña muestra de la transformación sin precedentes que la ciudad ha presentado durante los últimos años. Las mejores zonas para ir a comer son Granada, El Peñón, el Parque del Perro y Ciudad Jardín (El tiempo.com, 2017).

3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

El siguiente análisis se encarga de mostrar todos los aspectos relacionados con la oferta potencial de la empresa, para ello se presenta un análisis del sector orientado a identificar su potencial, y las principales características. Adicionalmente, con la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, la cual se obtuvo de manera completa hasta el año 2019, se describen las empresas del sector de restaurantes

y cafeterías en la ciudad, así, como los principales competidores. Finalmente se calcula la oferta potencial de esas empresas en la ciudad de Cali.

En los datos generales de las empresas del sector en Cali, Yumbo y Jamundí se encuentra que actualmente existen 4.360 empleados con un promedio de 12 personas por empresa, Si se observa la evolución del sector se encuentra que en el 2021 el número de empresas registradas aumento a 50, lo que evidencia un crecimiento de entradas de nuevas empresas de un 20,83%; sin embargo estos son los datos de empresas registradas en el sector, por lo tanto no se está tomando en cuenta la información de negocios informales (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

Haciendo una revisión financiera de estas empresas, se observa que el sector tuvo un crecimiento real de 6,36%, lo que evidencia una vez más el crecimiento de la demanda en la ciudad de Cali (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

Tabla 11. Indicadores Financieros de las empresas del Sector

Indicadores de Liquidez	2020	2021
Razón Corriente	1,36	1,53
Capital de Trabajo Neto	21.420.451	24.958.599
Indicadores de Endeudamiento		
Endeudamiento Total	36,71	32,63
Concentración de deuda en Corto plazo	90,82	90,82
Leverage Financiero	58,00	48,44
Indicadores de Rentabilidad		
Rentabilidad Bruta	32,28%	33,81%
Rentabilidad Operativa	3,30%	2,54%
Rentabilidad Neta	2,92%	2,92%
ROA (Rentabilidad Operativo del Activo)	7,18%	5,29%
RAT (Rentabilidad Activo Total)	5,14%	3,89%
ROP (Rentabilidad del Patrimonio)	8,55%	5,78%

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

Los indicadores financieros evidencian que en el año 2021 las empresas del sector contaron con mayor liquidez frente al año 2020, lo que puede asumirse como una mejoría en la reducción de cartera y de inventarios, en vista de una mejor dinámica de las ventas en el sector, tal como se mencionó anteriormente.

Por su parte los indicadores de endeudamiento revelan que las empresas del sector disminuyeron un poco su endeudamiento para el año 2021, lo que puede suponer que se utilizó esta estrategia con el objeto de generar mayor flujo de caja, en vista de un incremento de las ventas del sector.

Finalmente, los indicadores de rentabilidad muestran a un sector con una baja rentabilidad neta (2,92%), debido a unos altos costos de operación (Costo de Venta

y Gastos Operativos), debido a los altos incrementos inflacionarios en los alimentos; también se destaca desmejoría en la rentabilidad del Activo Operativo el cual paso de 7,18% a 5,29% en el año 2021, lo que manifiesta una pérdida de productividad del sector (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

Entre otras cosas se destaca la rentabilidad de los inversionistas o de los socios, los cuales se ubicaron en el año 2021 en un 8,55% que se puede decir que es el costo de oportunidad del sector para los socios en este momento. Este crecimiento puede explicarse por la mejoría del sector en las ventas y el aumento del endeudamiento en el periodo de análisis.

3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.

En el presente análisis se mencionan las posibles amenazas competitivas que pueden influir de manera directa o indirecta sobre el crecimiento y la rentabilidad del negocio (Porter, 2004).

3.3.1. Amenaza de competidores actuales. Esta es una amenaza fuerte, dado que ya hay una diversidad de cafeterías y negocios informales dedicados a la gastronomía que vienen ingresando bajo un concepto temático lo que genera una variedad de productos y empresas que buscan ganar un mayor posicionamiento en el mercado. Aunque no existen compañías que dominen con una alta participación en el mercado, si existen compañías que han logrado posicionar su marca y ser reconocidas por los consumidores.

Estas empresas se caracterizan por tener puntos de venta en lugares comerciales reconocidos de la ciudad ofreciendo una amplia gama de productos gastronómicos, incluso con un portafolio altamente especializado para cada tipo de cliente que favorece su reconocimiento de marca ante el consumidor.

En el caso de cafeterías y restaurantes con temáticas cristianas se destacan pocos negocios en la Ciudad de Cali y Yumbo, pues en la base de datos gastronómicos solo figuran 21 de estos establecimientos (Guía Local, 2022), hecho que es muy positivo para La palabra de DIOS Coffee shop, dado que por ahora cuenta con pocos competidores directos desde su temática de servicio, lo que se reviste como una amenaza baja, de acuerdo al análisis de la tabla número doce que se muestra a continuación.

Tabla 12. Amenaza de competidores actuales

Rivalidad de competidores	Impacto	
	Alto	Bajo
Número de competidores directos		X
Diferenciación de productos y/servicios		X
Brindan Calidad de productos	X	
Ofrecen Productos Sustitutos	X	
Ofertas y precios de los competidores	X	

Fuente: elaboración propia

3.3.2 Amenaza de competidores potenciales. Como se mencionó inicialmente la demanda de productos saludables está incitando a que más empresas entren al mercado, dado que sus barreras de entrada son bajas en cuanto a inversión y requerimientos técnicos en la elaboración del producto. Por lo tanto, esto se convierte en una amenaza alta, pero a la vez una oportunidad para posicionar la cultura de una cafetería con temática cristiana en la ciudad de Cali, puesto que las crisis del entorno actual están originando una mayor presión mental que viene aumentando la depresión en las personas, lo que hace necesario y llamativo estos espacios de fortaleza espiritual y alimentos. Como bien se ha visto en otras ciudades donde este tipo de cafeterías – restaurantes con temáticas de declaraciones y crecimiento espiritual han impactado de manera positiva tanto al sector gastronómico en las localidades en las que se encuentran ubicadas como a nivel social en la región.

De acuerdo al análisis de variables de esta amenaza se observa en la tabla 13 que se muestra a continuación que es una amenaza media.

Tabla 13. Amenaza de competidores potenciales

Amenaza nuevos entrantes	Impacto	
	Alto	Bajo
Desarrollo de una economía de escala		X
Lealtad de los clientes		X
Políticas Gubernamentales para este sector	X	
Inversión requerida para incursionar en este sector		X
Canales de distribución	X	
Variedad de productos	X	

3.3.3. Amenaza del poder de negociación de los compradores. En este sector existe un nicho de mercado bastante grande que va desde aquellos que requieren un servicio que satisfaga su necesidad de alimentarse hasta aquellos que van más allá de esto, buscando espacios temáticos que genere momentos agradables, por lo que esta variable no es una amenaza representativa para la empresa dado que el mercado no se concentra en pocos consumidores del servicio.

Adicionalmente, existe una tendencia de crecimiento importante de consumidores que buscan espacios de tranquilidad, en el sentido de que hay una alta presión mental de la rutina diaria de las personas que hace necesario encontrar sitios que "refresquen el alma".

Tabla 14. Amenaza del poder de negociación de los compradores

Poder de negociación con los clientes	Impacto	
	Alto	Bajo
Número de clientes	X	
Garantías en la compra de los productos		X
Volumen de Compras		X
Calidad de productos	X	
Productos Sustitutos	X	

Fuente: elaboración propia

3.3.4. Amenaza del poder de negociación de proveedores. En la ciudad de Cali y en el Valle del Cauca en general existe una gran variedad de proveedores de alimentos y materias primas que están disponibles para las empresas del sector, donde hay posibilidades de negociar precios o llegar acuerdos por compras en volumen que puede generar descuentos importantes, los cuales se traducen en costos más favorables; sin embargo, en la coyuntura del momento que se da con la alta devaluación e inflación, se puede crear incertidumbre en su rentabilidad. Pero en términos generales esta amenaza es baja para la empresa.

Tabla 15. Amenaza del poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Impacto	
Descripción	Alto	Bajo
Número de proveedores	X	
Ofrecer sus productos aumentando todos los precios sin otorgar descuentos		X
Relación entre demanda y oferta	X	
Calidad de productos		X
Productos Sustitutos	X	
Ofertas y precios de los competidores	X	

Fuente: elaboración propia

3.3.5 Amenaza de productos sustitutos. En el mercado existe una variedad de cafeterías y restaurantes temáticos que brindan diferentes experiencias y momentos agradables al consumidor, entre otros, que pueden influir sobre el consumo propuesto por parte de La palabra de DIOS Coffee shop, lo que se traduce en una amenaza alta, donde el empresario deberá resaltar el atractivo de sus bienes y servicios para tratar de sobresalir sobre los variados productos y servicios sustitutos que existen en el mercado.

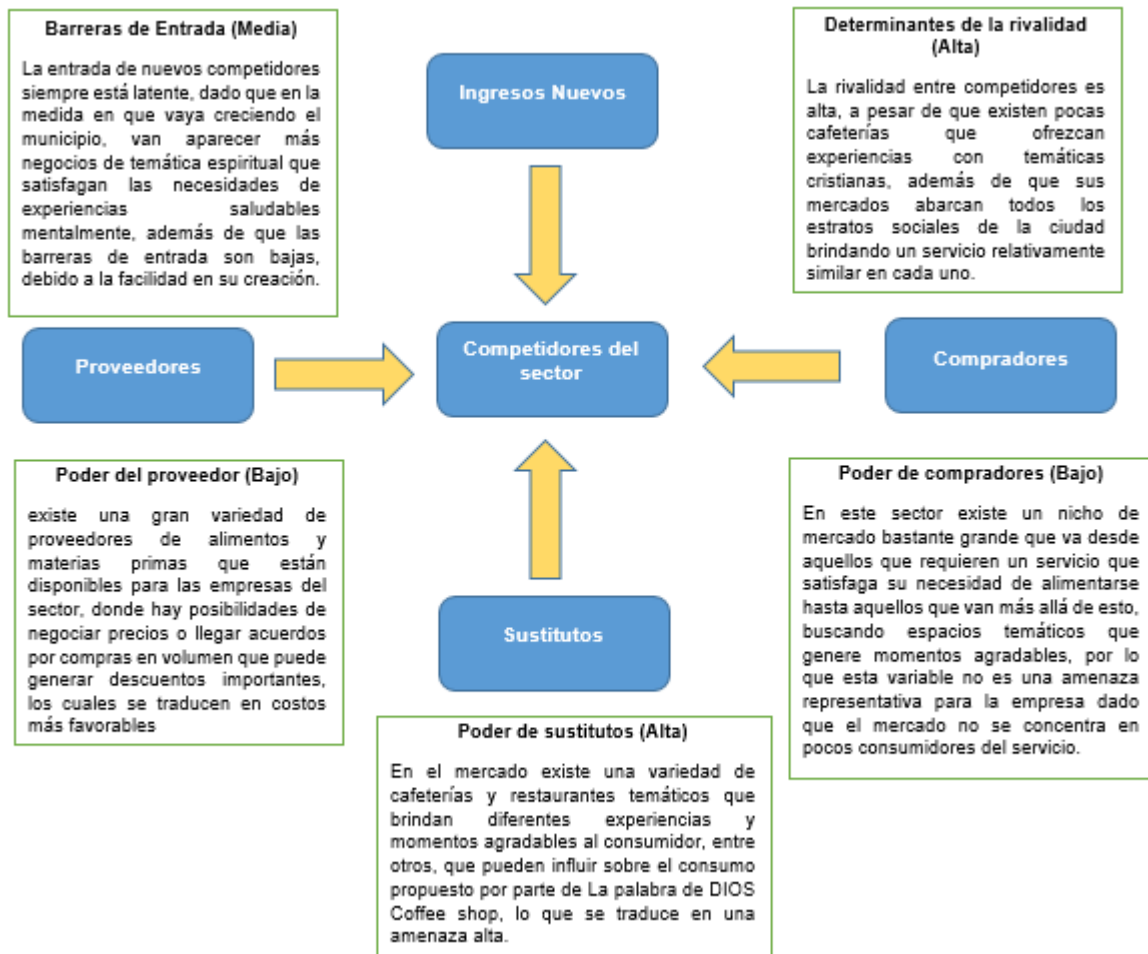
Tabla 16. Amenaza de productos sustitutos

Productos Sustitutos	Impacto	
Descripción	Alto	Bajo
Productos Sustitutos	X	
Precio relativo entre el producto ofrecido Vs producto sustituto		X
Tendencia del comprador por los productos sustitutos	X	
Variedad de productos sustitutos	X	
Calidad de los productos sustitutos	X	

Fuente: elaboración propia

Conforme al análisis de las fuerzas competitivas sectoriales realizadas se puede resumir en la figura número dos, el grado de impacto de estas amenazas de la industria para la empresa.

Figura 3. Resumen de amenazas de la industria



Fuente: elaboración propia

3.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

De acuerdo a la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali del año 2021 referente al sector se encuentra que las empresas más representativas del sector son:

Tabla 17. Principales empresas del sector de alimentos saludables en Cali y Yumbo

EMPRESA			VENTA	PART %
Cristianos	Café y		105.398.571	12%
Regalos				
Mariachi Cristiano			92.498.810	10%
Restaurante	y		83.599.048	8%
Cafetería Encuentros				
Restaurante	y		77.699.286	6%
Asadero el Rey				

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

En el análisis de los principales competidores se encuentra la empresa Cristianos Café y Regalos, con una participación en el mercado del 12%, y la empresa Mariachi Cristiano con el 10%. Actualmente estas empresas manejan una capacidad utilizada del 70% en promedio en el sector, según la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali (2022).

Para conocer mucho más de estas empresas acerca de sus servicios, segmentos de mercado, y precios. Se realizó un breve análisis de observación para determinarlas variables estratégicas de mercadeo que se podrían tomar de referencia para la formulación de estrategias.

Tabla 18. Estrategias de mercadeo de los principales competidores

Empresa	Producto	Precio	Distribución	Promoción
Cristianos Café y Regalos	Calidad: maneja una buena presentación y una buena calidad en sus productos. Características: ofrecen café, té, acompañado con buñuelos, tortas de dulce, entre otros todos los días. Sus instalaciones se recrean con promesas cristianas.	Precio: de su menú están entre los \$5.000 y \$15.000 este tipo de precio depende la variación en su pedido.	Atención: tiene local propio y lo hace por medios electrónico como WhatsApp. Cubrimiento: parte de la zona sur y norte de Cali. Despacho: solo se despacha en la hora del almuerzo.	Publicidad: por medios electrónicos como Instagram. Relaciones públicas: Tienen contactos permanentes con grupos cristianos de la región. Entre los que se encuentran iglesias y grupos juveniles. Marketing: directo
Mariachi Cristiano	Estilo: Es un lugar de atención al público en el expendio de alimentos y bebidas con presentaciones de mariachis que cantan música cristiana. Característica: un restaurante con temática cristiana que se apoya con promesas dentro de sus instalaciones.	Precio: de su menú están entre los \$5.000 y \$60.000 este tipo de precio depende los platos o aperitivos solicitados.	Servicio: cuenta con un espacio acogedor, donde puede pasar un momento muy especial; ya sea trabajando, estudiando o simplemente compartiendo con tu familia y amigos.	Publicidad: utilizan como imagen promesas cristianas en sus productos.
Restaurante y Cafeteria Encuentros	Característica: Lugar ameno para charlar y compartir la palabra de Dios, con bebidas y menús que tienen promesas cristianas que no solo alimentan el cuerpo y el alma.	Precio: entre \$16.000 y \$20.000, el domicilio tiene un costo aproximado de \$2.000.	Atención: través de internet o teléfono permite que consultes los platos que ofrecen, que tienen una garantía de ser balanceados y muy saludables.	Publicidad: Utilizan redes sociales.

Continúa tabla número 18

Empresa	Producto	Precio	Distribución	Promoción
Restaurante y Asadero el Rey	Característica: Es un asadero de pollos adecuado de promesas y música cristiana que ambienta la estadía.	Precio: entre \$7.000 y \$40.000, el domicilio tiene un costo aproximado de \$2.000 dependiendo de su pedido.	Atención: esta se hace de manera presencial y por medios electrónicos como el WhatsApp, Facebook, e Instagram y número fijo. Despacho: este lo realiza por ahora dos mensajeros en moto que cubran parte del norte y sur de Cali.	Publicidad: se utilizará medios electrónicos, radio, volante. Relaciones públicas: con grupos juveniles, Fundaciones e iglesias cristianas.

Fuente: elaboración propia

3.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

En el siguiente análisis se busca identificar las principales fortalezas y debilidades de los competidores de la empresa.

Tabla 19. Matriz de Perfil Competitivo

	Cristianos Café y Regalos			Mariachi Cristiano			Restaurante y Cafeteria Encuentros			Restaurante y Asadero el Rey		
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO POND	PESO	CALIF	PESO POND	PESO	CALIF	PESO POND	PESO	CALIF	PESO POND
Fortaleza financiera	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2
Posicionamiento	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
Reputación e Imagen	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3
Mercado, publicidad y ventas	0,2	3	0,6	0,2	2	0,4	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Competitividad de precios	0,05	2	0,10	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Experiencia en el sector	0,3	3	0,9	0,3	3	0,9	0,3	3	0,9	0,3	2	0,6
Instalaciones	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Total	3,35			2,70			3,45			2,40		

Fuente: elaboración propia

Peso: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

Calificación: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

1. Gran debilidad
2. Debilidad menor
3. Fuerza menor
4. Gran fortaleza

Peso ponderado: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

La matriz del perfil competitivo que se utilizó, permitió evidenciar que dentro las empresas que se asemejan a la actividad comercial que desempeña la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”, las cuales tienen buena reputación y es favorable sus resultados de calidad en servicios que ofrece, de igual manera se observa la fortaleza de su mercadeo e instalaciones que son los principales puntos favorables de sus competidores mejor calificados: Cristiano Café y Regalos (3,45) y el Restaurante y Cafetería Encuentros (3,35).

Como conclusión del análisis competitivo se pudo establecer que el sector gastronómico tiene una importante dinámica en Colombia, debido al aumento del turismo y la necesidad de los consumidores para comer fuera de sus casas. En este sentido, se observa que, en los últimos años, los restaurantes y cafeterías se han especializado en la oferta de experiencias para los usuarios, donde se ha intensificado la creación de establecimientos temáticos.

En el caso de aquellos servicios con componentes espirituales que se ofertan en las ciudades de Cali y Yumbo, se observa que hay un bajo número de competidores, especialmente para aquellos que ofrecen experiencias cristianas, por lo que empresas como “La palabra de DIOS Coffee shop” pueden beneficiarse, en vista de la gran cantidad de competidores de alimentos y bebidas similares que se ofrecen en estos sitios.

Dentro del análisis competitivo realizado, se pudo establecer que las fuerzas de mayor impacto para el sector y la empresa son los competidores actuales y los bienes y servicios sustitutos, mientras que los competidores potenciales es una amenaza media y el poder de negociación de compradores y proveedores es bajo. Esto significa que su entorno competitivo es muy adverso para este tipo de negocios, lo que hace necesario incorporar estrategias agresivas o intensivas para enfrentarlo, donde el análisis del benchmarking determino que la buena reputación, el mercadeo y la calidad es clave para su buen desempeño.

4. ANÁLISIS INTERNO

En este acápite se efectuó un análisis interno de la empresa, enfocado en el análisis de sus principales procesos, conforme a los componentes del Balance Score card, tales como: los procesos internos, los procesos financieros, los procesos con el cliente y los procesos de personal.

4.1. ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS

Este análisis se elaboró teniendo en cuenta los argumentos de sus propietarios, quienes permitieron identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización en sus actividades primarias y secundarias de su cadena de valor (Butterfield, 1999). Ver tabla 20.

Tabla 20. Evaluación de procesos internos

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Capacidad de planta	Debilidad	En la actualidad el espacio en el cual se producen los alimentos y bebidas es muy reducido debido a que es una unidad móvil de comidas rápidas, de tal manera que la capacidad de producción es poca y los utensilios que se guardan para uso son limitados.
		Recurso humano	Fortaleza	Debido a que es una empresa familiar, fuente de sustento de toda la familia, el recurso humano es muy atento y apasionado, no tiene problemas en trabajar horarios extendidos y tienen un alto nivel de compromiso y responsabilidad con los horarios.
		Procesos de producción	Debilidad	Se busca brindar productos frescos y esto sumado a que el protocolo de preparación es inspiración del autor y no se encuentra estandarizado los procesos de producción son lentos y en ocasiones desordenados.

Continúa tabla número 20

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Maquinarias	Debilidad	la maquinaria que se tiene no es muy avanzada, el hecho de se realicen las bebidas y alimentos de manera tradicional y cacera, atrae al público en algunos productos pero en otros dificulta las labores y atrasa la entrega de los pedidos, en el momento no se cuenta con planta eléctrica por lo cual la conexión eléctrica es con el generador convertidos del vehículo familiar, cuenta tan solo con un par de conectores, debido al reducido espacio solo se tiene una pequeña nevera de hielo para los productos fríos , perjudicando así, la producción de algunos platos de los que ofrece.
		Gestión de calidad	Debilidad	Las recetas no están estandarizadas, las cantidades de los productos no son medidas ni la materia prima de los productos es cuantificada, puesto que se realiza de manera empírica.
		Logística de abastecimiento	Debilidad	La logística que se tiene es hacer la compra diaria de los productos y la materia prima que se necesita para dichos productos según la compra estimada para ese día de la semana, ya que todos los días no se estima la misma venta, esta ruta de logística requiere un personal que gasta alrededor de 3 horas pues se debe escoger los productos y no siempre se escogen las mismas marcas porque estas varían en precios y se busca economizar costos sin perjudicar el sabor, esta operación es desgastante y hace el proceso logístico sea complejo y tarde más tiempo, adicionalmente nunca hay inventario disponible.

Continúa tabla número 20

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Logística de entrega	Fortaleza	Se realizan entregas únicamente en el punto, no se maneja domicilios ni siquiera a zonas aledañas o cercanas, pero la entrega en el punto normalmente nunca tarda más de diez minutos, aunque solo hay una persona que despacha los artículos.
		Gestión de seguridad y salud en el trabajo	Debilidad	Al no haber protocolos ni estándares para la realización de los productos es difícil prever situaciones de riesgo o cuantificar la exposición a ciertos riesgos, en el momento únicamente se lleva a cabo el uso obligatorio de tapabocas durante toda la jornada de ventas, así como gorro, y se realiza una inducción corta y no muy detallada al encargado de preparación de los alimentos, en esta inducción básicamente se explica el orden y el armado de los productos para lograr el sabor y presentación, pero no se cuenta con elementos básicos como delantales, guantes para calor, ganchos y demás utensilios.
Secundarias	Administración	Gestión de recursos humanos	Debilidad	No hay
		Gestión contable	Debilidad	No hay
		Gestión de atención al cliente externo:	Debilidad	No hay
	Tecnología	Gestión de comunicaciones:	Debilidad	No hay
		Gestión de página web:	Debilidad	No hay
		Gestión de mercadeo virtual	Debilidad	No hay

Fuente: resultados de entrevista

Los resultados de la tabla número veinte revela que el negocio presenta debilidades en toda su cadena de valor, lo que refleja la necesidad de realizar un proceso de planeación y organización de manera urgente que fortalezca toda su cadena de valor.

4.2. ANÁLISIS DE PROCESOS FINANCIEROS

Después de conocer la situación actual de la cadena de valor, se procede en el análisis de procesos financieros de la organización, debido a que se busca determinar cómo se gestiona sus recursos económicos y de qué manera se organiza esta información para la toma de decisiones (García, 2003). En la tabla 21, se muestra la evaluación de estas actividades.

Tabla 21. Evaluación de procesos financieros

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Situación financiera	Liquidez: (Como está la generación de efectivo).	Debilidad	El poco efectivo que se genera solo alcanza para cubrir las obligaciones.
	Rentabilidad: (hablar del nivel de generación de utilidades)	Debilidad	Apenas después de un año de funcionamiento, se empezó a llegar punto de equilibrio.
	Endeudamiento: (Hablar del nivel de endeudamiento y deudas con las entidades financieras).	Fortaleza	El negocio se ha desarrollado con recursos propios, sin necesidad de incurrir en la banca.
Fuentes de financiación	Internas: (reinversión de utilidades del negocio o aporte de socios).	Debilidad	No se hace reinversión por que las ganancias no dan para hacerlo.
	Externas: (créditos bancarios, venta de activos, proveedores, otros).	Debilidad	No hay financiación externa de nadie.
Actividades de inversión	Políticas de inversión: (existen o no)	Debilidad	No existen.
	Excedentes de recursos: (que hacen con los excesos de recursos).	Debilidad	Rara vez queda excedentes, si quedan se utilizan para impulsar el capital de trabajo.

Fuente: resultados de entrevista

Los resultados de la tabla número 21, muestra el alto grado de informalidad de la empresa en estos procesos, lo que genera una mala gestión en el manejo de recursos financieros.

De acuerdo a lo anterior, se debe advertir que la inexistencia de procesos claros para gestionar los recursos financieros, genera riesgos en la sostenibilidad del negocio y de encontrar la financiación adecuada para generar valor (García, 2003).

4.3. ANÁLISIS DE PROCESOS CON LOS CLIENTES

Prosiguiendo con el análisis de los procesos con los clientes, el cual, permite diagnosticar las herramientas que utiliza la empresa para establecer la conexión y la experiencia que tiene con sus usuarios, de tal manera que tenga información de referencia que le permita diseñar estrategias efectivas para lograr su fidelización y el aumento de sus ventas (Alcaide, 2015). A continuación, en la tabla 22, se muestra la evaluación de estos procesos.

Tabla 22. Perspectiva de procesos con el cliente

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Captación	Actividades de mercadeo:	Fortaleza	Se emplea la entrega de volantes y las pancartas para atraer la atención de los clientes. Además de las actividades focalizadas con charlas cristianas de temas específicos para las familias.
	Actividades comerciales:	Fortaleza	Están enfocadas en promociones que se realizan por combo o días especiales para ciertos productos.
Fidelización	Actividades para fidelizar:	Debilidad	No hay.
	Actividades postventa	Debilidad	No hay.
Atención al cliente	Canales de comunicación:	Fortaleza	WhatsApp y volantes en el local.
	Índices de satisfacción	Debilidad	No los hay

Fuente: resultados de entrevista

En los resultados de perspectiva de procesos con los clientes identificados en la tabla número 22, se observa que la empresa tiene de manera significativa, mayores debilidades que fortalezas, lo que muestra una baja conexión con sus clientes y los mercados que atiende, los cuales son necesarios para fortalecer su fidelización y abrir nuevas oportunidades de negociación.

4.4. ANÁLISIS DE PROCESOS DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Otro de los aspectos analizados es la perspectiva de procesos de crecimiento y aprendizaje con los empleados como se menciona en el Balance Scorecard, donde

es necesario para capitalizar su capital humano para distinguir como las relaciones de poder se han venido transformando, dado que las empresas ya no ven al empleado como un simple subordinado, sino como un cliente interno o un socio estratégico. (DELOITTE, 2015). En este contexto se ha venido desarrollando esquemas de trabajo que ha roto con los tiempos laborales tradicionales, pues estos son parciales o flexibles, de acuerdo a las necesidades del mercado de las empresas (Hernández, y otros, 2016). A continuación, en la tabla 23, se muestra la evaluación de estos procesos.

Tabla 23. Perspectiva de procesos de aprendizaje y crecimiento

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Reclutamiento	Cuando se requiere una persona se pide recomendaciones con referencias de confianza para suplir la vacante	Debilidad	No hay un proceso establecido.
Selección	Se hace por recomendación	Debilidad	No se sigue un protocolo.
Diseño de cargos	Los pocos cargos que hay tienen sus funciones de acuerdo a lo que se considere.	Debilidad	No hay un documento establecido con el diseño de cargos.
Evaluación del personal	Nunca se hace	Debilidad	No se tiene este proceso.
Beneficios sociales	No se tienen beneficios sociales, a los empleados no se les paga seguridad social.	Debilidad	No existen.
Clima laboral	Es bueno, pero no existen maneras de medirlo.	Debilidad	No se ha evaluado nunca el clima laboral a quienes laboran allí.
Capacitación	La capacitación la hace los mismos propietarios.	Debilidad	No existe un proceso formal de capacitación.

Fuente: resultados de entrevista

Los resultados revelados en la tabla número 23 se observa significativas debilidades que pueden afectar su operación y la comunicación organizacional, dado que no tiene parámetros claros para orientar el trabajo de sus colaboradores y para manejar situaciones de conflicto, lo que significa una necesidad de generar estrategias que potencien su situación interna.

Después de haber realizado el diagnóstico de los procesos internos, financiero, de clientes y de aprendizaje y crecimiento, conforme a las variables de evaluación del Balance Score Card, se puede afirmar que la alta informalidad de la empresa ha sido un factor generador de debilidades en su gestión interna.

En este sentido, se observa una alta incidencia de riesgos administrativos y financieros que la empresa debe superar para posicionarse en un mercado bastante competitivo, donde las estrategias agresivas reflejan su mayor uso para ganar participación en el mercado. Por ello, se requiere de manera urgente fortalecer sus aspectos internos.

5. PLAN ESTRATEGICO

En el presente acápite se describió la formulación estratégica de la empresa, la cual se inicia con el diagnóstico estratégico donde se evalúan las oportunidades y amenazas que se identificaron en el análisis del entorno y de la competencia, al igual que las fortalezas y debilidades que se determinaron en el análisis del entorno, donde se definen las estrategias en la matriz DOFA, la cual permitió formular la misión, visión y objetivos estratégicos. Posteriormente se efectuó el respectivo plan de acción de las estrategias y medidas de seguimiento y control para el cumplimiento del mismo.

5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

En el presente análisis se evalúan los factores externos e internos identificados en los capítulos anteriores, donde se busca calificarlos, de tal manera que se pueda establecer la posición estratégica de la organización, en virtud de conocer el tipo de estrategias que debería implementar para impulsar su crecimiento.

5.1.1. Análisis de factores internos. En el presente análisis se busca evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, calificando las mismas, a través de la matriz de evaluación de factores internos MEFI. Esta evaluación ha sido cuantificada y ponderada, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Calificación: se da una calificación de 1 a 4 puntos, de los cuales el número 1 representa una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 fortaleza alta.

Peso: es la importancia porcentual que se le da a cada variable analizada, en la cual, todas ellas deben tener una sumatoria del 100%. Este valor se estableció con apoyo de los propietarios del negocio.

Ponderación: Después de tener la calificación y el peso de cada variable se multiplican estos valores para conocer el ponderado que revela el resultado final de cada componente que al ser sumada por todos ellos van a determinar la calificación final de los factores internos.

Después de explicar los criterios a utilizar para este análisis, se procedió a mostrar los resultados arrojados por la matriz de factores internos en la tabla número 24 que se observa a continuación.

Tabla 24. Matriz de factores internos MEFI de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”

Factores internos que representa fortalezas	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Recurso humano comprometido	5,0%	3	0,15
Existen despachos a domicilio con tiempos de entrega reducidos	5,0%	4	0,2
No tienen compromisos financieros	8,0%	3	0,24
Existen estrategias de capacitación de clientes	8,0%	3	0,24
Cuenta con canales de comunicación para atender el cliente	5,0%	3	0,15
Factores internos que representa debilidades	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Reducida capacidad de planta	5,0%	1	0,05
Procesos de producción sin estandarización	3,0%	2	0,06
Escasa maquinaria y equipo para operar	4,0%	2	0,08
Deficiencias en la gestión de calidad del producto	3,0%	2	0,06
No hay planeación en la logística de abastecimiento	3,0%	1	0,03
No hay Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo	4,0%	1	0,04
No hay gestión de recursos humanos	3,0%	1	0,03
No hay gestión contable	4,0%	1	0,04
No hay gestión de atención al cliente externo	3,0%	1	0,03
No hay gestión de comunicaciones	2,0%	1	0,02
No hay gestión de página web	3,0%	1	0,03
No hay gestión de mercadeo virtual	5,0%	1	0,05
Poca liquidez	5,0%	1	0,05
Baja rentabilidad	5,0%	1	0,05
Carencia de fuentes de financiación externas e internas	4,0%	2	0,08
No existen actividades de inversión	3,0%	2	0,06
No existen estrategias de fidelización	3,0%	2	0,06
No hay indicadores ni controles de satisfacción al cliente	3,0%	2	0,06
No hay actividades de aprendizaje y crecimiento para los empleados	4,0%	2	0,08
Total Puntaje	100,0%		1,94

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 24 revelan que la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop” tiene mayores debilidades que fortalezas con una calificación de 1,94 que representa una debilidad alta en su situación interna. Esto refleja la necesidad de implementar estrategias que promuevan el mejoramiento de sus procesos internos en todas las áreas.

5.1.2. Análisis de factores externos. En el presente análisis se busca evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa, calificando las mismas, a través de la matriz de evaluación de factores internos MEFI. Esta evaluación ha sido cuantificada y ponderada, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Calificación: se da una calificación de 1 a 4 puntos, de los cuales el número 1 representa una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 oportunidad alta.

Peso: es la importancia porcentual que se le da a cada variable analizada, en la cual, todas ellas deben tener una sumatoria del 100%. Este valor se estableció con apoyo de los propietarios del negocio.

Ponderación: Después de tener la calificación y el peso de cada variable se multiplican estos valores para conocer el ponderado que revela el resultado final de cada componente que al ser sumada por todos ellos van a determinar la calificación final de los factores internos.

Después de explicar los criterios a utilizar para este análisis, se procedió a mostrar los resultados arrojados por la matriz de factores externos en la tabla número 25 que se observa a continuación.

Tabla 25. Matriz de factores externos MEFE de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”

Factores externos que representan oportunidades	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Políticas de apoyo al sector de gastronomía	3,0%	4	0,12
Aumento del crecimiento económico	4,0%	4	0,16
Favorable entorno cultural de la sociedad caleña	4,0%	3	0,12
Festivales gastronómicos de la ciudad.	2,0%	4	0,08
Aumento de los domicilios y mayor prespecialidad en redes sociales.	3,0%	3	0,09
Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos	3,0%	4	0,12
Aumento de software administrativo	4,0%	4	0,16
Aumento del mercadeo virtual	3,0%	3	0,09
Aprovechamiento del internet generado en el periodo de pandemia para generar ingresos con domicilios.	2,0%	3	0,06
Aumento de la conectividad por medios digitales.	2,0%	3	0,06
Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores	2,0%	3	0,06
Mayor conciencia ambiental del consumidor.	2,0%	3	0,06
Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.	3,0%	4	0,12

Continúa tabla número 25

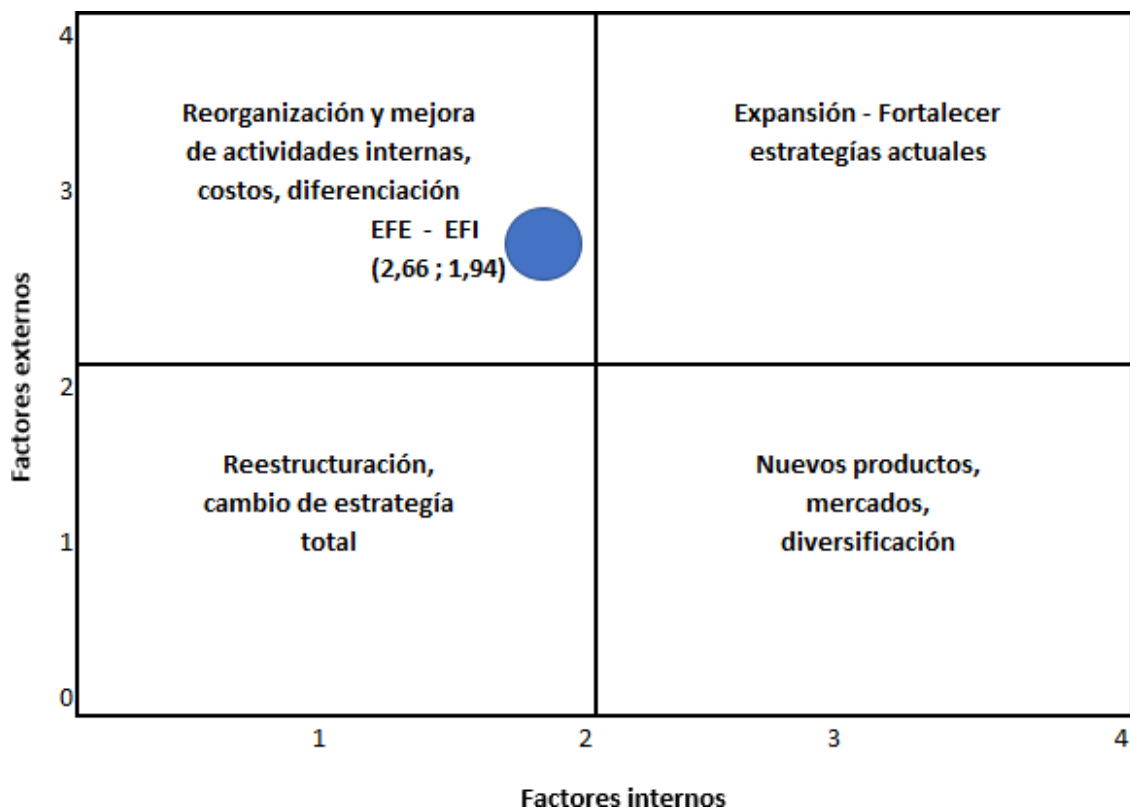
Factores externos que representan oportunidades	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.	3,0%	4	0,12
Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.	3,0%	4	0,12
Aumento de regulaciones para la manipulación de alimentos	2,0%	3	0,06
Baja amenaza del poder de negociación de clientes	3,0%	3	0,09
Baja amenaza del poder de negociación de proveedores	2,0%	3	0,06
Rivalidad de competidores potenciales	3,0%	3	0,09
Factores externos que representan amenazas	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19	4,0%	2	0,08
Corrupción política.	2,0%	2	0,04
Incertidumbre por nuevo gobierno	4,0%	1	0,04
Reducción de ingresos de los consumidores	4,0%	1	0,04
Bajo consumo de servicios de restaurantes, recreación y entretenimiento.	4,0%	2	0,08
Alta inflación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.	4,0%	2	0,08
Alta devaluación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.	2,0%	1	0,02
Temor de contagio por visitar los establecimientos.	2,0%	1	0,02
Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.	4,0%	2	0,08
Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria	3,0%	2	0,06
Restricciones de apertura de restaurantes por medidas restrictivas del Covid19.	4,0%	2	0,08
Alta amenaza de competidores actuales	5,0%	2	0,1
Alta amenaza de productos sustitutos	5,0%	2	0,1
Total Puntaje	100,0%		2,66

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla número 25 revelan que la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop” tiene mayores fortalezas en las oportunidades que amenazas con una calificación de 2,66 que representa una oportunidad baja en su situación externa. Esto refleja un panorama favorable para que la empresa siga creciendo, sin embargo, debe estar preparada para hacerlo.

5.1.3. Posición estratégica de la empresa. Conociendo las calificaciones de los factores internos y externos de la empresa, se procede a desarrollar la matriz de posición competitiva que permita identificar el tipo de estrategias que se debe abordar para impulsar su sostenibilidad o crecimiento. Ver figura número tres.

Figura 3. Posición estratégica de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”



Fuente: elaboración propia

La figura número tres revela en esta matriz los diferentes cuadrantes en que se puede encontrar una empresa, dependiendo de su calificación en los factores internos y externos, los cuales se grafican a nivel horizontal y vertical con una calificación de 1 a 4.

En este resultado, se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos por la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”, se localiza en el cuadrante de reorganización, mejoramiento de actividades internas, al que los costos y la diferenciación. Sin embargo, este negocio debe focalizarse en fortalecer su mejoramiento interno para prepararse en el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece su entorno.

5.1.4. Matriz DOFA de la empresa. En el presente análisis se describen las estrategias que se proponen a la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”, teniendo en cuenta el cruce de variables entre los factores internos y externos identificados.

Figura 4. Matriz DOFA de la empresa “La palabra de DIOS Coffee shop”

	Oportunidades	Amenazas
	O.1 Políticas de apoyo al sector de gastronomía	A.1 Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19
	O.2 Aumento del crecimiento económico	A.2 Corrupción política.
	O.3. Favorable entorno cultural de la sociedad caleña	A.3. Incertidumbre por nuevo gobierno
	O.4 Festivales gastronómicos de la ciudad.	A.4 Reducción de ingresos de los consumidores
	O.5 Aumento de los domicilios y mayor prespecialidad en redes sociales.	A.5. Bajo consumo de servicios de restaurantes, recreación y entretenimiento.
	O.6 Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos	A.6 Alta inflación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.
	O.7. Aumento de software administrativo	A.7 Alta devaluación que incrementa los costos de materias primas de los servicios de restaurantes.
	O.8. Aumento del mercadeo virtual	A.8. Temor de contagio por visitar los establecimientos.
	O.9. Aprovechamiento del internet generado en el periodo de pandemia para generar ingresos con domicilios.	A.9 Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.
	O.10 Aumento de la conectividad por medios digitales.	A.10 Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria
	O.11 Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores	A.11 Restricciones de apertura de restaurantes por medidas restrictivas del Covid19.
	O.12 Mayor conciencia ambiental del consumidor.	A.12 Alta amenaza de competidores actuales
	O.13 Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.	A.13 Alta amenaza de productos sustitutos
	O.14 Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.	
	O.15 Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.	
	O.16 Aumento de regulaciones para la manipulación de alimentos	
	O.17 Baja amenaza del poder de negociación de clientes	
	O.18 Baja amenaza del poder de negociación de proveedores	
	O.19 Rivalidad de competidores potenciales	

Continúa figura número 4

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F.1 Recurso humano comprometido		
F.2 Existen despachos a domicilio con tiempos de entrega reducidos		
F.3 No tienen compromisos financieros	Clientes. Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales.	Financiero. Organizar la contabilidad de la empresa.
F.4 Existen estrategias de captación de clientes		
F.5 Cuenta con canales de comunicación para atender el cliente		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D.1 Reducida capacidad de planta		
D.2 Procesos de producción sin estandarización	Financiero. Implementar presupuestos y control de costos.	Clientes. Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.
D.3 Escasa maquinaria y equipo para operar		
D.4 Deficiencias en la gestión de calidad del producto		
D.5 No hay planeación en la logística de abastecimiento		
D.6 No hay Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo	Procesos internos. Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes.	
D.7 No hay gestión de recursos humanos		
D.8 No hay gestión contable		
D.9 No hay gestión de atención al cliente externo		
D.10 No hay gestión de comunicaciones		
D.11 No hay gestión de página web		
D.12 No hay gestión de mercadeo virtual	Formación y crecimiento. Fortalecer la gestión de personal en la empresa.	
D.13 Poca liquidez		
D.14 Baja rentabilidad		
D.15 Carencia de fuentes de financiación externas e internas		
D.16 No existen actividades de inversión		
D.17 No existen estrategias de fidelización		
D.18 No hay indicadores ni controles de satisfacción al cliente		
D.19 No hay actividades de aprendizaje y crecimiento para los empleados		

Fuente: elaboración propia

Las estrategias planteadas en la matriz DOFA que se muestran en la figura número cuatro, evidencia que gran parte de las acciones de mejora formuladas se enfocan en fortalecer el mejoramiento interno de la empresa en lo financiero, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

5.2. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

En el presente análisis se describen los lineamientos estratégicos de la empresa, las cuales se encuentran establecidos en su visión, misión, valores y objetivos corporativos que van a orientar el desarrollo de la compañía en los próximos tres años.

5.2.1 Misión. Nuestra misión es que todas las personas del mundo conozcan mediante nuestros productos y servicios la palabra de Dios de una manera fresca, natural y divertida, mientras el público se sumerge en un extravagante ambiente de alabanza y adoración, por medio de deliciosos alimentos, bebidas, productos y empaques impregnados de poderosos textos bíblicos que experimenten la divertida aventura de tomar un café o una bebida refrescante o comer algo delicioso, entendiendo que la palabra de Dios es un alimento espiritual que cambiará la vida de las personas asistentes.

5.2.2 Visión. Nuestra visión es Impactar a cada visitante y su familia dando a conocer el amor de Jesús y el poder de la alabanza y la adoración, siendo conocidos a lo largo de Yumbo por la excelencia en el servicio y en la calidad de nuestros productos en el periodo 2023-2025. De una manera ecológica, sostenible y socialmente responsable.

5.2.3 Valores. La empresa se fundamenta en unos valores cristianos que se focalizan en la siguiente palabra de Dios:

- No solo de pan vive el hombre sino de toda palabra que sale de la boca de Dios. Mateo 4.4.
- Cree en el señor Jesucristo tú y tu casa serán salvos hechos 16 -31.

5.2.4. Objetivos y estrategias. Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico DOFA realizado, los cuales se determinan con base a los lineamientos del Balance Score Card. Ver tabla número veinte seis.

Tabla 26. Definición de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Financiero	Generar la sostenibilidad financiera de la empresa, manteniendo los márgenes mínimos adecuados que le generen valor corporativo.	• Organizar la contabilidad de la empresa. • Implementar presupuestos y control de costos.
Clientes	Posicionar la empresa en los próximos 3 años, penetrando en el mercado con bienes y servicios de calidad basado en la palabra de Dios.	• Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales. • Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.
Procesos internos	Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 3 años.	• Implementar políticas de calidad del servicio. • Diseñar manuales de funciones y de procesos. • Implementar buenas prácticas de manufactura en alimentos.
Aprendizaje	Aumentar la productividad del personal de la empresa en los próximos 3 años.	• Fortalecer la gestión del personal de la empresa. • Diseñar Programas de bienestar en los empleados.

Fuente: Adaptado de VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECOE, 2005. p. 78.

5.3. PLAN DE ACCIÓN

Conforme a las estrategias formuladas para cada uno de los objetivos planteados, se procede a describir las respectivas actividades que se deben desarrollar para cumplir con los propósitos determinados.

Tabla 27. Plan de acción Objetivo de perspectiva financiera

Objetivo estratégico financiero: Generar la sostenibilidad financiera de la empresa, manteniendo los márgenes mínimos adecuados que le generen valor corporativo.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año2	Año 3		
Organizar la contabilidad de la empresa.	Contratar un Contador Público por prestación de servicio.	100%			Administrador	\$600.000
	Diseñar el sistema de información contable del negocio.	100%			Contador	\$200.000
	Diseñar los documentos de soporte contable	100%			Administrador Contador	\$200.000
	Capacitar al personal para el manejo de documentos.	100%			Administrador	
Implementar presupuestos y control de costos.	Elaborar el cronograma de gastos mensuales.	100%			Administrador y Contador	
	Elaborar registro de control de inventario de materias primas	100%			Contador	
	Estandarizar los costos	100%			Contador	
	Elaborar hoja de costos.	100%			Contador	
	Capacitar al personal para el manejo de documentos.	34%	33%	33%	Administrador y Contador	
	Diseñar indicadores de rentabilidad.	100%			Contador	
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA FINANCIERA						\$1.000.000

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 27 muestra que las gestiones del proceso financiero del negocio deben enfocarse en la organización y control, debido que estas actividades son las que le van a ayudar en la toma de decisiones, además de hacerle un mejor seguimiento en las distintas etapas productivas.

Prosiguiendo con las acciones de mejora a desarrollar, se evidencia en la tabla número 28 las acciones a implementar para fortalecer el proceso con los clientes.

Tabla 28. Plan de acción Objetivo de perspectiva de clientes

Objetivo estratégico de clientes: Posicionar la empresa en los próximos 3 años, penetrando en el mercado con bienes y servicios de calidad basado en la palabra de Dios.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales.	Realizar una investigación de mercado sobre las necesidades de servicios en el segmento de la empresa.	100%			Administrador	\$500.000
	Realizar adecuaciones locativas para fortalecer la capacidad de planta de la empresa.	50%	50%		Administrador	\$1.000.000
	Adecuar las instalaciones para vincular nuevos servicios.	50%	50%		Administrador	
	Capacitar el personal para la oferta del nuevo portafolio	100%			Administrador	\$100.000
Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.	Diseñar estrategias de mercadeo en redes sociales.	100%			Administrador	\$500.000
	Diseño de plan de comunicación en medios físicos.	100%			Administrador	\$100.000
	Diseñar e imprimir la publicidad física a entregar	100%			Administrador	\$200.000
	Establecer indicadores de medición y seguimiento.	100%			Administrador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE CLIENTES						\$2.500.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número 28, se evidencia que las acciones recomendadas intentan fortalecer los canales de atención que tiene la empresa con los usuarios del servicio de tal manera que se mejore su nivel de fidelización y atracción de nuevos clientes.

Tabla 29. Plan de acción Objetivo de procesos internos

Objetivo estratégico de Procesos internos. Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Implementar políticas de calidad del servicio.	Evaluar los procesos claves del servicio.	100%			Administrador	\$100.000
	Generar estrategias de mejora de acuerdo a lo evaluado.	100%			Administrador	\$100.000
	Incorporar las políticas en los procesos claves	100%			Administrador	\$100.000
Implementar buenas prácticas de manufactura en alimentos.	Implementar las medidas que exige la norma de alimentos.	100%			Administrador	\$100.000
	Acordar con los proveedores garantías de los productos.	100%			Administrador	\$100.000
	Capacitar a los empleados en el manejo adecuado de alimentos.	100%			Administrador	\$100.000
Diseñar manuales de funciones y de procesos.	Elaborar el flujo grama de procesos de la empresa.	50%	50%		Administrador	\$500.000
	Elaborar indicadores de gestión de calidad.	50%	50%		Administrador	\$100.000
	Capacitar a los empleados en la atención del cliente.	50%	50%		Administrador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						\$1.300.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número veinte nueve se observan las actividades que intentan fortalecer los aspectos internos de la empresa, puesto que allí es donde más se concentraron las debilidades de su situación interna.

Finalmente, se muestra en la tabla número treinta el respectivo plan de acción de del objetivo de aprendizaje.

Tabla 30. Plan de acción Objetivo de aprendizaje

Objetivo estratégico de Aprendizaje. Aumentar la productividad del personal de la empresa en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año2	Año 3		
Fortalecer la gestión del personal de la empresa.	Definir los procesos de reclutamiento y selección del personal.	100%			Administrador	\$100.000
	Identificar fuentes de reclutamiento confiables	100%			Administrador	\$100.000
	Recolectar la información de cada cargo y establecer competencias en cada uno.	100%			Administrador	\$100.000
	Elaborar manuales del cargo junto con el proceso de evaluación del empleado.	50%	50%		Administrador	\$100.000
Diseñar Programas de bienestar y formación en los empleados.	Realizar actividades de recreaciones culturales y deportivas con apoyo de las cajas de compensación.	60%	40%		Administrador	\$500.000
	Celebración simbólica de cumpleaños del mes.	100%			Administrador	\$200.000
	Capacitar al empleado con cursos gratuitos del Sena.	100%			Administrador	\$100.000
	Diseñar indicadores laborales, alineándolos a los objetivos financieros de la organización.	100%			Administrador	\$100.000
	Realizar encuestas de ambiente laboral	100%			Administrador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO						1.400.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número treinta que evidencia las acciones que se necesitan para impulsar los procesos con los empleados, puesto que estos se enfocan en el diseño de manuales y políticas que formalicen estas actividades administrativas para gestionar los recursos humanos.

5.4. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En el presente acápite se muestra las actividades de seguimiento y control que se deben desarrollar para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en esta propuesta.

Para el control y el seguimiento, el Administrador en compañía del Contador Público tendrán el papel de definir los controles bimensuales para medir el cumplimiento de las acciones que se definieron en el plan estratégico, con el propósito de validar los resultados y de establecer las medidas que permitan corregir el rumbo de la empresa en caso de estar desviándose de sus objetivos. Donde es necesario llevar a cabo los siguientes controles:

- Reuniones anuales para evaluar resultados
- Reuniones cada dos meses para evaluar resultados
- Medir su gestión financiera
- Medir su gestión administrativa

Estos controles se realizan en cada proceso y se reportan a la administración en la reunión que se plantee.

De acuerdo a cada objetivo estratégico formulado se propuso los siguientes indicadores de gestión para medir su cumplimiento.

Tabla 29. Objetivos del plan estratégico

Objetivo	Indicador	Meta		
		2023	2024	2025
Perspectiva de procesos financieros	ROE (Rentabilidad del patrimonio). ROA (Rentabilidad operativa del activo)	15%	17%	20%
	Porcentaje de cumplimiento de metas financieras.	80%	90%	100 %
	Nivel de confianza del presupuesto.	90%	93%	95%
	EVA. (Valor económico agregado).	Eva positivo	Eva positivo	Eva positivo
	Productividad de capital de trabajo.	1,5	1,8	2
	Costo de capital	12,5%	12%	11,5 %
	Porcentaje de Recursos obtenidos de acuerdo a las necesidades.	50%	80%	100 %

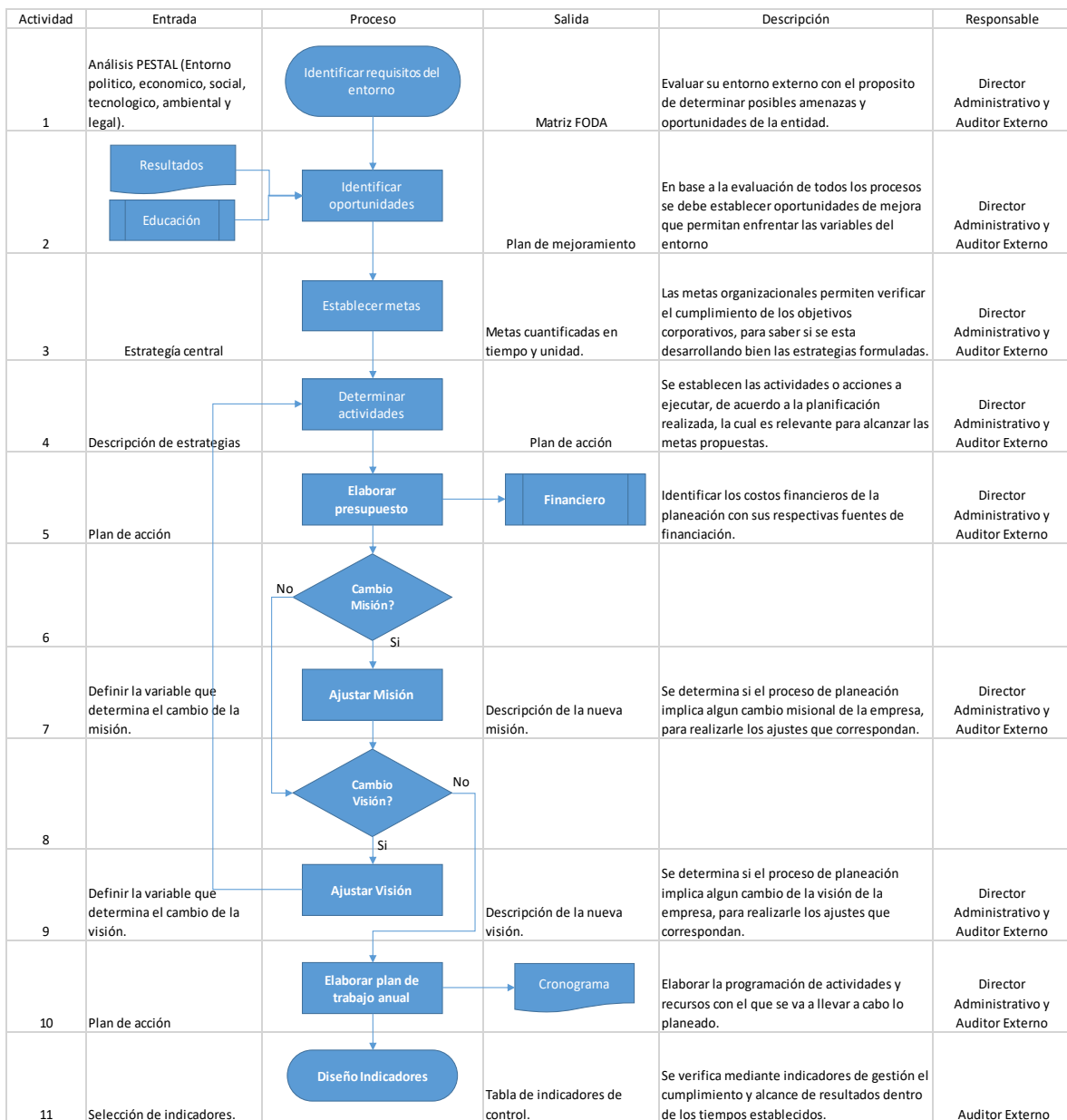
Actividades	Indicador	Meta		
		2021	2022	2023
Perspectiva de procesos con los clientes	Incremento del ingreso por ventas por ampliación de portafolio	0%	5%	8%
	Nivel de satisfacción de los clientes	70%	80%	85%
	Tasa de clientes fieles	20%	30%	40%
Perspectivas de procesos internos	Porcentaje de reprocesos reducidos.	5%	10%	15%
	No de innovación en procesos obtenidos	1	1	1
Perspectiva de procesos de aprendizaje y crecimiento	Tasa de rotación de empleados	5%	5%	5%
	Tasa de productividad laboral	75%	80%	85%
	Satisfacción del empleado en actividades de bienestar	80% Positivo	85% Positivo	90% Positivo
	Clima laboral	75% Positivo	80% Positivo	85% Positivo

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo del trabajo se realizó el análisis estratégico de la empresa para conocer su posición estratégica, la cual fue necesario en la formulación de estrategias y la definición de acciones de mejora. En este sentido se concluye que la empresa cuenta con un buen escenario del sector y del entorno externo que puede ser aprovechado, siempre y cuando fortalezca sus aspectos internos, dado que tiene una alta informalidad administrativa que impide su sostenibilidad y crecimiento. Por ello, se recomendó mejorar su situación interna, incorporando la organización de sus procesos organizacionales y financieros que redunde en la mejora de su relación con los clientes y en el fortalecimiento de sus empleados para impulsar la productividad de la empresa.

De igual manera, dentro de las estrategias de seguimiento se propuso el siguiente esquema de control interno para darle cumplimiento a los objetivos del plan estratégico formulado.

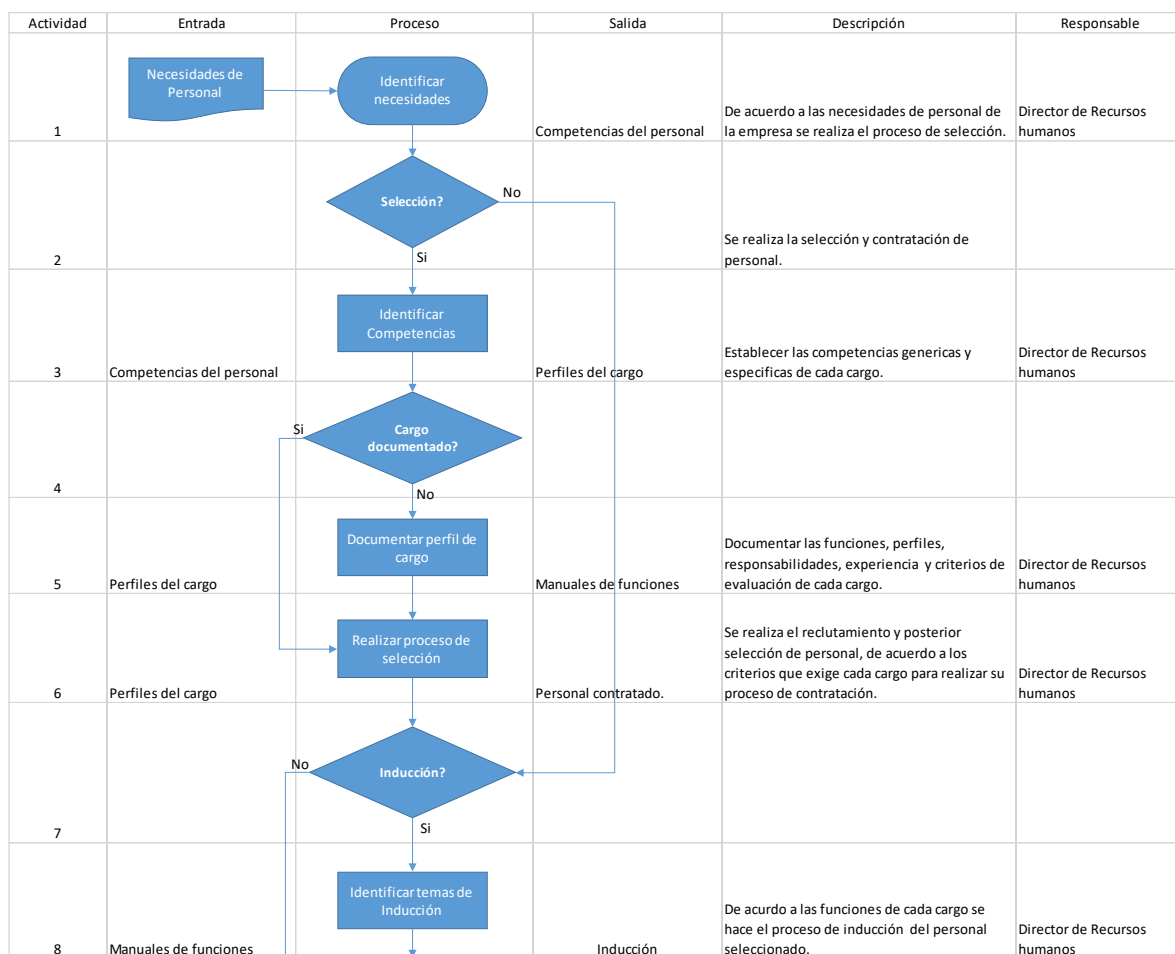
Figura 4. Medidas de control interno sobre el plan estratégico formulado



Fuente: elaboración propia

De manera adicional, estos procesos de control interno en el plan estratégico deben ir acompañados de procesos internos en recursos humanos que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos establecidos, los cuales se pueden apreciar en las figuras 5 y 6.

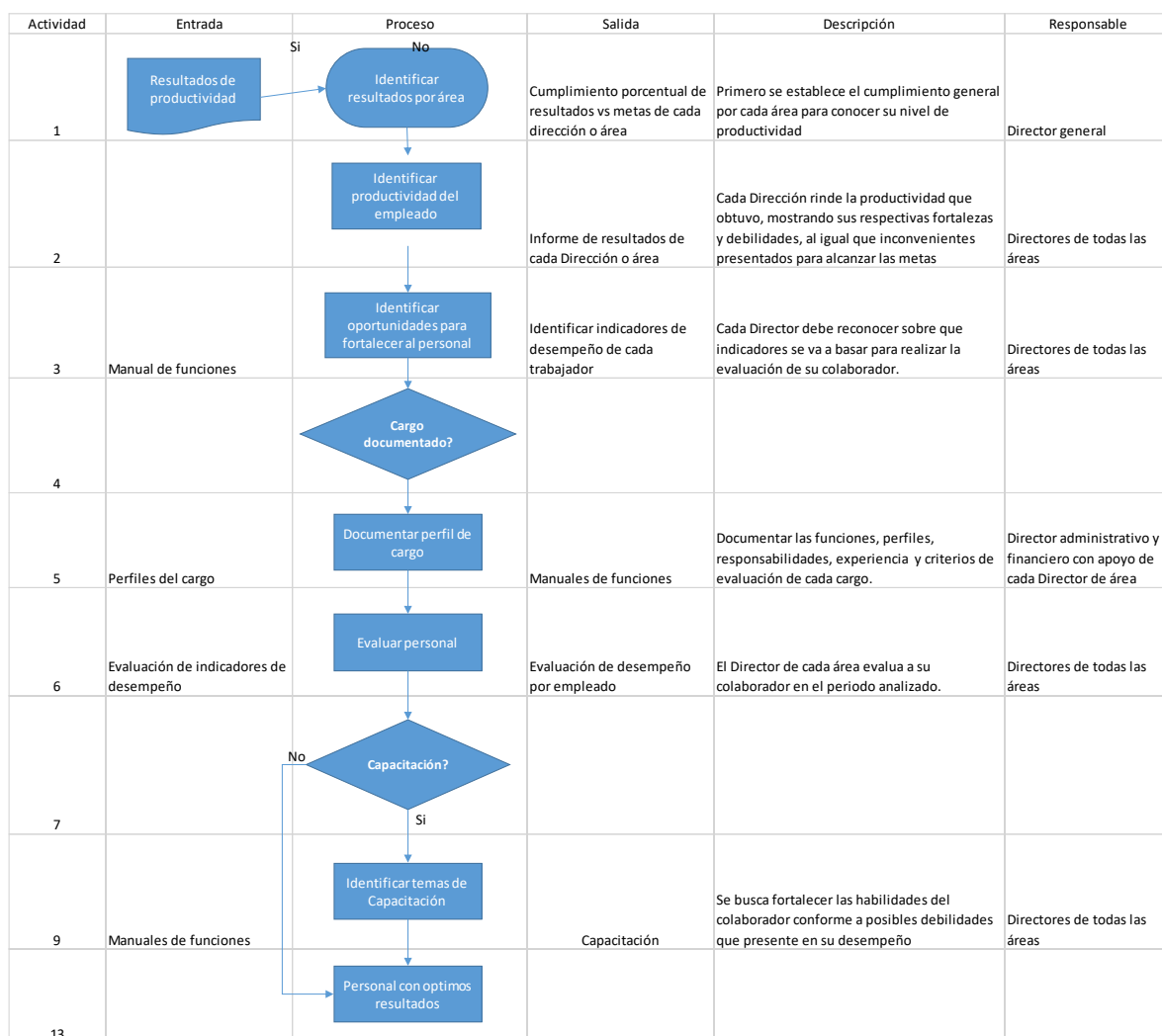
Figura 5. Proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia

La figura 5 evidencia las actividades a tener en cuenta en el proceso de selección de personal, el cual es clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 6. Evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia

La figura 6 evidencia las actividades a tener en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño que también es vital para el alcance y las medidas de compensación en busca de lograr los objetivos organizacionales.

6. CONCLUSIONES

En el primer objetivo de este trabajo se concluye que el entorno actual del sector gastronómico presenta un escenario favorable actualmente, a pesar de la coyuntura de la pandemia del Covid19, donde representaron un alto impacto para las empresas del sector con importantes amenazas en el ámbito político, económico, social y legal específicamente, dado que estas se resumieron en la parálisis del sector. De igual forma, se concluye que los recursos tecnológicos se convierten en un instrumento de apoyo significativo para esta industria, dado que algunos empresarios han aprovechado esta dinámica de la pandemia para reinventar la forma de prestar sus servicios, a través de los medios digitales.

En el segundo resultado de este trabajo se concluye que el sector gastronómico tiene una importante dinámica en Colombia, debido al aumento del turismo y la necesidad de los consumidores para comer fuera de sus casas. En este sentido, se observa que, en los últimos años, los restaurantes y cafeterías se han especializado en la oferta de experiencias para los usuarios, donde se ha intensificado la creación de establecimientos temáticos. En el caso de aquellos servicios con componentes espirituales que se ofertan en las ciudades de Cali y Yumbo, se observa que hay un bajo número de competidores, especialmente para aquellos que ofrecen experiencias cristianas, por lo que empresas como “La palabra de DIOS Coffee shop” pueden beneficiarse, en vista de la gran cantidad de competidores de alimentos y bebidas similares que se ofrecen en estos sitios.

En el tercer resultado de esta investigación donde se realizó el diagnóstico de los procesos internos, financiero, de clientes y de aprendizaje y crecimiento se concluye que la alta informalidad de la empresa ha sido un factor generador de debilidades en su gestión interna, puesto que se observa una alta incidencia de riesgos administrativos y financieros que la empresa debe superar para posicionarse en un mercado bastante competitivo, donde las estrategias agresivas reflejan su mayor uso para ganar participación en el mercado. Por ello, se requiere de manera urgente fortalecer sus aspectos internos.

Finalmente, en el cuarto resultado se concluye que la empresa cuenta con un buen escenario del sector y del entorno externo que puede ser aprovechado, siempre y cuando fortalezca sus aspectos internos, dado que tiene una alta informalidad administrativa que impide su sostenibilidad y crecimiento. Por ello, se recomendó mejorar su situación interna, incorporando la organización de sus procesos organizacionales y financieros que redunde en la mejora de su relación con los clientes y en el fortalecimiento de sus empleados para impulsar la productividad de la empresa.

7. RECOMENDACIONES

En el plan estratégico formulado es necesario que las microempresas como en la que se desarrolló este trabajo, se elabore una matriz de gestión de riesgos del entorno y la competencia que mayor impacto tienen sobre sus operaciones productivas, dado que esta herramienta permite identificar las principales amenazas y oportunidades de manera permanente, además de ayudar a definir las estrategias o acciones inmediatas que puede implementar para prepararse para ese evento imprevisto.

Es necesario que en la implementación del plan estratégico, se retroalimente a los principales grupos de interés de la empresa, de tal manera que exista una concientización sobre los procesos de ajuste que está desarrollando para impulsar la mejora y de esta manera prepararlos ante el cambio.

El alcance de resultados tempranos depende del tiempo en que se tarde en implementar las medidas del plan estratégico formulado, por ello, se recomienda que la Administrador de la empresa proceda con celeridad en este proceso, en vista de que existe una necesidad importante de fortalecer sus procesos internos.

Se recomienda que la formulación estratégica descrita en la propuesta tenga una amplia difusión en las instalaciones de la empresa y sobre todo en la mente de sus colaboradores, en el sentido, de que este será el rumbo estratégico de la organización, el cual debe ser entendido por todos los miembros de la compañía.

Se recomienda que el empresario busque apoyo de entidades reconocidas de educación superior que le generen un respaldo para la implementación de las actividades propuestas en esta formulación estratégica, puesto que permiten formalizar procesos para el cumplimiento de los objetivos.

Es importante que desde los procesos de contratación de personal se profile a los colaboradores que se vayan a contratar para que estos se ajusten las necesidades que requiere la organización y de esta manera se reduce el riesgo de la alta rotación y baja productividad laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOLAP. (Mayo de 2020). Las principales cifras de afectación en los gremios del turismo. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de parques de diversiones. Obtenido de <http://acolap.org.co/noticias/las-principales-cifras-de-afectacion-en-los-diferentes-gremios-del-turismo/9383/>
- Agredo, N. (2014). Plan de empresa para la creación de Dulce amarella en la ciudad de Santiago de Cali. . Santiago de Cali, Colombia: Tesis de grado para optar al título del programa de Comunicación Publicitaria. Universidad Autonoma de Occidente.
- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. Madrid.: ESIC Editoria.
- Astaiza , C., Bertolone, J., Bibboliti, A., & Ponciano, E. (13 de Julio de 2017). Elaboración del plan estratégico de la empresa Frangelo Café. Madrid, España: Bussines Schol International. Tesis de maestría en ciencias empresariales. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2951/1/2017_Astaiza_Frangelo-Cafe.pdf
- Banco de la República. (2022). *Boletín de indicadores económicos*. Bogotá: Banrepublica. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Butterfield, E. G. (1999). *Estructura y estrategia empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Cámara de Comercio de Cali. (24 de Febrero de 2022). Base de datos de Restaurantes.
- Castillo, B., & Sandoval, M. (Enero - Junio 2012). Restaurantes Gourmet: emprendimiento, estrategia y retos. *REAL – Vol. 1 No. 1,* 32-42.
- Congreso de la república. (27 de Diciembre de 2019). Ley 2010. Bogotá, Colombia: <https://accounter.co/cdn/2019/12/LEY-2010-DEL-27-DE-DICIEMBRE-DE-2019.pdf>.
- Consejería presidencial para los territorios. (17 de Marzo de 2020). Decreto 417. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República. Obtenido de <http://www.regiones.gov.co/Inicio/COVID-19.html#features11-2b>

Dane. (Febrero de 2020). *www.dane.gov.co*.

David, F. (2002). *La Gerencia Estrategica*. Santafe de Bogotá: Legis Editores.

DELOITTE. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*. México, México.

El tiempo.com. (23 de Noviembre de 2017). Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región. Obtenido de Disponible: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/empresas-de-la-gastronomia-movieron-elregistro-mercantil-154180>

García, O. (2003). *“Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA”*. Bogotá: Tercera Edición. CECSA.

Garzón, H. (2013). Plan estratégico de mercadeo para la empresa cafetería amor y sabor que contribuya a su posicionamiento y crecimiento comercial. Cali, Colombia: Universidad Autonoma de Occidente. Tesis de grado para optar al título de mercadeo y negocios internacionales. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5368/TMD01749.pdf;jsessionid=215E262C6649013587E3BA395C72A640?sequence=1>

Guía Local. (13 de Julio de 2022). <https://guialocal.com.co>. Obtenido de <https://guialocal.com.co/search/restaurantes%20cristianos/cali>

Hernández, N., Sosa, P. A., Moná, P. A., Forero, P. A., Sanchez, K., & Franco, Y. A. (15 de Agosto de 2016). *Las tendencias modernas de recursos humanos*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad San Martín.

Ibarra, N. (Diciembre de 2014). Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz B.C.S. La Paz, México: Instituto tecnológico de la Paz. División de estudios de posgrado e investigación. Tesis de Maestría en investigación. Obtenido de <http://posgrado.lapaz.tecnm.mx/uploads/archivos/55f1e400465ef.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Pearsón Educación. Edición 13.

Mejía, L. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. *Fedesarrollo*, 1-12. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/04/07172635/FEDESARROLLO.pdf>

Metaute, A. (2018). Plan estratégico para el restaurante Picaña Parrilla Bar. Envigado, Colombia: Universidad EIA. Tesis de grado para optar al título de

Ingeniería Administrativa. Obtenido de
https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1938/MetauteAlexis_2018_PlanEstrategicoRestaurante.pdf;jsessionid=7C79581DF04E251CFBF63BB3607B9107?sequence=1

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014-2018: "Turismo para la construcción de la paz. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2007). Política de turismo cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio. Bogotá, Colombia: Ministerio de Cultura.

Noticias Jurídicas. (2000). Decreto 202. Ley de manipulación de alimentos. Bogotá, Colombia. Obtenido de Disponible en:
[.http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-rd202-2000.html#a1](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-rd202-2000.html#a1)

Pérez Castaño, M. (2005). *Guía práctica de planeación estratégica*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de Administración. Universidad del Valle.

Portafolio.com. (13 de enero de 2022). Creación de empresas en Colombia aumentó 10,6% en 2021. págs.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-10-6-en-2021-560490>.

Porter, M. E. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA. Trigesima cuarta edición.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta atención al cliente

LA PALABRA DE DIOS coffe shop

¿HOLII! ?

Nos comprometemos a proporcionarle la mejor experiencia de restaurantes posible, por lo que agradecemos sus comentarios. Rellene este cuestionario y colóquelo en el buzón o entreguelo al pagar , recibiras un adición de tu toping favorito .

Califique la calidad del servicio que recibió de quien le atendio .

NOMBRE _____

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

Califique la calidad de comodidad en las instalaciones .

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

¿Era su servidor...

Amable y educado?

☐ Sí | ☐ No

¿Buena actitud?

☐ Sí | ☐ No

¿te informo y respondio tus dudas de los productos?

☐ Sí | ☐ No

Califique el tiempo de espera .

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

Califique la calidad de su bebida o comida.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

¿Estaba limpia tu mesa?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

Te gusto la presentacio l.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Decepcionante

Excepcional

¿Con qué frecuencia visita nuestro food truck?

☐ 3-5 veces al mes

☐ 1-2 veces al mes

☐ Una vez cada 2 meses

☐ Otros

LA PALABRA DE DIOS coffe shop

¿Tiene previsto volver a nuestro restaurante?

☐ Sí | ☐ No

¿Le recomendaría nuestro restaurante a un amigo?

☐ Sí | ☐ No

¿Por qué o por qué no?

Si su visita fuera para celebrar una ocasión especial, ¿Estarias dispuesto a pagar de 500 a 3000 pesos mas por algunos de tus productos ?

Sí no porque

¿ Si su visita fuera para celebrar una ocasión especial, ¿cómo podríamos haberla hecho más fácil de recordar?

¿Qué platillos le gustaría agregar a nuestro menú?

Comparta cualquier comentario o sugerencia adicional.

¿Qué prefieres?

Food truck _____ Restaurante _____
¿Porque?

¿como te gustaria que mejorara nuestra locacion para disfrutar mas tus productos?

LA PALABRA DE DIOS coffe shop

[Dirección]

Ciudad, código postal

Telefono 3136596100

intagram : cholados_norte_cali /

lapalabradeDioscoffeeshop

Anexo B. Cuestionario de satisfacción y comunicación laboral

Equipo laboral
"La palabra de Dios Coffee Shop."

CUESTIONARIO SATISFACCION LABORAL Y COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se llama la compañía en la que trabajas y a que te dedicas?
2. ¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?
3. ¿Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?
4. ¿Tu gerente o supervisor te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?
5. SI _____ NO _____
6. ¿Por qué?
7. ¿Como podría comunicarlo mejor?
8. ¿Tienes claro cuál es tu función?
9. ¿Tienes claros los valores de La palabra de DIOS coffee shop? ¿Cuáles son?
10. ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?
11. ¿Qué opinas sobre el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
12. ¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?
13. ¿Está clara la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con tu mejor trabajo? ¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta empresa a un amigo?
14. ¿Consideras que tienes una buena actitud respecto a tus labores?
15. ¿Como puedes hacer de la empresa donde trabajas un lugar mejor?

Anexo C. Entrevista la Palabra de Dios Coffe Shop

ENTREVISTADOR: DANIELA CARRILLO

ENTREVISTADA: CAROLINA ORTIZ

¿Tienes idea de que es un plan estratégico?

Una estrategia que nos va servir para manejar el negocio mejor

¿Qué expectativas tienes con este plan estratégico?

Que mejoremos la atención al cliente, el tiempo de servicio y la calidad del producto que prueba el

¿Porque quieres cambiar de food truck a café restaurante?

Quisiéramos que nuestros clientes tengan la oportunidad de tener una experiencia individual o familiar para compartir tiempo de esparcimiento y diversión a la vez que consuman nuestros productos queden fascinados con su sabor típico vallecaucano, ampliar nuestra capacidad de producción mejorar los ingresos.

otro punto que nos favorecería mucho seria la preparación de todos nuestros productos en punto físico y adecuado sin tener que ser trasladados todo el tiempo, eso nos ahorraría tiempo y por menores.

Porque queremos ofrecer una experiencia como marca y queremos que puedan disfrutar los alimentos en un lugar agradable, con una rápida atención y productos de primera calidad a buen precio

¿Qué les motiva a dejar el concepto de food truck?

Como tal un crecimiento económico (la capacidad de atender más personas y que consuman más), el tema de seguridad, siento que estamos muy expuestos a estar en plena avenida y quiero empezar a hacer reconocer mi marca y darle formalidad.

¿Qué siente que no está funcionando actualmente en el negocio?

Mi esposo esta haciendo demasiadas cosas en el negocio, cumple demasiadas funciones, y al intentar ayudarle la principal excusa es que el food truck es muy pequeño para poner más ayudantes

Casi no tenemos tiempo libre como familia, pues las labores no son solamente en el lugar de trabajo (food truck) , sino que también las labores empiezan desde antes

:

Desde las 8 am empiezan a hacer los melaos y prefabricados desde antes, después hace las compras y cada día hace compras

Después debe sacar todos los alimentos prefabricados y las frutas frescas previamente cortadas y organizadas hasta el carrito, para después sacar el contenedor un par de cuerdas recargar tanques de agua y abrir, es una operación bastante extenuante abre de 1.30 pm y termina operaciones a las 8 pm, pero sus labores inician 5 horas antes.

A eso le sumamos que ya no tengo donde preparar la comida de mis hijos y mi

familia pues mi esposo usa nuestro congelador para sus hielos, usa nuestra nevera para las frutas y melaos prefabricados, todas nuestras ollas siempre están ocupadas en la mañana y nuestra cocina nunca está limpia demasiado tiempo, extraño los días en los que la cocina de nuestra casa era nuestra y no del negocio. Por eso deseo que todo tenga su lugar, pero a mi esposo le preocupa que esa comodidad sea demasiado cara y a mi me preocupa que mi esposo colapse con tantas obligaciones o que sigamos peleando por cosas tan simples como un lugar en la cocina, se que eso nos hace sentir incomodos a todos.

¿Qué es lo que te gusta actualmente del modelo de negocio food truck?

Lo que mas me gusta del negocio del food truck son los bajos precios operacionales el hecho de no pagar una renta por local pues financieramente hablando da un poco de libertad y capacidad de ahorro también me gusta su portabilidad ósea me refiero que al ser un lugar de paso ene l camino de muchas personas satisface en poco tiempo y con agradables y refrescantes bebidas para el calor exuberante de esta ciudad y deliciosos platillos rápidos que se pueden compartir en pareja , en familia o individualmente

¿Cuáles son los tres aspectos mas importantes para ti en la palabra de DIOS COFFE SHOP Y POR QUÉ?

1. ATENCION AL CLIENTE .es muy importante porque si podemos lograr una excelente y rapida atencion cliente podremos hablar el nicho clientes
2. Poder sostener precios favorables, poder sostener la economía de la preparacion de nuestros productos para no alterar nuestros precios finales de produccion, las preparaciones y su calidad y finalmente el bolsillo de nuestros clientes .
3. Mejorar instalaciones tener más comodidad para nuestros clientes y seguridad
4. Nuestros productos son muy autóctonos dela cultura caleña eso es un aspecto muy importante .

¿Cuáles son los aspectos que te gustaría mejorar en este negocio y por qué?
Mínimo 3 máximo 5

1. Capacidad de atención días de más concurrencia
2. Instalaciones físicas.
3. Mayor y mejor recurso humano
4. Estandarizar procesos.

¿Cuáles son los principales valores de la palabra de DIOS COFFE SHOP Y por qué?

1. Reconocer necesidades de nuestros clientes.
2. Cada palabra expresada por Dios en la biblia sea conocida y familiarizada por nuestros clientes.
3. Comidas y bebidas de excelente calidad

4. Rapidez y frescura en nuestros productos elaborados
5. Esparcimiento y lugar de sano disfrute familiar y alimentación
6. Fomentar valores y principios cristianos
7. Alabanza y adoración como un valor incalculable.

¿Cuáles son los obstáculos externos que impiden que tu negocio funcione como quisieras?

1. Seguridad
2. Falta de talento humano
3. tener un capital semilla

DE MERCADO

¿tienes competidores cerca? ¿los conoces?

Si tengo competencias

Panaderías

fuentes de soda

el señor choladero de la esquina

¿CUÁNTOS PRODUCTOS VENDES Y CUÁLES SON?

15 productos

Rapado

cholado de frutas

chelado

lulada,

maracuyazo

nevado de café

nevado de piña

limonada de coco

sándwich cubano

waffles con helado

helado de crema,

banana split

soda italiana

¿QUÉ PRODUCTOS CREES QUE SUSTITUIRÍAN EL TUYO?

Jugos naturales, granizados

¿CUÁL ES TU PRODUCTO MÁS VENDIDO?

Raspado

¿CUÁL ES TU PRODUCTO MENOS VENDIDO?

gaseosa

¿CUÁL ES TU OBJETIVO DE VENTA MÍNIMO Y CUÁL ES TU OBJETIVO DE

VENTA MÁXIMO?

250 mil pesos. y el objetivo máximo ha sido 1,200.000

¿QUÉ FUE LO QUE MAS TE AFECTO EN LA PANDEMIA?

las restricciones de contacto con el cliente e el miedo colectivo

¿Qué ha mejorado después de la pandemia?

LAS PERSONAS LES GUSTA COMPARTIR AL AIRE LIBRE EN LUGARES NO CERRADOS.

¿Cuál crees que es tu mayor desafío en las operaciones diarias y /o empresarialmente hablando?

- mejorar el sistema de compras
- proveedores
- optimizar tiempo de preparaciones
- estandarizar procesos y recetas
- activar sistema de contabilidad ágiles y confiables

OPERATIVO

¿Cuántos empleados tienen?

5 empleados

¿a qué se dedica cada empleado o cuáles son sus funciones?

- JULIO: preparaciones y compras
- NELLY: limpieza, atención al cliente, preparación de comidas saladas
- JULIANA VARGAS: preparación de bebidas refrescantes y alistamiento de local.
- CAROLINA ORTIZ: marketing y redes

¿Quién se encarga de marketing?

CAROLINA ORTIZ (redes sociales publico fotos de los productos y comparto videos publicitarios influencer.

DON HUGO VARGAS (HACE AVISOS)

¿Cuál es el paso a paso de tu rutina para sacar el food truck?

No realizo más que las redes y mejoro las bebidas en casa y retroalimentación a mi esposo cuando voy.

¿tienen redes sociales?

SI

¿Quién se encarga de las redes?

CAROLINA ORTIZ

¿Quién maneja la contabilidad?

Julio, maneja en un cuaderno poniendo todas las ventas y le resta los productos que compra y el pago de los trabajadores, más nunca contabiliza el tiempo que el invierte.

¿Cómo se manejan las finanzas?

No se eso solo lo sabe julio, solo sé que paga lo que consume a diario y deja un saldo para caja menor

¿conocen algún beneficio gubernamental que les apoye?

No, ninguno.

¿manejan algún tipo de permiso o licencia especial?

Si manipulación de alimentos, pero esta vencido.

¿Cómo contratan a los empleados?

Le decimos a la familia, pagamos barato, de hecho, al comenzar nos asociamos, realmente no tenemos un método de contratación, ni pagamos arl porque es un trabajo por contratación de servicios.

¿Qué valores y comportamientos tiene tu empleado ideal?

- Lealtad
- Fidelidad
- Trabajo bajo presión
- Buena actitud
- Eficiencia en el servicio

¿crees que tus empleados tienen este comportamiento?

Si, algunos, otros como la buena actitud no siempre

¿Cuántos productos se compran para la producción de 5 días?

-lechera (3 litros)

-nescafe

-leche en polvo (1 bolsa)

- azúcar (15 kilos de azúcar)

-colorantes 500 gr

- 1 panal de huevos

- Jamón 5 libras

- Queso 5 libras

- maracuyá 75 unidades

-lulos 75

- banano 20 libras

- piñas 10 unidades medianas

-manzanas verdes 20

-limones 150

- 125 vasos 14 onz

- 125 vasos de 12onz

- 250 cucharas

- 10 arrobas de hielo

FINANCIERA

¿Qué expectativa de ventas tienen?

Triplicar ventas

Abrir un nuevo punto

¿Qué contrato se maneja con los trabajadores?

Contrato verbal, por servicios

¿A qué se destinan las ganancias?

Gastos personales y costos diarios

¿QUE ES LO QUE ESPERAS CON EL PLAN ESTRATEGICO?

Que al fin se implementen las mejoras de las que vengo hablando a mi esposo hace años. Ya que si de pronto alguien más le dice el hace caso

ENTREVISTA LA PALABRA DE DIOS COFFE SHOP

ENTREVISTADOR: DANIELA CARRILLO

ENTREVISTADA: JULIO VARGAS

Vamos a hacer una pequeña entrevista que nos va a permitir enterarnos un poquito del panorama de como funciona el negocio de ustedes don julio y carolina "La palabra de Dios Coffe shop.

Cuéntame julio ¿tienes idea julio de que es un plan estratégico?

Para mí es la creación de una alternativa diferente a la que se vive o se plantea en un negocio, para poder mejorar y hacer cosas nuevas.

¿Por qué cambiarías de food truck a un café restaurante?

La idea se pensó con un food truck por la necesidad en pandemia de poderlo mover a cualquier lado, de tener la facilidad de llegar a diferentes sitios y poder ofrecer los productos que tenemos en diferentes partes de la ciudad, eventos, ya habiéndolo visto funcionar y que se puede hacer, ya se está pensando en la posibilidad de crecer, y crecer en un sitio estable es la finalidad.

¿Qué te motiva a hacerlo así ahora?

Ver que está funcionando, el saber que los productos son un éxito, tener más espacio y tiempo libre para mí como persona, de poder incrementar el ingreso.

¿Qué sientes tú que no está funcionando tu negocio?

En sí lo que más me incomoda es que ocupo todo el día enfocado en el negocio, la planeación de lo que se va a hacer, más la ejecución lleva mucho tiempo y requiere de práctica no puedo no puedo contratar a alguien para que me haga mi trabajo porque necesita un entrenamiento previo para poderlo realizar.

¿Cómo es tu día en el negocio?

Yo lo disfruto todo, porque mi negocio lo hice a pulso y yo busque hacer las recetas a mi gusto, así que le dedico todo el día

9 am hago las compras 45 min (voy a elegir las personalmente por la calidad de los que hago.

10 am hago las preparaciones

1 pm saco los pre elaborados y demás utensilios

1.30 pm muevo el tráiler al lugar

2 pm abro el negocio

De 2pm a 730 pm hago preparaciones

730 pm - 8pm limpio y cierro

8 a 830 saco las cosas del food truck para lavarlas y las subo a mi casa

¿Cuáles son los tres aspectos más importantes para ti en la palabra de DIOS COFFE SHOP Y POR QUÉ?

- La satisfacción del cliente
- General empleo e impactar la calidad de vida de los empleados
- Brindar apoyo espiritual por medio de la palabra de Dios (promesas bíblicas, conexión con iglesia local)

¿Cuáles son los aspectos que te gustaría mejorar en este negocio y por qué? Mínimo 3 máximo 5

- La formalidad
- Un local para brindar más comodidad a los clientes y trabajadores.
- las instalaciones (espacios para preparaciones)
- La contratación (No he encontrado fácilmente quien se haga cargo de mis labores en las labores)

¿Quién dice quien se hace y como se hace?

Yo, y a quienes me ayudan les explico que se hace y como y no me gusta que lo hagan de cualquier manera sino como debe de ser, como les digo en la explicación, y nada está por escrito porque, aunque es muy simple debe ser con la táctica que les digo, porque yo ya cometí todos los errores que se podían cometer.

¿Cuáles son los principales valores de la palabra de DIOS COFFE SHOP Y por qué?

- Amor a las personas
- Amabilidad
- Calidad a buen precio

¿Cuáles son los obstáculos externos que impiden que tu negocio funcione

como quisieras?

- Unos de los principales obstáculos son lo tener nuestro propio espacio entonces transito nos movía quejas de vecinos, el tema de la luz, agua y electricidad.
- La inseguridad es delicada al estar en la calle expuesto a peligroso.

¿Cuál es tu producto estrella?

Raspado y la lulada que valen 5.000 y 8.000

¿Cuál es el producto menos vendido?

Waffler con helado \$ 12.000

¿El mayor desafío para tu negocio?

para mi negocio es el tema de la refrigeración y la maquinaria para aprovechar el hielo, estandarizar la refrigeración

¿Cuántos empleados tienen directamente?

1

¿Cuántos empleados indirectos?

3

¿Cómo contratan a los empleados?

No tengo proceso de contratación, ellos han empezado a acompañarme y han dado ideas y entre nosotros mismos hemos comenzado las ventas o las actividades.

a mi hija si empecé pidiéndole que me ayudara en los fines de semana y como quería algo de dinero para su mecatro entonces la contrate así, le di unas inducciones sobre la marcha y listo.

¿Qué valores y comportamientos tiene tu empleado ideal?

¿crees que tus empleados tienen este comportamiento?

Si,

¿Cuántos productos se compran para la producción de 5 días?

15 productos

FINANCIERA

¿Qué expectativa de ventas tienen?

Triplicar ventas

Abrir un nuevo punto

¿Qué contrato se maneja con los trabajadores?

Contrato verbal, por servicios

¿a que se destinan las ganancias?

Costos diarios y pagar la inversión del carro y reinvertir

DE MERCADO

¿tienes competidores cerca? ¿los conoces?

Pues sí, hay un señor que tiene una bici con cholados y pues las bebidas

¿CUÁNTOS PRODUCTOS VENDES Y CUÁLES SON?

15 productos

Raspado
cholado de frutas
chelado
lulada,
maracuyazo
nevado de café
nevado de piña
limonada de coco
sándwich cubano
waffles con helado
helado de crema,
banana split
soda italiana

¿QUÉ PRODUCTOS CREES QUE SUSTITUIRÍAN EL TUYO?

Cholados del panamericano, pero están muy lejos, y cosechas o heladerías que venden jugos

¿CUÁL ES TU PRODUCTO MÁS VENDIDO?

Raspado

¿CUÁL ES TU PRODUCTO MENOS VENDIDO?

Wafler

¿CUÁL ES TU OBJETIVO DE VENTA MÍNIMO

\$250.000

¿Y CUÁL ES TU OBJETIVO DE VENTA MÁXIMO?

\$1.200.000

¿QUÉ FUE LO QUE MAS AFECTO EN LA PANDEMIA TU NEGOCIO?

En general nos afecto de manera muy positiva , pues el estar al aire libre y con tanto local cerrado fue lo mejor para nuestro modelo de negocio , parecía una feria en ocasiones solo nos afectaba el temor que fuera alguien con covid o que se enfermara alguno de los trabajadores del equipo , pero de resto fue una bendición para nosotros .

¿Cuál crees que es tu mayor desafío en las operaciones diarias y lo empresarialmente hablando?

En la parte operativa lo que se refiere al hielo de las preparaciones

OPERATIVO

¿Cuántos empleados tienen?

5

EMPLEADOS

¿a qué se dedica cada empleado o cuáles son sus funciones?

JULIO VARGAS: preparaciones, compras, finanzas, contabilidad

NELLY LONDOÑO: limpieza, atención al cliente, preparación de comidas saladas

JULIANA VARGAS: preparación de bebidas refrescantes y alistamiento, postres y preparaciones de comida dulce.

CAROLINA ORTIZ marketing y redes

¿Quién se encarga de marketing?

Mi esposa CAROLINA ORTIZ (redes sociales publico fotos de los productos y comparto videos publicitarios influencer.

¿Cuál es el paso a paso de tu rutina para sacar el food truck?

¿tienen redes sociales?

SI

¿Quién se encarga de las redes?

CAROLINA ORTIZ

¿Quién maneja la contabilidad?

Yo, anoto lo que nelly me dice que vendimos resto lo que compramos, le paso su día de trabajo a cada uno y comparo el dinero que queda, casi siempre da ok.

¿Cómo se manejan las finanzas?

Yo compro las cosas, ahorro y reinvierto, ya

pagué el punto de equilibrio ahora estoy ahorrando para abrir sucursales.

¿conocen algún beneficio gubernamental que les apoye?

No, ninguno.

¿manejan algún tipo de permiso o licencia especial?

Si manipulación de alimentos, pero esta vencido.

