

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL RESTAURANTE AQUÍ ES
LILI PARA EL PERIODO 2022 – 2025, EN EL CORREGIMIENTO DE
LA URIBE, VALLE DEL CAUCA.**

**JUAN JOSE VASQUEZ FEIJO
JUAN CARLOS LLANOS FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL**

2022

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL RESTAURANTE
AQUÍ ES LILI PARA EL PERIODO 2022 – 2025, EN EL CORREGIMIENTO
DE LA URIBE, VALLE DEL CAUCA.**

**JUAN JOSE VASQUEZ FEIJO
JUAN CARLOS LLANOS FLÓREZ**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
Roberto Lucien Larmat, MSc.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL**

2022

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Directora CECILIA MADRIÑAN POLO por su apoyo incondicional en todo este proceso y por su desempeño ejemplar en cuanto a la dirección de la sede.

Al docente de la Universidad del Valle, Magister ROBERTO LUCIEN LARMAT, por toda su orientación como asesor de trabajo de grado guiándonos de la mejor forma a la consecución de este logro.

A la Universidad del Valle sede Zarzal por ofrecernos la oportunidad de desarrollar esta carrera en sus instalaciones y de sentirnos orgullosos de ser univallunos.

A la Biblioteca Víctor Manuel Patiño por presentarse como una fuente de apoyo e información disponible en todo momento para los diferentes estudiantes.

Tabla de Contenido

Resumen	14
Abstract.....	15
Introducción.....	16
1. Problema de investigación.....	17
■ Reseña histórica	17
■ Planteamiento del problema	18
1.2.1 Aproximación teórica	18
1.2.2 Antecedentes del problema.....	22
1.2.3 Formulación del problema.....	24
■ Pregunta de Investigación.....	26
■ Sistematización del Problema.....	26
2. Objetivos.....	27
■ Objetivo General.....	27
■ Objetivos Específicos	27
3. Justificación	28
4 Marco Referencial	29
■ Marco teórico.....	29
■ Marco legal.....	41
■ Marco espacial	42

5.Diseño Metodológico	48
■ Tipo de investigación.....	48
■ Enfoque de la investigación.....	48
■ Método de análisis	48
■ Fuentes de información	49
5.4.1 Fuente primaria.....	49
5.4.2 Fuente secundaria	49
■ Herramientas de recolección de información	49
■ Tratamiento de la información	50
■ Técnica de muestreo.	51
■ Modelo de encuesta:	51
6.Diagnóstico Externo	52
■ Análisis de los entornos de la organización:	52
6.1.1 Etapa de insumos del medio ambiente externo.....	53
■ Análisis Del Sector	148
6.2.1 Competidores Potenciales.....	148
6.2.2 Competidores Reales	148
6.2.3 Productos Sustitutos.....	150
6.2.4 Proveedores.....	151
6.2.5 Clientes	152
■ Las 5 Fuerzas De Porter.....	153
6.3.1 Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores.....	154

6.3.2	Poder De Negociación De Los Proveedores.....	157
6.3.3	Poder de negociación de los consumidores.	158
6.3.4	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	160
6.3.5	Rivalidad entre competidores.	162
■	Consolidado Fuerzas de la Industria.....	164
■	Benchmarking.....	164
6.5.1	Restaurantes a Comparar	165
6.5.2	Restaurante Coma Sabroso La Uribe.....	166
6.5.3	Restaurante Mery “Parador Dulces De Uribe”	168
6.5.4	Restaurante Alexandro.....	169
■	Factores Claves De Éxito	170
6.6.1	Portafolio De Productos.....	170
6.6.2	Diferenciación.....	170
6.6.3	Experiencia Del Cliente	171
6.6.4	Precio:	171
6.6.5	Ubicación.....	171
6.6.6	Fidelización De Los Clientes.....	171
6.6.7	Good Will	171
6.6.8	Tiempos De Respuesta	171
■	Matriz de Perfil Competitivo	172
■	Evaluación De Factores Externos	175
■	Diagnóstico Interno	177

Diagnóstico Interno	177
6.9.1 Diagnóstico Capacidad Directiva	178
6.9.2 Diagnóstico Capacidad Talento Humano	180
6.9.3 Diagnóstico Capacidad Competitiva – Mercadeo	182
6.9.4 Diagnóstico Capacidad Tecnológica - Producción.....	188
6.9.5 Diagnóstico Capacidad Financiera	190
■ Evaluación De Factores Internos	192
■ Matriz DOFA.....	194
■ Matriz Posicionamiento Estratégico Y Evaluación De La Acción (P.E.Y.E.A.)	199
7 Direccionamiento Estratégico.....	204
■ Misión.....	204
■ Visión.....	204
■ Principios & Valores	204
■ Objetivos Estratégicos	205
■ Plan de acción para el direccionamiento estratégico	206
8 Análisis Costo/Beneficio	213
■ Conclusiones.....	217
■ Recomendaciones	220
Bibliografía.....	221

Tabla De Gráficas	Pag.
Gráfica 1 Tasa de desempleo Abril 2015 – Abril 2021	55
Gráfica 2 Tasa global de participación, ocupación y desempleo.	56
Gráfica 3 tasa de desempleo Trimestre marzo - mayo 2021, Cali.....	58
Gráfica 4 Tasa de crecimiento histórica nacional 1961-2021	60
Gráfica 5 Crecimiento poblacional distribución hombres y mujeres 2018-2025.	61
Gráfica 6 Colombia Pirámides poblacionales comparadas 1985-2020.	62
Gráfica 7 Distribución porcentual de los hogares según su tamaño para cada estrato donde residen 2021.	65
Gráfica 8 Población según clases sociales principales ciudades 2021.	65
Gráfica 9 Cifras pobreza monetaria 2020 departamentos.	67
Gráfica 10 pobreza monetaria 2012 - 2020	68
Gráfica 11 Pobreza monetaria extrema 2012 - 2020	68
Gráfica 12 Pobreza multidimensional nacional 2019.....	69
Gráfica 13 Pobreza monetaria por departamentos 2019.....	70
Gráfica 14 Pobreza multidimensional (porcentaje) total nacional y departamento Valle del Cauca Año 2018-2019	71
Gráfica 15 Situación económica y comidas diarias durante pandemia 2020.	71
Gráfica 16 Flujo migratorio nacionales 2021	72
Gráfica 17 Flujo migratorio extranjeros 2021	73
Gráfica 18 Flujo migratorio extranjeros 2021 por actividad y ciudad destino... ..	73
Gráfica 19 Evolución migratoria venezolana histórica a 2021.....	74
Gráfica 20 Migración interna interdepartamental 2020.	76
Gráfica 21 Parador dulces de Uribe.....	82

Gráfica 22 Educación formal en Colombia 2020	84
Gráfica 23 Fuerza laboral y educación 2019	85
Gráfica 24 Cobertura educativa Bugalagrande 2019.....	86
Gráfica 25 Cobertura por nivel departamental 2019.	87
Gráfica 26 Turismo extranjeros no residentes en Colombia 2020 - 2021	89
Gráfica 27. Turismo interno 2019 - 2021	89
Gráfica 28 Participación llegada de extranjeros no residentes Valle del Cauca	90
Gráfica 29 PIB 2015 - 2021 Trimestral	97
Gráfica 30 Proyecciones FMI, sobre el PIB a 2022	98
Gráfica 31 Variación del PIB a nivel regional en el Valle del Cauca	100
Gráfica 32 PIB departamental Valle 2019.....	100
Gráfica 33 Variación del IPC hasta el mes de mayo de 2021	103
Gráfica 34 Inflación y meta de Inflación.....	104
Gráfica 35 Variación año corrido IPC enero- abril 2021 Valle del Cauca.....	105
Gráfica 36 Países con mayor tasa Inflación a agosto de 2020.....	106
Gráfica 37 Tasa de interés a mayo 2021.....	108
Gráfica 38 Tasa de cambio junio 2020 – junio 2021.....	109
Gráfica 39 Matriz de impacto Entorno Económico.....	111
Gráfica 40 Acceso fijo a internet, I trimestre 2021	131
Gráfica 41 Acceso a internet móvil III trimestre 2020.....	132
Gráfica 42 Penetración de internet Bugalagrande 2019.	132
Gráfica 43 Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y página web Sector comercio e industria manufacturera Total nacional 2018.....	133
Gráfica 44 Gasto en investigación y desarrollo, % del PIB, 1996 - 2018	134
Gráfica 45 Principales resultados del IDIC 2019	135

Gráfica 46 Generación de vertimientos y emisiones.	140
Gráfica 47 Comportamiento componente ambiental y fuente de afectación....	143
Gráfica 48 Distribución de la población por ubicación.....	143
Gráfica 49 Proceso de verificación de criterios de negocios verdes	144
Gráfica 50 Matriz de impacto Entorno Ambiental	147
Gráfica 51 Competidores restaurante Aquí es Lili.	148
Gráfica 52 Radar de la Matriz de Perfil Competitivo.....	174
Gráfica 53 Resultado Matriz Evaluación Factores Externos (E.F.E.)	176
Gráfica 54 Resultados encuesta satisfacción del cliente	187

Lista De Tablas	Pag.
Tabla 1. Aproximación teórica	19
Tabla 2 Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia	42
Tabla 3 Ecuesta para los Clientes de Aqui es Lili	51
Tabla 4 Tasa de desempleo Regiones II semestre (2020 - 2019)	56
Tabla 5 Tasa global de participación, ocupación y desempleo en el Valle del Cauca.	57
Tabla 6 Proyección población Colombia 2019 - 2025	59
Tabla 7 Matriz de depuración entorno demográfico.	78
Tabla 8 Matriz depuración entorno socio – cultural	94
Tabla 9 Número de empresas activas por municipio	102
Tabla 10 Número de empresas canceladas por municipio.....	102
Tabla 11 Matriz de impacto entorno Político-Legal	128
Tabla 12 Matriz de impacto Entorno Tecnológico	138
Tabla 13 Listado de Sustitutos	150
Tabla 14 Listado de Proveedores	151
Tabla 15 Análisis variable (Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores) .	155
Tabla 16 Evaluación variables Amenaza de entrada de nuevos competidores	156
Tabla 17 Análisis variables Poder Negociador de Proveedores	157
Tabla 18 Evaluación variables Poder Negociador de Proveedores	158
Tabla 19 Análisis variables Poder Negociador de los Consumidores	159
Tabla 20 Evaluación variables Amenaza de entrada de nuevos competidores	159
Tabla 21 Análisis variables Productos Sustitutos	160
Tabla 22 Evaluación variables productos sustitutos	161
Tabla 23 Análisis variables Rivalidad	162

Tabla 24 Evaluación variables Rivalidad	163
Tabla 25 Evaluación de las 5 Fuerzas	164
Tabla 26 Matriz Evaluación Factores Externos (E.F.E.)	176
Tabla 27 Diagnóstico de capacidad directiva.....	180
Tabla 28 Diagnóstico de capacidad de talento humano	182
Tabla 29 Diagnóstico de capacidad mercadeo	188
Tabla 30 Diagnóstico de capacidad de producción.	190
Tabla 31 Diagnóstico de capacidad financiera.....	192
Tabla 32 Matriz Evaluación Factores Internos (E.F.I.)	193
Tabla 33 matriz DOFA	197
Tabla 34 valores PEYEA	200
Tabla 35 Objetivos estratégicos y estrategias	205
Tabla 36 Plan de Acción para la el Restaurante “Aquí es Lili”	207
Tabla 37 Proyección entorno económico 2022-2025.....	213
Tabla 38 Costos y gastos del Restaurante Aquí es Lili	214
Tabla 39 Proyección de Estados de Resultados 2022 – 2025	215
Tabla 40 Proyecciones Flujo de Caja	215
Tabla 41 Proyección Balance General 2022-2025	216
Tabla 42 Indicadores Financieros	216

Lista de Ilustraciones	Pag.
Ilustración 1 Modelos aplicados a la organización Aquí es Lili.....	34
Ilustración 2 Localización Estado Colombiano	43
Ilustración 3 Ubicación departamento del Valle del Cauca	44
Ilustración 4 Región Centro vallecaucana	44
Ilustración 5 Ubicación del municipio de Bugalagrande.....	45
Ilustración 6 Corregimiento de La Uribe	46
Ilustración 7 Parador Dulces de Uribe - Ubicación Restaurante Aquí es Lili	47
Ilustración 8 Diseño metodológico	50
Ilustración 9 Mayor consumo de agua y energía por departamentos.	139
Ilustración 10 Cinco fuerzas de Porter	154
Ilustración 11 Logotipo El Parador Rojo La Uribe.	165
Ilustración 12 Restaurante Coma Sabroso La Uribe	166
Ilustración 13 Restaurante Mery “Parador Dulces De Uribe”	168
Ilustración 14 Restaurante Alexandro	169

Resumen

Actualmente el desarrollo empresarial es una tendencia marcada, solamente aquellas organizaciones que pueden adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente podrán sostenerse a través del tiempo. La planificación que las organizaciones es un proceso clave y necesario si se desean contrarrestar las aprovechar al máximo las ventajas competitivas de las organizaciones y las fuerzas externas para mitigar su impacto de las amenazas.

Por lo tanto, en este proyecto académico se pretende diseñar un plan estratégico para el restaurante Aquí es Lili para el periodo 2022 – 2025, en el corregimiento de la Uribe, Valle del Cauca, la cual ha crecido desordenadamente y es consciente de la necesidad urgente de definir un rumbo estratégico. Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron diferentes herramientas metodológicas tales como encuestas, entrevistas, análisis documental y la observación, a través de fuentes como los integrantes de la empresa, clientes y proveedores, con el fin de efectuar un diagnóstico tanto interno y externo de la empresa, complementándolo con un proceso benchmarking y un análisis financiero.

Finalmente, se propuso un Direccionamiento Estratégico con un su respectivo Plan de Acción, en el cual se estableció dos objetivos, los cuales consisten en Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2025), y la ampliación del portafolio ofreciendo una línea de productos saludables en pro de que se cree una sinergia que permita que se convierta en una organización rentable, garantizando la sostenibilidad a través del tiempo y que sea reconocida por su éxito empresarial en el centro del Valle del Cauca.

Palabras Claves: Planificación, factores claves de éxito, direccionamiento estratégico, benchmarking, análisis financiero y plan de acción.

Abstract

Currently business development is a marked trend, only those organizations that can adapt to changing environmental conditions will be able to sustain themselves over time. Planning that organizations is a key and necessary process if they want to counter take full advantage of the competitive advantages of organizations and external forces to mitigate their impact from threats.

Therefore, in this academic project it is intended to design a strategic plan for the Aquí es Lili restaurant for the period 2021 - 2024, in the township of Uribe, Valle del Cauca, which has grown disorderly and is aware of the urgent need to define a strategic course. For the development of this project, different methodological tools were used such as surveys, interviews, documentary analysis and observation, through sources such as members of the company, clients and suppliers, in order to carry out an internal and external diagnosis of the company, complementing it with a benchmarking process and financial analysis.

Finally, a Strategic Direction was proposed with its respective Action Plan, in which two objectives were established, which consist of Increasing the organization's sales by 50% (by 2025), and the expansion of the portfolio of receiving a line of healthy products in favor of creating a synergy that allows it to become a profitable organization, guaranteeing sustainability over time and being recognized for its business success in the center of Valle del Cauca.

Keywords: Planning, key success factors, strategic direction, benchmarking, financial analysis and action plan.

Introducción

En un entorno tan variable como el que vivimos actualmente con la agravante de la reciente emergencia sanitaria, no solo en nuestro país sino en el mundo entero, las empresas se ven expuestas a numerosos riesgos que amenazan su estabilidad, toda vez que se generan variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Por tal razón es necesario tener unos lineamientos que permitan atenuar o controlar el impacto de estas variables en la organización.

Los lineamientos organizacionales se catalogan como un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones, orientado a la formulación del plan para el mediano y largo plazo, el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios. Todo esto con el fin de lograr la efectividad necesaria para el sostenimiento en el tiempo de las empresas. (Hatten, 1987.)

Así el direccionamiento corporativo para una organización consiste en el acompañamiento de la gerencia de las organizaciones donde deben involucrarse en la formulación del plan, con definición de todos los protocolos de direccionamiento, proponiendo distintos escenarios de acuerdo con las realidades y probabilidades de la organización, es allí donde se emplea metodologías de integración que incluye distintos niveles de la empresa, aprovechando al máximo el conocimiento específico y la experiencia que pueden ofrecer los colaboradores internos y se nutre de la información del sector que se obtiene desde las distintas fuentes de investigación usadas.

Con base en lo anterior, el trabajo de investigación se desarrolla en la empresa RESTAURANTE AQUÍ ES LILI ubicada en el corregimiento de la Uribe, municipio de Bugalagrande Valle del Cauca, donde la finalidad radica en lograr la integración estratégica óptima para la empresa, por medio de un exhaustivo análisis del sector que

configure el entorno interno y externo del ente con el fin de seleccionar la estrategia macro para el despliegue del plan de acción, donde se integrara objetivos metas e indicadores de gestión para medir los resultados deseados para la organización. Por último, pretende desarrollar una evaluación financiera que integre factores cuantitativos donde deje en evidencia el impacto económico que lograría la organización al implementar el plan, en este último punto se desarrolló mediante indicadores de rentabilidad u otros que se consideren adecuados.

Problema de investigación

Reseña histórica

El restaurante AQUÍ ES LILI surgió en la Uribe Valle en 1998 como una pequeña sociedad entre LILIANA FEJO y MILENA RAMIRES, comenzó en local en el sindicato de vendedores de la Uribe donde en sus inicios solo ofrecía productos tales como: manjar blanco, frituras y confitería, siendo atendido por sus propietarias; al cabo de un tiempo se amplió el servicio a 24 horas pero aun vendiendo solo los productos antes mencionados, Por circunstancias ajenas de una de sus propietarias esta sociedad termino, quedando como única dueña LILIANA FEJO quien a pesar de las adversidades que se le presentaron decidió seguir con la meta propuesta, aportaba mucho interés a su establecimiento comercial, a medida que fue aumentando su clientela en el 2010, el local que para en ese entonces era muy pequeño y ya no daba abasto, su propietaria decidió ampliarse, en la bahía del parador de dulces de Uribe, compro tres locales los unifico, dando como resultado un local más grande, más moderno, muy completo para ofrecer a sus clientes un buen servicio y comodidad, desde entonces el local restaurante empezó a tener gran acogida por parte de sus clientes que día a día lo recurrían, a medida que la variedad de clientes frecuentaban el restaurante, estos mismos aportaban al restaurante ideas para mejorar el servicio, lo cual es tenido en cuenta, la ampliación del local trajo

consigo mismo el aumento del personal, poco a poco el local fue creciendo en todos los aspectos, en sus clientes, en infraestructura, lo cual cada año se hacen mejoras y cambios de apariencia para ofrecer una buena imagen, al igual que en la carta del menú, ampliando su gran variedad, ofreciendo desde platos típicos de la región, especiales y a la carta, barra, bebidas gaseosas, jugos naturales, cafetería y pastelería, dulces y snack típicos de la región, zona de licores y vinos, artesanías, una gran diversificación en lo que es el restaurante, como objetivo principal de su propietaria es que el cliente encuentre todo en un mismo punto.

En el año 2015 amplio su puntos de venta comprando un antiguo local comercial ubicado en Uribe valle, sentido norte-sur, ampliándose y logrando constituir otra sede, siendo este el parador restaurante aquí es Lili #2 con el mismo portafolio de servicios, la misma cultura organizacional, los mismos procesos y procedimientos, atendiendo en su gran mayoría a los mismos clientes el cual ha sido de gran acogida y éxito para la empresa, la apertura de ese nuevo local trajo consigo el aumento significativo de clientes, a la fecha los restaurantes funcionan bajo la dirección de la misma propietaria, con la participación de sus dos hijos que han sido participes en todo el proceso de consolidación de los restaurantes.

■ Planteamiento del problema

1.2.1 Aproximación teórica

El direccionamiento estratégico tuvo sus inicios de una manera formal y definida en 1950, aplicándose a grandes compañías con robustas estructuras organizacionales. La planeación estratégica, base del direccionamiento se pensó para garantizar a la organización alcanzar sus objetivos.

En la actualidad el Direccionamiento estratégico ha ido evolucionando, formulando diferentes metodologías y tácticas para su desarrollo desde la perspectiva de varios autores, aplicándose a la mayoría de las organizaciones e implementándose también en pequeñas y medianas empresas, con algunos modelos más simples.

Como concepto el Direccionamiento Estratégico consiste en el apoyo determinante para la planeación estratégica, por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma; se reconoce que el Direccionamiento Estratégico proporciona una guía, dirección y límites para la parte operacional en una empresa.

Se realizó una investigación de diversos artículos y tesis referentes al direccionamiento estratégico el cual es objeto del presente trabajo, con relación al sector restaurantes y la actual situación derivada de la pandemia del Covid 19, donde se puede evidenciar algunas teorías además de casos que complementan el objeto caso de estudio. A continuación, enunciamos los más relevantes en orden de publicación:

Tabla 1. Aproximación teórica

Titulo	Autores / Univ.	Año	Resumen - Resultados
Direccionamiento estratégico para el restaurante El Paisa Papá de la ciudad de Guadalajara de Buga. Tesis (Administración de Empresas)	Martínez Ramírez, Carlos Humberto Vásquez Rincón, Yoahn Horacio Univalle, Sede Buga	2009	Logrando con ello el máximo provecho de los recursos internos, la comprensión y el compromiso de los administradores, así como también la participación de los empleados, para de esta forma incrementar progresivamente el actual rendimiento de cada una de las áreas de trabajo, y por consiguiente los intereses de las mismas, y de igual forma, el de los colaboradores, como parte integral y fundamental del proceso.

Propuesta de implementación del proceso de planeación estratégica en el restaurante-bar viejo Brasil .Tesis (Administración de Empresas).	Ramírez, Luz Myriam Henao Patiño, Lida Isabel. Universidad del Valle, Sede Cartago	2011	Se logró contribuir con las herramientas pertinentes para que la organización lograr generar mejores utilidades a partir de la implementación de las estrategias pautadas en el trabajo
Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al restaurante zaguan de la quinta. Tesis (Administración de Empresas).	Alexis García Borrero Universidad Autónoma De Occidente	2012	pretende que la empresa tenga una guía para enfrentar los problemas que presenta, y poder ser una empresa exitosa en el sector gastronómico cada vez más competitivo. Teniendo como objetivo; diseñar para el restaurante Zaguán de la Quinta un proceso de planeación y direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser competitiva en el sector.
Direccionamiento estratégico para el Restaurante Tamarindo de la ciudad de Guadalajara de Buga.Tesis (Administración de Empresas).	Martínez Uribe, Ángela María Posada Mosquera Dorian Rolando Universidad del Valle, Sede Buga	2013	Fue posible suministrarle a la organización nuevas estrategias que le permitieran alcanzar sus metas dentro del mercado, por otro lado al interior de la organización se implementó un cronograma de tareas específicas esto con el fin de que las actividades fueran de manera equitativa y cada integrante se dedicara al cumplimiento de la tarea asignada.
Plan de direccionamiento estratégico para la organización comestibles ricos del Valle (Administración de Empresas).	Andrés Felipe González Segura Blanca Niyered Lozano Casierra Universidad del Valle, Sede Zarzal	2015	El plan de acción propuesto permitirá a la organización tener un mayor control y mejorar su desempeño teniendo en cuenta que partir de las estrategias establecidas se van a desarrollar funciones y actividades claras que garanticen el éxito de la organización
Direccionamiento estratégico para la empresa “yo soy Mr. sándwich” del municipio de la unión, valle del cauca Tesis (Administración de Empresas)	Yeisson Alexander Tovar Muñoz Juan Camilo Zúñiga Prado Universidad del Valle, Sede Zarzal	2016	Fue posible plantear un plan de acción, con base en el direccionamiento estratégico, donde se establecieron como pilares estratégicos, en primera instancia, al incremento de las ventas en un 50% y, en segunda instancia, el establecimiento de un nuevo punto de venta, ambos para el año 2018.
Propuesta de direccionamiento basado en un modelo estratégico para la empresa ambrosia restaurante bar, ubicado en el municipio de zarzal valle	Liliana Marín García Jhon Fredy Larrotta Barajas Universidad Del Valle Sede Palmira	2018	Tiene como propósito desarrollar la propuesta de plan estratégico para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR con el fin de la consecución de nuevos clientes y la permanencia de los clientes

			antiguos, por esta razón se plantea modernizar el manejo administrativo, contar con el despliegue táctico-operativo que logre consolidar la imagen empresarial logrando así consolidar el desarrollo adecuado para la organización.
Direccionamiento estratégico para el restaurante pedro junior para el periodo 2019-2021 en la ciudad de santiago de cali	Julián Mauricio Montilla Gamboa Alejandro Gómez Mosquera	2018	Se detectaron gran parte de las falencias que tenían estancada la organización, con ello se reformulo la misión y la visión, se suministraron estrategias y técnicas de medición para alcanzar a mediano plazo el objetivo del restaurante.
Formulación del plan estratégico para el restaurante brisas del carbón periodo 2018 – 2021	NATHALY LÓPEZ SANCHEZ UNIVERSIDAD DEL VALLE Cali	2018	Este proyecto utiliza las herramientas y metodologías académicas, así como los conceptos que arrojan las experiencias dentro del devenir operativo organizacional del negocio, para diseñar un plan estratégico que lleve a la organización Brisas del carbón a ocupar un nicho de mercado potencial en el sector.
Direccionamiento estratégico para el restaurante el sabor paisa de la unión valle	Lilian Carime Bueno Bueno Laura Daniela Calvo Ayala	2019	Se propone un modelo estratégico que le permita la creación formal de una estructura, y clarifique su idea de negocio para poder comunicarlo efectivamente a todos los miembros de la organización, utilizando diferentes herramientas administrativas que sean aplicables a varios modelos que sustentaran la propuesta de direccionamiento estratégico, analizando el entorno que rodea la organización, teniendo en cuenta factores del marco y micro entorno y en qué grado tiene estos incidencia sobre su operación, de esta forma detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía.
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA RESTAURANTE LOS PAISAS. Pereira. Tesis (Administración de Empresas).	TITO ADRIAN OTALVARO LÓPEZ UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA	2019	La empresa ha tenido un buen crecimiento aunque no el esperado, pero es consciente de la importancia que tiene la planeación para asegurar en el mediano y largo plazo, el logro de los objetivos, el cumplimiento de su misión y alcanzar su visión. Para ello se plantea un plan estratégico como mapa de ruta para alcanzar sus objetivos.

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO: UN LLAMADO PARA REINVENTAR SU MODELO DE NEGOCIO. Artículo	Cindy Lorena Pacheco Bernal Ignacio Antonio Conde Artunduaga	2020	Nadie estaba preparado para afrontar una crisis sanitaria en la actualidad que impactara a todos los sectores económicos, sin importar su lugar de origen. Esto trajo que los empresarios repensaran sus modelos de negocio para mantenerlos y lograrlos sacar adelante de la crisis. El sector gastronómico no fue ajeno a esta coyuntura, siendo uno de los sectores económicos más afectados al no estar preparado para enfrentar esta situación, y el cambio que trajo con ésta el comportamiento del consumidor.
EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA CADENA ALIMENTARIA Y EL SUMINISTRO DE ALIMENTOS Artículo	JAIRO ROMERO Miembro de la Academia Internacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos Expresidente de ALACCTA 2016 – 2018	2020	Este documento aborda el problema desde la perspectiva de la evaluación, gestión y comunicación de los riesgos y ofrece una serie de links a sitios confiables de información a los que puede recurrir la comunidad de alimentos de América Latina para responder adecuadamente a los retos que plantea la situación
LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RESTAURANTES DEBIDO A LA COVID-19	Michele Barton Directora de la carrera de Gestión e Innovación en Gastronomía de USIL.	2020	La industria turística mundial viene enfrentando una serie de retos de supervivencia en el mercado en el contexto de la pandemia por la COVID-19. Es en este escenario que todos los actores de la industria del turismo y la restauración, sin excepción, se han visto obligados a reinventarse haciendo uso de la innovación y la transformación digital para este propósito.

Fuente Los Autores

1.2.2 Antecedentes del problema

El Restaurante “AQUÍ ES LILI” es una empresa que ha crecido significativamente, diversificándose y cambiando su estructura e imagen hasta convertirse y posicionarse en el mercado como un restaurante-parador reconocido a nivel nacional por su excelente servicio y la gastronomía que brinda a sus clientes. Este crecimiento ha traído a la organización además de utilidades, una serie de problemas relacionados con la alta rotación del personal, inversiones con malos rendimientos,

aumento de la competencia, pérdidas económicas debido a la informalidad administrativa y tributaria, entre otros.

Desde sus inicios la empresa se consolidó con los valores, la visión y manejos administrativos empíricos de la propietaria, siempre trabajando en pro del crecimiento y de maximizar los ingresos. Sin embargo, no se contaba con una planeación adecuada y consciente de hacia donde se proyectaba la empresa para de esta forma encaminar los recursos económicos y humanos en la consecución de sus objetivos mediante estrategias y acciones que permitieran alcanzarlos eficazmente.

El restaurante no contaba con los elementos propios de un direccionamiento estratégico, que le permitieran crecer de manera ordenada, aprovechando la capacidad instalada para maximizar los ingresos y controlar los costos. Así mismo no se conocía la situación actual de la empresa ni del entorno, basándose en estimaciones a criterio de la propietaria, no contemplando la necesidad de identificar las amenazas, oportunidades, aprovechar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades.

No se realizaba un análisis financiero por lo que no se tenía unas estimaciones precisas del rendimiento económico de la empresa y por consiguiente no había como hacer mediciones ni seguimiento

La organización no contaba con una estructura formal definida, la cual se definía situacionalmente por las acciones necesarias del momento, donde además la informalidad laboral les acarreo pérdidas económicas por situaciones legales con los empleados.

Dos décadas después, en el año 2019 conscientes de su crecimiento y de los problemas que no se solucionaban, con miras a mejorar la estructura de la organización y su permanencia en el tiempo, se creó un norte estratégico para el restaurante Aquí es Lili, donde se definió la misión, la visión, los valores, objetivos y estrategias. Todo esto en teoría está muy bien, pero no se estableció un responsable para aplicarlo ya que no

contaban con el tiempo, y no se realizó la contratación de personal adicional para ejecutarlo adecuadamente. Esto conllevó a que el restaurante no siguiera los lineamientos descritos, y no tuviera cambios significativos posteriores. En resumen, el restaurante no implementó el norte estratégico propuesto y siguió manejando todo sin su debida planeación, toda vez que seguía generando utilidades.

El 2020 fue un año difícil toda vez que ninguna empresa por organizada que fuera contaba con una pandemia dentro de su DOFA. Esto, sumado a las condiciones antes descritas hizo que la contabilidad de la empresa se viera en números rojos, situación que no se visualizaba hace muchos años, lo que conllevó al despido de empleados y a hacer cambios sustanciales.

Los recientes cambios socio económicos y normativos han creado nuevos desafíos para el sector de los restaurantes toda vez que se han aumentado los costos de transporte, insumos y la demanda ha disminuido a raíz de las restricciones en la movilidad.

Todo esto evidencia enormemente la necesidad de haber no solo planteado sino aplicado un proceso de direccionamiento estratégico anterior, mas no es óbice para generarlo formalmente el día de hoy, aterrizándolo a la nueva realidad económica.

1.2.3 Formulación del problema

La organización actualmente ha bajado la rentabilidad y frenó su crecimiento considerablemente, situación que podría haber tenido un impacto menor si contara con un direccionamiento estratégico formal en miras a la consecución de unos objetivos.

Como no hay propósitos definidos, actividades y responsables se cometen errores y se generan conflictos internos buscando responsables, que a la larga son solo pérdidas para el restaurante.

Se evidencia una serie de problemas derivados de la falta de planeación. Uno de ellos es que recientemente tanto la propietaria como el administrador, fueron requeridos por la DIAN y mutados posteriormente por no haber presentado la declaración de renta en el año gravable 2018. Esto claramente se pudo evitar mediante un orden en el manejo contable y tributario de la empresa, así como unas adecuadas políticas en estos manejos.

Otro problema es que no cuenta con un análisis del entorno que le permita identificar las amenazas y oportunidades, haciéndola de esta forma vulnerable ante posibles cambios y situaciones externas. Del mismo modo la organización no cuenta con un análisis interno que defina sus fortalezas y debilidades, para elaborar acciones que permitan hacer más sólida la empresa y sostenible en el tiempo. Ejemplo de esto es el aumento de la competencia en el sector, ya que los productos no son diferenciados y la fidelización de los clientes no aplica en la mayoría de los casos porque son usuarios de paso.

El restaurante Aquí es Lili, aunque tiene un trabajo estratégico previo, no ha sido aplicado a la fecha. Tiene una misión, visión, valores y objetivos que no se han adoptado, no son de común conocimiento del personal que labora en la organización, pero además no son consecuentes con la realidad y futuro de la organización por lo que deben ser reformulados y aplicados de manera formal.

Recientemente con la pandemia y las restricciones del Covid-19 en nuestro país, se evidencio aún más, la falta de organización y la necesidad de implementar estrategias que mitiguen el impacto de situaciones adversas. Adicionalmente requiere un análisis interno actual, y del entorno que le permita no solo adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, sino también conocer la posición frente a su competencia.

Todos estos factores hacen imprescindible la implementación de un direccionamiento estratégico que permita a la organización seguir creciendo con un propósito y estructura funcional que genere un mejor retorno de la inversión y una proyección a futuro.

Pregunta de Investigación

¿Qué elementos y características del Direccionamiento Estratégico debe adoptar el restaurante “AQUÍ ES LILI” para su desarrollo en el periodo 2022 - 2025?

Sistematización del Problema

- Cómo está configurado el ambiente externo de la organización?
- ¿Cuáles son las condiciones internas que tiene la organización en cuanto a fortalezas y debilidades?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Qué lineamientos debe tener la propuesta de direccionamiento estratégico en torno a la misión, visión, objetivos y estrategias?
- ¿Qué acciones estratégicas se deben implementar dentro de los procesos del restaurante con el fin de lograr las metas de negocio?
- ¿Cuál es la relación costo/beneficio de la implementación de los lineamientos estratégicos para la empresa?

■ Objetivos

■ Objetivo General

Establecer los elementos y características del Direccionamiento Estratégico debe adoptar el restaurante “AQUÍ ES LILI” para su desarrollo en el periodo 2022 - 2025

■ Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico de los factores externos de la empresa.
- Identificar las condiciones, recursos y capacidades internas de la organización.
- Realizar un Benchmarking que permita identificar la posición competitiva.
- Proponer el norte estratégico, misión, visión, valores, objetivos y las estrategias.
- Formular el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.
- Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto

Justificación

Desde un punto de vista estratégico las teorías y refuerzos administrativos además de la planeación impartidos por diversos autores de la academia resaltan que las organizaciones están conformadas por una estructura y una guía de gestión administrativa, que les permiten realizar procesos de forma eficiente, de esta manera definir un horizonte estratégico permitirá que la organización formule objetivos, y se dirija a la obtención de los mismos a través del establecimiento de estrategias. De tal modo la integración de recursos y habilidades generara la eficiencia de todas las áreas que componen una organización. (Hatten, 1987.)

De este modo plantear alternativas o políticas para tomar decisiones con lineamientos eficientes que permita el sostenimiento en el tiempo de la organización, partirá del diseño adecuado de un plan estratégico, el cual favorecerá a todos colaboradores internos y externos del ente, teniendo en cuenta que el objeto primordial será la satisfacción de los requerimientos del cliente, se obtendrán beneficios económicos y de capital intelectual del grupo de trabajo siendo estos los responsables de adoptar las directrices estratégicas como parte de su cultura y filosofía corporativa.

El desarrollo y posterior implementación del proyecto es importante en primera instancia para la empresa debido a que esta se verá sometida a un cambio organizacional, donde establecerá las metas de negocio, mejorará su estructura organizativa y generará los mejores beneficios tanto económicos y de bienestar para todos los involucrados en su día a día. El horizonte estratégico que se defina para el restaurante Aquí es Lili afianzara la interacción entre los clientes y su propietaria, esto con el fin de crear un ambiente propicio de mejora continua y de satisfacción del cliente, determinado así un trabajo en conjunto que permite el cumplimiento del objetivo empresarial. Desde este punto de vista el proyecto es fundamental para el ente económico ya que ofrece herramientas tácticas y

operativas a los grupos de interés de los que se compone el restaurante dejando en evidencia las directrices óptimas para su funcionamiento.

4 Marco Referencial

Marco teórico

Para resolver el problema de investigación del presente proyecto, es necesario adoptar las herramientas y el conjunto teórico del direccionamiento estratégico que acompañen los procesos administrativos de la organización.

De acuerdo con (Mintzberg, 1987), la estrategia es un plan que, por medio de una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican.

De igual forma (Sena, 2003), discute en la investigación sobre desarrollo estratégico para las organizaciones:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica

Por lo cual por medio de la recopilación de algunos aportes de autores sobre planeación estratégica se define la importancia y temas relevantes sobre esta.

Comenzando con la definición de (Mintzberg, 1997); La planificación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso, es decir que es realizar un plan de análisis que involucre todas las actividades, procesos, y todo lo necesario para desarrollar estrategias que permitan el adecuado crecimiento empresarial, basados en matrices y métodos de análisis cualitativos y cuantitativos concatenados.

De igual forma la planificación es un conjunto de procesos integrados que permiten que cada proceso de una organización funcione de manera efectiva y organizada, logrando un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.

Cabe mencionar que además se resaltan como factor relevante en la planeación estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro). Siendo otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición: “La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988, p. 517).

En un entorno tan cambiante como el que vivimos actualmente en Colombia y en general el mundo entero, es importante reconsiderar los paradigmas tradicionales para tomar decisiones estratégicas acertadas, por lo que es imperante considerar las diez escuelas del pensamiento estratégico planteadas por Mintzberg (1999):

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

2. Escuela de planificación (Ansoff 1965):

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico, en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

No hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

A continuación se enuncia un análisis que permitió seleccionar un modelo que respondiera a las necesidades del trabajo aplicado y al tipo de organización.

Ilustración 1 Modelos aplicados a la organización Aquí es Lili

	Modelo de Fred David	Norton y Kaplan	Modelo de Humberto Serna Gómez
Descripción general	Por su parte, el modelo de planeación estratégica propuesto Fred David en 1995 presenta un enfoque objetivo hacia solo tres (3) etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia, que por lo general ocurren en los tres niveles de jerarquía organizacional (directivo, divisional y funcional), ya que necesariamente se deben incluir a los gerentes, jefes, coordinadores y demás empleados de niveles medios e inferiores. Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones no se presenta como un deber exclusivo del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios.	El modelo propuesto por Kaplan y Norton permite medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general desde cuatro categorías: financiera, cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.	El modelo de planeación estratégica propuesto por Humberto Serna abarca toda la organización, donde lo más relevante viene a ser el crecimiento y el desarrollo global de la misma. Prácticamente se contempla a la compañía como un todo, lo cual se amolda perfectamente para hacer frente a la situación actual de la Corporación INCATE, teniendo en cuenta que le permite utilizar efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas. Así mismo, el proceso de escogencia, formulación, ejecución y evaluación de las estrategias le permiten desarrollar propuestas tanto ofensivas como defensivas.
Toma de decisiones	El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados son puestos a consideración de los directivos para la toma de decisiones.	La implementación de un sistema de cuadro de mando integral para la toma de decisiones puede llegar a costar mucho dinero en tiempo de entrenamiento mientras dura el proceso.	Las decisiones estratégicas que lleguen a plantearse resultarán trascendentales para el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, decisiones como a qué actividades se va a dedicar la empresa, de qué unidades de negocios va a prescindir o en que sectores va a incursionar, resultan ser algunos de los planeamientos que hay que tener en cuenta con la adopción de este modelo.
Etapas de la planeación estratégica	El modelo parte de identificar la misión y visión actuales, así como objetivos estratégicos para luego pasar a la formulación de estrategias que se apoya en el diagnóstico externa y interna de la empresa mediante la aplicación de una serie de herramientas que generan información útil como: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). En síntesis, se puede afirmar que este modelo se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con el propósito de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno.	Básicamente el Cuadro de Mando Integral propuesto por Norton y Kaplan corresponde a un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en: a) Formular una estrategia consistente y transparente, b) Comunicar la estrategia a través de la organización, c) Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, d) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, e) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y f) Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. Si bien este modelo ha contribuido al mejoramiento de muchas empresas, hay que anotar que no es una herramienta que pueda llegar a servir de solución para todas las situaciones empresariales especialmente para las empresas que tienen inestabilidad financiera y no tienen tiempo suficiente para implementar un plan para toda la empresa.	El modelo de gerencia estratégica propuesto por Humberto Serna, difiere en lo planteado por David al no identificar de entrada la misión y la visión de la compañía porque asume que el investigador debe tener un conocimiento previo de la empresa, por tanto considera que el punto de partida debe ser la definición horizonte de tiempo para luego pasar a un diagnóstico estratégicos que al igual a David, también se basa en el análisis de factores internos y externos pero para construir una Matriz DOFA que al final ofrecerá una visión clara de las estrategias que se deberán implementar. A su vez, el modelo recoge aportes importantes de Michael Porter, quien se basa en el análisis competitivo no solo en la formulación estratégica de la empresa sino en el aspecto financiero de la misma, lo que permite ofrecer un direccionamiento estratégico preciso con una proyección estratégica clara que defina la hoja de ruta de cómo alcanzar la visión prospectiva que se ha pensado de la organización. Sin embargo, el aspecto que cobra más relevancia a la hora de adoptar este modelo para el diseño del plan estratégico en la Corporación INCATE, tiene que ver con la etapa de monitoreo, de la cual carece el modelo de David, por medio de cual se puede establecer el nivel de desempeño organizacional en un momento dado.

Fuente: Los Autores.

Luego de identificar los modelos planteados por Fred David (2003), Norton y Kapla (2005) y Humberto Serna (2000) se evidencias diversos modelos y metodologías para adoptar la estrategia empresarial. Sin embargo, al mirar en detalle la metodología

propuesta por cada autor se logró identificar en Humberto Serna, la flexibilidad necesaria en la metodología.

Con este modelo estratégico, se busca establecer una serie de acciones que proyecten al Restaurante Aquí es Lili hacia el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo, permitiendo un crecimiento constante de la organización y una rentabilidad sostenida. El direccionamiento estratégico se llevará a cabo bajo el modelo de planeación estratégica (Serna Gómez, 2000):

¿QUIÉN ES LA EMPRESA?: conocer la historia, orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos ligados a su Misión, principios y valores.

¿DÓNDE ESTÁ?: diagnóstico estratégico, es decir, análisis situacional y en particular de cada una de las unidades que la componen. Por ende se deberá llevar a cabo un análisis interno que permita establecer las fortalezas y debilidades, al tiempo que se efectúa un análisis externo para identificar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

¿HACIA DÓNDE PUEDE IR?: En esta etapa es necesario considerar los diferentes escenarios: político, económico, social, cultural, tecnológico, entre otros.

¿HACIA DÓNDE QUIERE IR?: respuestas las preguntas anteriores, se define cuál ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la organización, de acuerdo a su Misión, principios y valores. El resumen de este escenario corresponderá a la Visión.

¿CÓMO LLEGAMOS ALLÁ?: En este momento y a posteriori a las respuestas, se definen las acciones a realizar: objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?), y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo que se va a ejecutar?)

En el restaurante Aquí es Lili, para realizar el respectivo análisis del ambiente competitivo, se requieren herramientas que permiten examinar el entorno interno y externo presentes en cualquier organización bien sea de bienes Y/o servicios, de esta manera se mencionan dos modelos de análisis de diferentes factores de las áreas funcionales y sectoriales.

Así mismo (M. Porter, 2007), afirma: que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradoras y proveedores. Las cuatro puntas del diamante son: a) Condiciones factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria ; b) Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones que rigen la norma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional. Por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales, cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializadas y un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos (Benjamín, 2010).

Según Michael Porter son cuatro los elementos que permiten la ventaja competitiva los cuales se integran en el diamante competitivo como lo son: la estructura de la rivalidad de la empresa, las condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y condiciones de los factores.

La cadena de valor es un instrumento estructurado que contiene los diferentes procesos primarios y secundarios que enfrentan las organizaciones para lograr competitividad y efectividad en los procesos internos.

Así (Mayo, 2005), expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han agregado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

De igual manera teniendo en cuenta análisis internos y externos del sector del ambiente directo e indirecto, los cuales afectan el progresar de las empresas, con el objetivo de diagnosticar la situación actual y analizar escenarios positivos y negativos que permitan direccionar a la empresa hacia un norte o enfoque estratégico. Por lo cual se mencionan según algunos autores la relevancia del tema.

(Thompson y Strickland, 2004), la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". También según (Saloner, Shepard y Podolny , 2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en

la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".¹

En cuanto a los modelos estratégicos, estos se desarrollan con el fundamento de crear esquemas de gestión y planeación para las organizaciones, entre ellos, se encuentran gran variedad que logra la evaluación ambiental y competitiva, basados en análisis matriciales y sectoriales.

(Serna, 2003), sugiere; un modelo estratégico ordenado mediante tres etapas (insumos, adecuación y decisión) que consolidan la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Este esquema consta de tres etapas, la primera desarrolla el análisis externo a través de la matriz (EFE) del entorno sectorial, seguido de la matriz competitiva que configura la posición de la empresa y por último el análisis de las áreas funcionales a nivel interno mediante la matriz (EFI).

En la segunda etapa se realiza la matriz consolidada a través del análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con la finalidad de establecer los aspectos positivos y negativos de las organizaciones, seguido de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

De esta manera se desglosa algunas de las principales matrices a utilizar:

¹ Castro Aguilera Adriana; (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Cali. Colombia. Universidad del Valle.

PEYEA

Es un instrumento importante para la adecuación de una etapa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]; y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización, los cuales son, agresivo, competitivo, conservador y defensivo, con la finalidad de establecer la posición de las empresas y desarrollar estrategias.

Las estrategias recomendadas por cuadrantes son:

Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables

Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

Finalmente, Baca, (2002) define: “El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable”.

Se realizará un análisis para determinar si el proyecto es viable o no, tomando en cuenta los métodos como el punto de equilibrio, valor presente neto, la tasa interna de retorno y las proyecciones financieras, dando como resultado una relación costo beneficio que determina el grado de incidencia de la inversión contrastado con el beneficio a obtener.

Indicadores:

- Punto de Equilibrio
- Valor Presente Neto
- Tasa Interna de retorno
- Relación Beneficio-Costo.

Punto de Equilibrio:

Perdomo (2002), indica que “es aquel nivel de actividad o ventas, en el cual se cubren exactamente los costos de una empresa. Un nivel más alto, significa obtener beneficios e inversamente, un nivel de ventas más bajo comparte operar con pérdida”.

Valor Presente Neto:

Baca (2002), define: que “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Siendo los criterios para fines de evaluación si el valor presente neto (VPN) es mayor o igual que cero se acepta la inversión y por el contrario si es menor que cero se rechaza”.

Tasa Interna de Retorno:

Brealey (1993), “menciona que el criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados”.

■ Marco legal

Algunas normas, según la legislación nacional, que deben cumplirse para la actividad de la empresa son:

Decreto 3075 de 1997 (registro sanitario)

Las Buenas Prácticas de Manufactura son regidas por un conjunto de normas que aseguran que la fabricación de los productos sea bajo términos de uniformidad y control, en correspondencia a normas de calidad determinadas por el uso que se dará a dichos productos y a su comercialización. Se aplican a la fabricación de medicamentos, cosméticos, alimentos y drogas. El objetivo de este decreto es asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos y sus materias primas, para su circulación en territorio nacional. Evita la contaminación, deterioro o adulteración de los alimentos y es aplicable a todas las actividades que componen la cadena de proceso de alimentos.

De sus 14 capítulos interesan: Edificaciones e instalaciones, Equipos y utensilios, Personal manipulador de alimentos, Requisitos higiénicos de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos, vigilancia sanitaria, revisión de oficio del registro sanitario, medidas de sanidad, procedimientos y sanciones.

Para la certificación en esta norma, por autoridad competente se entenderá al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el decreto 3075. El Ministerio de Salud establecerá las políticas en materia de vigilancia sanitaria de los productos que trata el decreto 3075, al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA le corresponde la ejecución de las políticas de vigilancia sanitaria y control de calidad y a las entidades territoriales a través de las Direcciones Seccionales, Distritales o Municipales de Salud ejercer la inspección, vigilancia y control sanitario conforme a lo dispuesto en el presente decreto.

Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia:

Tabla 2 Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia

DECRETO 3075 DE 1997 (BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA)	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. AMBITO DE APLICACION. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran: a. A todas las fabricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos. b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional
MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL DECRETO 1500 DEL 2007	por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cármicos Comestibles y Derivados Cármicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.
NORMA TECNICA COLOMBIANA (NTC 004 2008-04-17)	Esta norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y economica para los establecimientos gastronomicos y los bares.

Fuente. Elaboracion propia.

Marco espacial

Geográficamente y para el trabajo en cuestión es necesario limitar contextualmente de forma macro y micro la localización del proyecto, por lo cual y de forma deductiva la macro localización será la siguiente:

Ilustración 2 Localización Estado Colombiano



Fuente: Wikipedia

La macro localización está dada en Colombia, oficialmente conocida como República de Colombia, que es una república unitaria de América situada en la región noroccidental de América del Sur. Está constituida en un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista y políticamente organizada en 32 departamentos descentralizados y un Distrito capital que es Bogotá. Cuenta con una población aproximada de 47 846 160 habitantes, donde su ocupa el cuarto puesto en América Latina y el puesto 28 a nivel mundial. El PIB nominal colombiano es el cuarto más grande de América Latina y ocupa el puesto 29 a nivel mundial. Conocida por su producción agrícola, variedad de fauna y flora, especialmente, por su delicioso café, sus preciosas esmeraldas y gran variedad de flores.

En este marco nacional, la ubicación departamental se presenta en el Valle del Cauca.

Ilustración 3 Ubicación departamento del Valle del Cauca



Fuente: Wikipedia

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos Colombianos, situado en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del departamento está entre las cordilleras occidental y central, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre: su capital es Santiago de Cali y es el tercer departamento más poblado de Colombia (4 520 166 habitantes en 2012) y el vigésimo segundo en extensión (22.195km²). Dentro de este departamento se identifican otras subregiones, contextualizando el proyecto en la subregión Centro vallecaucana.

Ilustración 4 Región Centro vallecaucana



Fuente: Wikipedia

El Centro del Valle del Cauca es una de las cinco sub-regiones en las que está dividido el departamento colombiano del Valle del Cauca. Lo conforman los municipios de Andalucía, Buga, Bugalagrande, Calima-Darién, El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Restrepo,

Riofrío, San Pedro, Trujillo, Tuluá y Yotoco. El centro del Valle está rodeado por las cordilleras Occidental y Central; lo que hace que su topografía sea quebrada en los extremos, y valle en el medio, por la rivera del Río Cauca. Posee una importante riqueza hídrica, como por ejemplo la Laguna el Sonso y el Embalse del Calima, que abastece de energía hidroeléctrica a todo el departamento, además de ser el principal atractivo turístico. Esta región tiene una alta actividad comercial, agroindustrial, y de la industria alimentaria; entre ellas se encuentra una fábrica de la multinacional Nestlé está asentada en Bugalagrande. Varios municipios tienen vocación turística, especialmente Calima-El Darién que gracias al embalse ára generación eléctrica construido en su territorio, atrae grandes cantidades de turistas todo el año, así como el sector es altamente valorizado para la construcción de fincas y casas campestre en los alrededores del embalse. También hay grandes cultivos de Caña de azúcar y en la ciudad de Tuluá funciona el Ingenio San Carlos.

A nivel de localización y de forma deductiva, se establece como micro localización del proyecto el municipio de Bugalagrande.

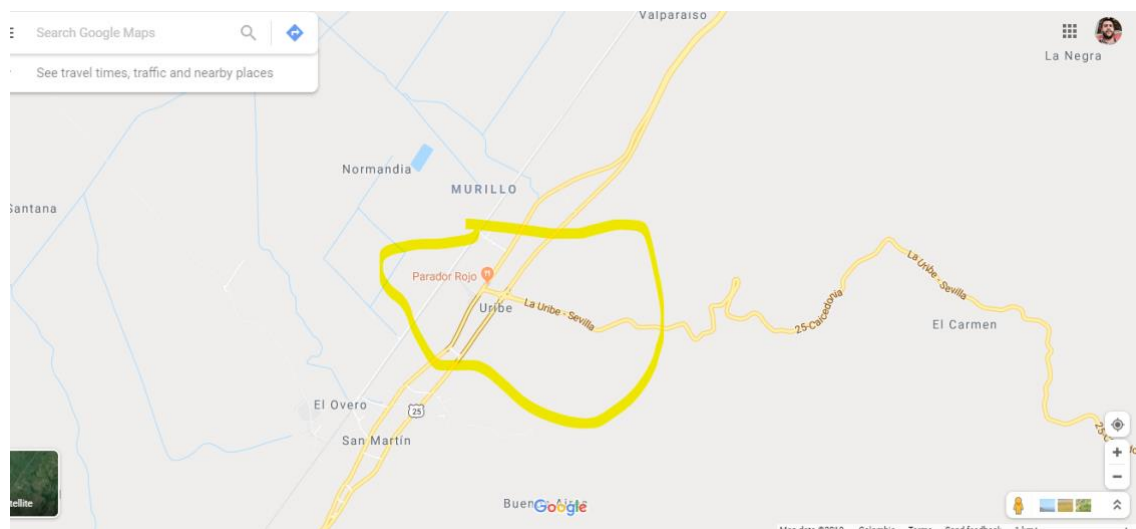
Ilustración 5 Ubicación del municipio de Bugalagrande



Fuente: Wikipedia

Bugalagrande es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca en Colombia. Enclavado a 941 m de altitud, su territorio, bañado por los ríos Bugalagrande, Río Cauca y La Paila, se distribuye en los pisos térmicos cálido, templado y frío. Tiene una temperatura media anual de 23 °C y un promedio anual de precipitaciones de 1.166 mm. Las principales actividades económicas son la agricultura (caña de azúcar, café, algodón, sorgo, banano, maíz, piña, soya), la ganadería, el comercio y cuenta con la multinacional Nestle de Colombia S.A . Como lugares turísticos e históricos destacan la capilla de El Overo y la Parroquia San bernabe. En Bugalagrande usted podrá degustar sus típicos platos vallecaucanos y un mecato tradicional entre los cuales sobresalen el pandebono, el pandeyuca, las empanadas de cambray, los cuaresmeros, el dulce desamargado, masatos y champús, trabuco, salpicón, el manjar blanco y el arroz con leche. Su población según el censo del DANE de 2018 es de 21.000 habitantes.

Ilustración 6 Corregimiento de La Uribe



Fuente. <https://www.google.com/maps/place/Uribe,+Bugalagrande,+Valle+del+Cauca/>

La Uribe (Oficialmente Uribe Uribe), corregimiento del Municipio de Bugalagrande, Valle del Cauca, Colombia. Limita al Norte con el corregimiento de La

Paila (Zarzal), al Oriente con el corregimiento de Paila Arriba, al Occidente con el Río Bugalagrande y al Sur con el corregimiento de El Overo

Estadísticas

Cifras estadísticas según datos del Sisbén, este corregimiento cuenta con :

Número de viviendas: 220 aprox. Número de habitantes: 1.150 aprox.

Donde su economía principal se basa en el sistema de ventas en kioscos o casetas, donde se vende gran diversidad de productos a precios muy variados. Muchos de los habitantes laboran en las grandes empresas que representan el Ingenio Riopaila S.A., Nestlé de Colombia S.A., El Parador Rojo y Hotel Urisan. **Fuente especificada no válida..**

Ilustración 7 Parador Dulces de Uribe - Ubicación Restaurante Aquí es Lili



Fuente: Google Street View

Específicamente la micro localización para este restaurante está dada en las afueras del casco urbano. Más específicamente en el parador dulces de Uribe, en la carretera central, por esta razón sus principales clientes son turistas, y vehículos de paso, ya que es paso obligado para ir a ciudades como armenia, Pereira, Bogotá y demás si se parte desde el sur del departamento.

.

■ Diseño Metodológico.

■ Tipo de investigación.

El estudio del “Direccionamiento estratégico para el restaurante aquí es lili”, es una investigación de tipo descriptivo debido ya que en este análisis se especifican las propiedades de un fenómeno, es decir, se busca especificar las características, los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis. En esta investigación se pretende medir o recoger información sobre los conceptos o las variables mencionadas anteriormente para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa como punto de partida y proponer estrategias que conduzcan a la solución del problema y la obtención de los objetivos del trabajo.

■ Enfoque de la investigación

La investigación se realizará bajo el enfoque mixto el cual se caracteriza por integrar el enfoque cualitativo y el cuantitativo a partir de los elementos que integran la investigación. En lo que respecta al enfoque cualitativo parte del estudio de métodos de recolección de datos es de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir categorías conceptuales a la población objeto de estudio. Por otra parte, el enfoque cuantitativo parte del estudio del análisis de datos numéricos, a través de la estadística para contribuir a la solución de la pregunta de investigación desde la perspectiva del ambiente general. Este enfoque de investigación permitirá la identificación, y posteriormente el análisis de los datos, para formular estrategias con base en los resultados.

■ Método de análisis

Para el diseño del plan estratégico del restaurante Aquí es Lili se utilizará el método deductivo, partiendo de lo general hasta encontrar particularidades dentro de las variables que se estudiarán en el análisis externo e interno de la organización.

Fuentes de información

5.4.1 Fuente primaria

Las fuentes de información primarias que se tendrán en el proyecto provendrán, en primera instancia, de la dueña y el personal administrativo del restaurante Aquí es Lili, permitiendo conocer el rumbo o dirección que quieren darle a la empresa; de igual forma, se recabará información de los clientes internos, externos, proveedores y competidores actuales para poder determinar el direccionamiento estratégico.

5.4.2 Fuente secundaria

Las fuentes secundarias para la investigación orientada al direccionamiento estratégico del restaurante, son textos cuyos autores han hecho importantes aportes al tema en mención; disponibles en los diferentes artículos de las bases de datos de la Universidad del Valle y otras universidades, tesis, páginas web y libros.

Herramientas de recolección de información

Entrevista semiestructurada: Esta herramienta permite formular preguntas abiertas y cerradas que conllevan a recibir información de parte del entrevistado y enlazarla con los diferentes temas que se utilizarán para llevar a cabo direccionamiento estratégico. Por medio de esta herramienta los grupos de interés (propietario, clientes, proveedores) expresarán datos relevantes de acuerdo a quien este enfocada la entrevista.

La observación etnográfica: La técnica para recolectar información por medio de observación participante, permite identificar el comportamiento social de todos los actores de la organización, mostrando un panorama acertado del interior de la empresa, El fin principal es estudiar a las personas e identificar la cultura que se desarrolla en ese contexto.

Análisis documental: consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio. Esta modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

Ilustración 8 Diseño metodológico

OBJETIVO	TIPO	METODO	ESTRATEGIA
Realizar el diagnóstico estratégico de los factores internos y externos de la empresa.	Investigación exploratoria y descriptiva	Deductivo	Encuestas, entrevistas, observación directa del comportamiento
Reformular la visión, visión, valores y políticas de la empresa.	Investigación descriptiva.	Deductivo	Revisión bibliográfica.
Proponer el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia Informes y análisis.
Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia. Informes y análisis

Fuente: Los Autores

Tratamiento de la información

A los datos recopilados se les dará un tratamiento según sus fuentes. La triangulación de información se hará partiendo de puntos de vista diferentes: cuatro fuentes: los dueños del negocio, los clientes internos (empleados), los clientes externos (consumidores)- fuentes primarias- y el material bibliográfico-fuente secundaria. Al mismo tiempo, se llevará a cabo la aplicación de varias técnicas para el análisis de información: entrevista, encuesta, observación y análisis documental. Se efectuará un tipo de triangulación indefinida, donde la información recabada a partir de los clientes interno-externos y del análisis y de las fuentes secundarias será dada a revisión a los dueños de negocio posteriormente al desarrollo de la entrevista para que sea él quien valide esta

información. De igual forma y dada su importancia en el proceso investigativo, se hará uso del análisis estadístico para darle tratamiento a datos de origen cuantitativo en cuanto las técnicas así lo requieran.

Técnica de muestreo.

Se realizó una Encuesta a toda la población, que corresponde al personal operativo y administrativo de la empresa Aquí es Lili; con los cuales se llevó a cabo el trabajo de campo, así como el proceso de diagnóstico y recolección de la información pertinentes para la construcción de los resultados y conclusiones de la investigación.

Para esta fuente se aplicó una encuesta a los once (17) colaboradores de la organización, lo cual corresponde a la totalidad de empleados, donde se evalúan diferentes variables que permitirían el análisis y la comprensión de los diferentes puntos de vista que proyectan los colaboradores, permitiendo así tener resultados óptimos y precisos.

De igual manera se aplicó una encuesta aleatoria a un total de 20 clientes de la empresa de manera aleatoria.

Modelo de encuesta:

Tabla 3 Ecuesta para los Clientes de Aqui es Lili

Pregunta	Calificación				
	1	2	3	4	5
Los alimentos son servidos calientes y frescos					
El menú tiene una amplia variedad					
¿Cómo se siente con la calidad de los alimentos?					
Me tomaron la nota sin errores					
El mesero fue paciente tomando mi nota					
Fue rápido el servicio					
Existe una correcta disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas					
El menú fue sencillo de entender					
Los meseros hablaban con claridad					
Los meseros fueron amables y respetuosos					
¿Qué opina de los precios?					
El exterior del restaurante estaba limpio					

El interior del restaurante estaba limpio					
Totales					

Fuente Elaboración Propia.

■ Diagnóstico Externo

En el desarrollo del objetivo número uno del presente proyecto, se realiza un análisis de los entornos de la organización desde el macro y micro ambiente del sector

■ Análisis de los entornos de la organización:

Para realizar el estudio y análisis del micro ambiente que impacta a la organización, primero se hizo un análisis el ambiente macro junto con los escenarios principales, que inciden directamente en el desarrollo de la empresa.

- Entorno demográfico: Es el conjunto de fuerzas que influyen en el comportamiento del sector en que se desempeña una organización, dichas fuerzas de diversos orígenes y variadas en su caracterización, pueden ser distinguidas en sus múltiples componentes para fines relacionados en todo el entorno demográfico.
- Entorno socio-cultural: Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios en que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores.
- Entorno económico: Las fuerzas económicas son cambios en las condiciones de la economía reflejadas por indicadores como: tasas de inflación, producto interno bruto, tasas de desempleo, valor de la moneda, tasas de interés, el tamaño del presupuesto y el déficit comercial.
- Entorno político y legal: Representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y como las entidades gubernamentales influyen en ellas,

debido a lo cual las empresas deben analizar con detenimiento las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.

- Entorno tecnológico: Constituyen los desarrollos de la tecnología en el medio ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes. Uno es el que puede influir en el uso que una organización da al conocimiento y a las técnicas para fabricar un producto o servicio. El otro es el que afecta las características de los bienes de una organización, como lo hace, el poder de un sistema de cómputo, etc.
- Entorno ecológico: Comprende la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.

6.1.1 Etapa de insumos del medio ambiente externo.

Conocer e identificar adecuadamente las fuerzas del medio ambiente es de vital importancia para las organizaciones y más hoy en día con unos entornos tan cambiantes, en donde las condiciones de juego pueden cambiar de un momento a otro sin previo aviso. Para este análisis, es necesario investigar las fuerzas externas ejercidas por los diferentes escenarios que competen al sector, entendiendo que se vive en un mundo de donde la única constante es el cambio constante y donde las empresas “Darwinianas”, empresas que se adaptan al medio ambiente, serán las únicas que sobreviven a la ola de cambios inminentes.

A continuación, se abordaron 6 escenarios distintos con sus principales variables, conociendo cómo se manifiestan a nivel regional y local. Se presentará una matriz integrada de cada entorno analizando sus variables álgidas, su tendencia o prospectiva, el tipo de impacto en el modelo de negocio y por qué afecta a la organización.

6.1.1.1 Entorno Demográfico.

6.1.1.1.1 Tasa De Desempleo.

La tasa de desempleo es una medida de la extensión del desempleo y se calcula como un porcentaje dividiendo el número de personas desempleadas por todas las personas que se encuentran en la fuerza laboral. Los indicadores de mercado laboral indagan sobre las condiciones de empleo de los colombianos y dan a conocer aspectos como si trabajan o no, en qué rama de actividad se desempeñan, cómo se comporta el mercado laboral para grupos poblacionales específicos como mujeres y jóvenes, cuál es la remuneración que reciben, cómo es la afiliación a seguridad social, entre otros aspectos. La cobertura de esta investigación es nacional y se realizan informes departamentales y regionales.

Los gobiernos tanto nacionales, regionales y locales, han venido trabajando fuertemente con el objetivo de disminuir la tasa de desempleo, dichas acciones han tenido un fuerte impacto y han logrado que este indicador se reduzca gradualmente en la actualidad se encuentra en un dígito, donde se destaca estrategias como es la del primer empleo, el impulso en la educación profesional y técnica con la cual el gobierno ha trabajado fuertemente a través de las Universidades y el SENA.

Un ejemplo de esto es La ley de primer empleo la cual es una normativa que tiene como objetivo facilitar el acceso a la oferta de empleo de los menores de 28 años y recién graduados entre otros. La idea es reducir la dificultad para conseguir trabajo y la falta de oportunidades de acceso laboral de los jóvenes. Esta ley da incentivos a empresas que empleen a los jóvenes.

Según el DANE la tasa de desempleo se duplicó para finales del primer semestre del 2020 como consecuencia de las cuarentenas decretadas por el gobierno y las restricciones en la movilidad, sin embargo, posterior la apertura gradual de la economía

por sectores, permitió gradualmente ir recuperando empleos. Pero a inicios del 2021 y lo que va corrido, la tendencia es a seguir subiendo este indicador.

Gráfica 1 Tasa de desempleo Abril 2015 – Abril 2021

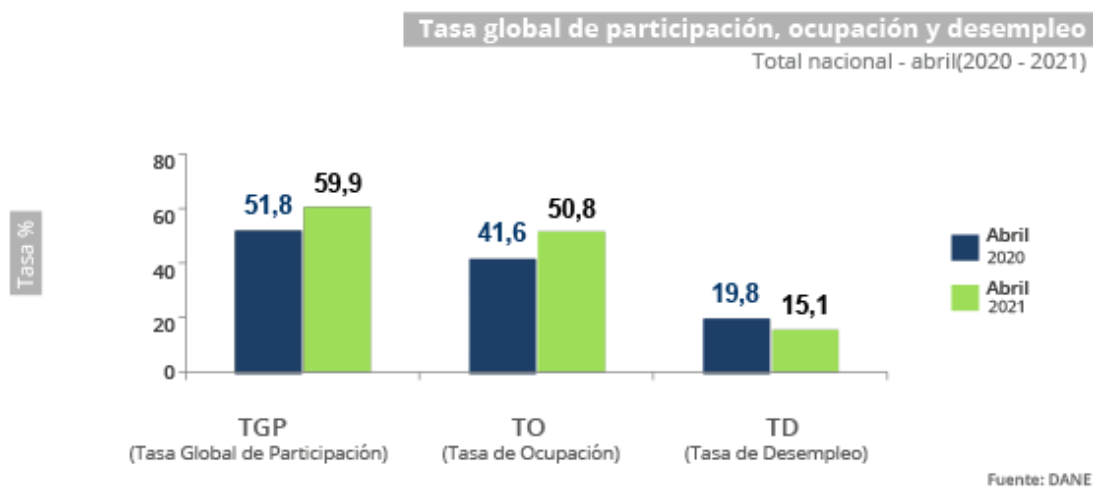


Fuente: DANE

Para el mes de abril de 2021, la tasa de desempleo fue 15,1%, lo que representó una reducción de 4,7 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (19,8%). La tasa global de participación se ubicó en 59,9%, lo que significó un aumento de 8,1 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del 2020 (51,8%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 50,8%, lo que representó un aumento de 9,2 puntos porcentuales comparado con abril de 2020 (41,6%).

Los 3 factores predominantes en estos cambios son: 1) la migración masiva de ciudadanos venezolanos al país, 2) los efectos por la pandemia y 3) las afectaciones económicas por el paro en los meses de abril, mayo y junio de 2021.

Gráfica 2 Tasa global de participación, ocupación y desempleo.



Fuente: (DANE, 2021)

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 20.465 miles de personas. Las ramas que más aportaron positivamente a la variación de la población ocupada fueron Comercio y reparación de vehículos; Construcción e Industria manufacturera con 5,2, 3,6 y 3,0 puntos porcentuales, respectivamente

A nivel regional

Tabla 4 Tasa de desempleo Regiones II semestre (2020 - 2019)

Indicador	Tasa de desempleo (%)		
	II semestre 2020^	II semestre 2019	Diferencia en p.p.
Bogotá D.C.	19,1	9,9	9,2*
Oriental	15,7	10,5	5,3*
Central	15,7	11,0	4,7*
Pacífica	15,3	10,3	5,1*
Caribe	12,3	8,5	3,8*

Fuente: DANE, GEIH.

Fuente: (DANE, 2021)

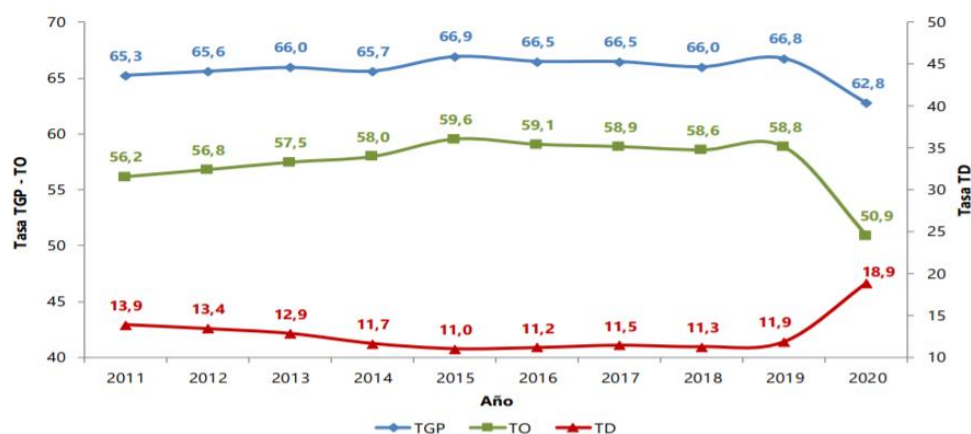
En el segundo semestre de 2020, las regiones con mayor tasa de desempleo fueron Bogotá D.C. con 19,1%, Oriental con 15,7% y Central con 15,7%. La región con menor tasa de desempleo fue Caribe con 12,3%.

En el periodo de análisis, las variaciones de la tasa de desempleo en las regiones con respecto al periodo anterior fueron Bogotá D.C. 9,2 p.p, Oriental 5,3 p.p, Central, 4,7 p.p, Pacífica 5,1 p.p (Chocó, Cauca, Nariño, Valle) y Caribe 3,8 p.p.

A nivel departamental

Tabla 5 Tasa global de participación, ocupación y desempleo en el Valle del Cauca.

Tasa global de participación, ocupación y desempleo Valle del Cauca Anual (2011 – 2020)

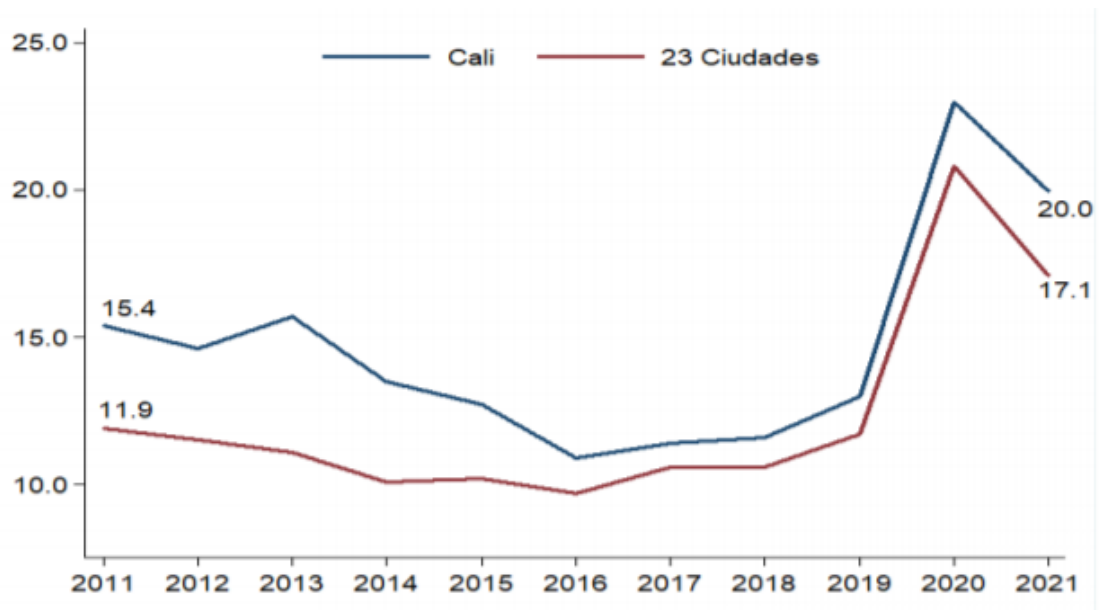


Fuente: DANE, GEIH.

Fuente: (DANE, 2021)

La tasa de desempleo departamental a diciembre de 2020 se encontró en 18.9%, un aumento del 62% con respecto al año anterior, por los efectos de la pandemia.

Gráfica 3 tasa de desempleo Trimestre marzo - mayo 2021, Cali



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - DANE. Fecha de Publicación: 30 de junio de 2021.

Durante el trimestre móvil marzo-mayo de 2021, la tasa de desempleo de Cali se ubicó por encima de la registrada en las 23 principales ciudades.

La capital del Valle fue la única de las cinco principales ciudades donde el desempleo aumentó entre abril y mayo. A eso hay que sumarle que la informalidad laboral en Cali llegó a 48,6%, lo cual es preocupante pues estamos hablando de cerca de la mitad de los trabajadores.

6.1.1.1.2 Tasa De Crecimiento Poblacional

La tasa de crecimiento poblacional total el cociente entre el incremento medio anual durante un período determinado y la población media del mismo período. Como consecuencia de la variación de nacimientos, defunciones y movimientos migratorios. Puede definirse también como la suma algebraica de la tasa de crecimiento natural y la tasa de migración.

La serie de datos "población colombiana" contiene el número de personas residentes en Colombia; es decir, el de los residentes habituales, los cuales se definen como las personas que viven por más de seis meses en el lugar (en este caso, en territorio colombiano). La medición se hace mediante el censo nacional (una consulta puerta a puerta), por lo general cada diez años. La determinación de la población referida a años intermedios entre dos censos de población se obtiene mediante proyecciones, por el método de componentes, y según departamento, por sexo y edad.

Tabla 6 Proyección población Colombia 2019 - 2025

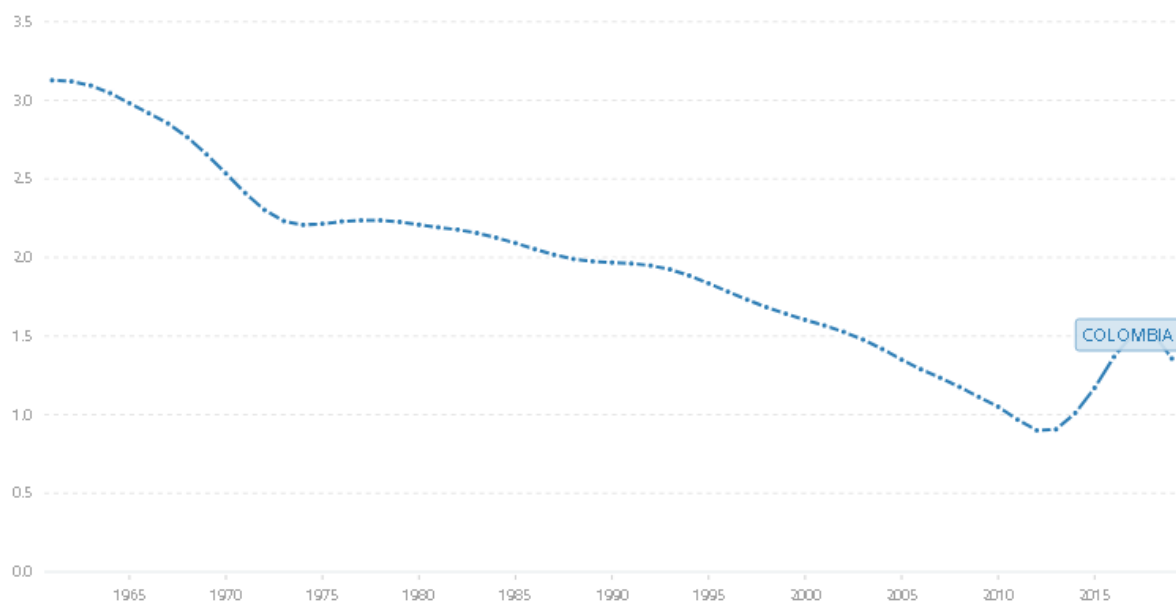
Nombre	Año	Área	Población
Total Nacional	2019	Total	49.395.678
Total Nacional	2020	Total	50.372.424
Total Nacional	2021	Total	51.049.498
Total Nacional	2022	Total	51.609.474
Total Nacional	2023	Total	52.156.254
Total Nacional	2024	Total	52.691.440
Total Nacional	2025	Total	53.216.592

Fuente: DANE

Según la proyección realizada por el DANE en 2018 publicada en el 2020, la población en el país crece aceleradamente a una tasa aproximada de 1 millón de habitantes por año.

Para 2023, Colombia tendría 52,15 millones de habitantes, la mayoría entre los 20 y los 30 años. En ese año, las mujeres serían mayoría con 26,7 millones de habitantes y los hombres alcanzarían los 25,4 millones.

Gráfica 4 Tasa de crecimiento histórica nacional 1961-2021



Fuente: BID

La tasa de crecimiento poblacional ha ido en descenso constante desde 1961 hasta el 2013 donde empezó a crecer de nuevo debido a varios factores, incluida la migración de ciudadanos de países como Venezuela lo cual incremento este indicador, sin embargo, en los últimos 2 años ha vuelto a descender la curva y tiende a seguir en pendiente negativa.

6.1.1.1.3 Distribución por edad.

Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. Se incluye información por sexo y grupo de edad (0-14 años, 15-64 años, 65 años y más). La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación. Los países con poblaciones jóvenes (alto porcentaje menores de 15 años) tienen que invertir más en escuelas, mientras que los países con poblaciones de edad avanzada (alto porcentaje de

65 años de edad o más) tienen que invertir más en el sector de la salud. La estructura de edad también se puede utilizar para ayudar a predecir posibles problemas políticos.

Siendo más específicos y partiendo del cruzamiento con otra variable a parte de los grupos etarios como lo es el sexo, el DANE establece la distribución de la población colombiana de la siguiente manera:

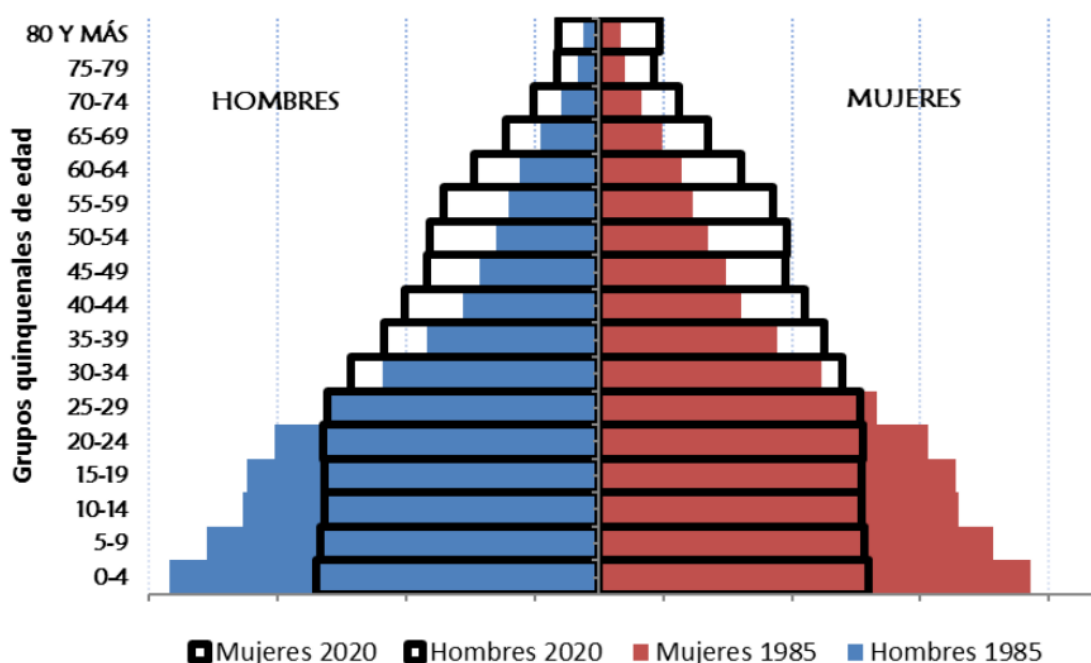
Gráfica 5 Crecimiento poblacional distribución hombres y mujeres 2018-2025.

AÑO	Total General	Total Hombres	Total Mujeres
2018	48.258.494	23.573.287	24.685.207
2019	49.395.678	24.123.683	25.271.995
2020	50.372.424	24.594.882	25.777.542
2021	51.049.498	24.912.231	26.137.267
2022	51.609.474	25.167.261	26.442.213
2023	52.156.254	25.417.094	26.739.160
2024	52.691.440	25.661.352	27.030.088
2025	53.216.592	25.900.836	27.315.756

Fuente: DANE

La tasa de crecimiento poblacional discriminada en hombres y mujeres presenta un aumento mayor en las mujeres, con base a las proyecciones presentadas por el DANE:

Gráfica 6 Colombia Pirámides poblacionales comparadas 1985-2020.



Fuente: DANE

En Colombia, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, entre el quinquenio 1985 - 1990 y el quinquenio 2010 - 2015 la tasa de mortalidad infantil 1 se redujo de 43 defunciones a 17, la tasa implícita de mortalidad (por cada 1000 habitantes) disminuyó de 6.77 a 5.8 y la tasa global de fecundidad (promedio de hijos que tendría una mujer en edad fértil) bajo de 3.3 a 2.3 hijos en promedio.

Estos cambios en los indicadores demográficos, han originado una modificación de la estructura por edades en Colombia, en dónde se evidencia una disminución significativa de la población menor a 29 años, lo que brinda indicios del envejecimiento poblacional incipiente pero acelerado. Este efecto puede escenificarse de mejor manera al analizar la evolución de la pirámide poblacional del país, en donde se observa la reducción de la base y el ensanchamiento hacia la cúspide,

Tabla 1. Proyecciones evolución de la población de 17 a 21 años desagregado por departamento Colombia 2006-2020

Departamento	Crecimiento promedio anual 2006-2016	Variación Absoluta 2006 -2016	Variación Absoluta 2017 -2020	Año en que empieza la disminución absoluta	Departamento	Crecimiento promedio anual 2006-2016	Variación Absoluta 2006 -2016	Variación Absoluta 2017 -2020	Año en que empieza la disminución absoluta
Caldas	-1,58%	-13.818	-3.617	2009	Cauca	0,97%	12.381	-7.045	2016
Santander	-0,21%	-3.922	-14.801	2011	Cesar	1,28%	12.221	-847	2016
Chocó	0,19%	1.005	-82	2011	Norte de Santander	1,11%	13.914	-3.754	2017
Risaralda	0,07%	554	-5.491	2012	Córdoba	1,50%	22.955	-688	2017
Tolima	0,32%	3.928	-6.496	2012	Huila	1,57%	16.223	-214	2018
Quindío	0,38%	1.780	-3.287	2012	Putumayo	1,71%	5.759	-129	2018
Amazonas	0,67%	544	-44	2012	Guainía	2,54%	1.099	-108	2018
Valle del Cauca	0,19%	7.602	-10.695	2013	Bolívar	1,11%	21.022	-2.247	2019
San Andrés	0,25%	162	-317	2013	Nariño	0,86%	13.214	1.343	2020
Antioquia	0,41%	22.340	-12.029	2013	Atlántico	0,19%	4.078	1.097	Sin disminución hasta el 2020
Cundinamarca	0,89%	20.528	1.208	2013	Meta	1,07%	8.813	2.477	
Vaupés	0,96%	420	52	2013	Caquetá	1,32%	5.927	1.203	
Boyacá	0,15%	1.610	-2.988	2014	Magdalena	1,63%	18.712	3.598	
Sucre	1,09%	8.578	-1.670	2014	Arauca	1,85%	4.420	1.793	
Guaviare	2,25%	2.349	110	2015	Casanare	1,86%	6.021	1.121	
Total Nacional	0,66%	275.243	-72.955	2015	La Guajira	2,29%	18.557	11.089	
Bogotá, D.C.	0,54%	34.543	-22.042	2016	Vichada	2,52%	1.724	545	

Fuente: DANE

6.1.1.1.4 Estratificación.

En Colombia los hogares se dividen desde hace más de tres décadas en estratos que van del 1 al 6. En este sistema único en el mundo, los ciudadanos que habitan en los más bajos, el 1, 2 y 3, reciben subsidios de servicios (agua, gas y energía) mientras que los usuarios de los altos, el 5 y el 6, contribuyen con estas ayudas en sus facturas, y el 4 ni paga sobre costo ni recibe ayuda.

Sin embargo, si bien la estratificación socioeconómica se ideó para focalizar los subsidios de los servicios públicos domiciliarios hacia las personas más desfavorecidas, este sistema de clasificación se ha convertido en un instrumento que acentúa la desigualdad y la segregación en un país en donde más de 13 millones de personas son pobres.

Los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios son 6, denominados así:

1. Bajo-bajo
2. Bajo
3. Medio-bajo
4. Medio
5. Medio-alto
6. Alto

De éstos, los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos bajos que albergan a los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios; los estratos 5 y 6 corresponden a estratos altos que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos, los cuales deben pagar sobrecostos (contribución) sobre el valor de los servicios públicos domiciliarios. El estrato 4 no es beneficiario de subsidios, ni debe pagar sobrecostos, paga exactamente el valor que la empresa defina como costo de prestación del servicio.

La clasificación en cualquiera de los seis estratos es una aproximación a la diferencia socioeconómica jerarquizada, léase pobreza a riqueza o viceversa. Como resultado de dicha clasificación en una misma ciudad se pueden encontrar viviendas tan disímiles como las que van desde el tugurio que expresa -sin lugar a dudas- la miseria de sus moradores, hasta la mansión o palacete que, en igual forma evidencia una enorme acumulación de riqueza. Lo mismo sucede en la zona rural con viviendas que van desde chozas sin paredes hasta "ranchos", haciendas de grandes extensiones de tierra productiva y fincas de recreo de exuberantes comodidades.

Gráfica 7 Distribución porcentual de los hogares según su tamaño para cada estrato donde residen 2021.

Zona Cali

Estrato	Total personas en el hogar					
	1	2	3	4	5	6 o mas
E1	➡ 16,2%	⬆ 21,0%	⬆ 24,6%	⬆ 20,5%	⬇ 9,8%	⬇ 7,9%
E2	➡ 16,0%	⬆ 21,9%	⬆ 25,3%	⬆ 20,3%	⬇ 9,4%	⬇ 7,1%
E3	➡ 19,0%	⬆ 23,8%	⬆ 25,2%	➡ 18,8%	⬇ 8,0%	⬇ 5,2%
E4	⬆ 22,9%	⬆ 28,5%	⬆ 24,7%	➡ 16,4%	⬇ 5,1%	⬇ 2,4%
E5	⬆ 22,6%	⬆ 28,2%	⬆ 24,4%	➡ 17,0%	⬇ 5,5%	⬇ 2,3%
E6	⬆ 21,3%	⬆ 28,3%	⬆ 22,8%	➡ 18,9%	⬇ 6,6%	⬇ 2,1%

Tuluá

Estrato	Total personas en el hogar					
	1	2	3	4	5	6 o mas
E1	➡ 17,3%	⬆ 24,0%	⬆ 25,1%	➡ 19,2%	⬇ 8,4%	⬇ 6,0%
E2	➡ 17,6%	⬆ 24,7%	⬆ 26,2%	➡ 19,4%	⬇ 7,7%	⬇ 4,6%
E3	⬆ 25,3%	⬆ 26,0%	⬆ 23,7%	➡ 15,8%	⬇ 5,9%	⬇ 3,3%
E4	⬆ 25,8%	⬆ 27,2%	⬆ 23,6%	➡ 15,4%	⬇ 5,2%	⬇ 2,8%
E5	⬆ 26,1%	⬆ 27,9%	⬆ 23,2%	➡ 16,4%	⬇ 4,6%	⬇ 1,9%
E6	⬆ 24,1%	⬆ 32,2%	➡ 20,7%	➡ 18,4%	⬇ 3,4%	⬇ 1,1%

Fuente: DANE

Gráfica 8 Población según clases sociales principales ciudades 2021.

Dominio	Pobres		Vulnerables		Clase media		Clase alta		Total
	Absolutos	Proporción (%)	Absolutos	Proporción (%)	Absolutos	Proporción (%)	Absolutos	Proporción (%)	Absolutos
Armenia	101	34.2	77	26.0	110	37.3	8	2.6	295
Barraquilla AM	490	25.6	715	37.3	662	34.6	48	2.5	1,915
Bogotá	2,247	27.2	1,397	16.9	4,055	49.1	565	6.8	8,264
Bucaramanga AM	344	31.4	217	19.8	508	46.3	27	2.5	1,096
Cali AM	558	21.9	731	28.7	1,174	46.1	84	3.3	2,547
Cartagena	345	34.3	324	32.2	315	31.3	22	2.2	1,006
Cúcuta AM	386	45.5	281	33.2	174	20.5	7	0.8	848
Florencia	72	43.9	42	25.5	47	28.7	3	1.9	163
Ibagué	168	30.9	143	26.3	221	40.6	12	2.2	544
Manizales AM	87	20.6	112	26.3	212	49.9	14	3.2	425
Medellín AM	921	24.4	802	21.3	1,849	49.0	201	5.3	3,773
Montería	129	35.7	126	34.7	101	27.9	6	1.8	363
Neiva	111	33.8	78	23.7	132	40.0	8	2.4	329
Pasto	141	36.5	96	24.7	139	36.1	10	2.7	386
Pereira AM	182	28.7	180	28.3	264	41.4	11	1.7	636
Popayán	115	44.9	47	18.3	90	34.9	5	2.0	257
Quibdó	67	60.9	16	14.8	24	22.2	2	2.1	109
Riohacha	124	49.3	73	28.9	52	20.7	3	1.1	252
Santa Marta	220	44.0	146	29.3	126	25.3	7	1.4	499
Sincelejo	100	36.5	102	37.3	68	24.7	4	1.4	273
Tunja	64	32.9	36	18.4	88	45.0	7	3.6	195
Valledupar	173	40.8	137	32.4	109	25.8	4	1.0	424
Villavicencio	153	30.3	131	26.0	205	40.7	15	3.0	503
Total nacional	17,470	35.7	15,323	31.3	14,855	30.4	1,263	2.6	48,911
Total 23 ciudades	7,298	29.1	6,007	23.9	10,724	42.7	1,074	4.3	25,103
Cabecezas	12,242	32.3	10,530	27.8	13,889	36.6	1,240	3.3	37,902
Centros poblados y rural disperso	5,228	47.5	4,793	43.5	966	8.8	23	0.2	11,009

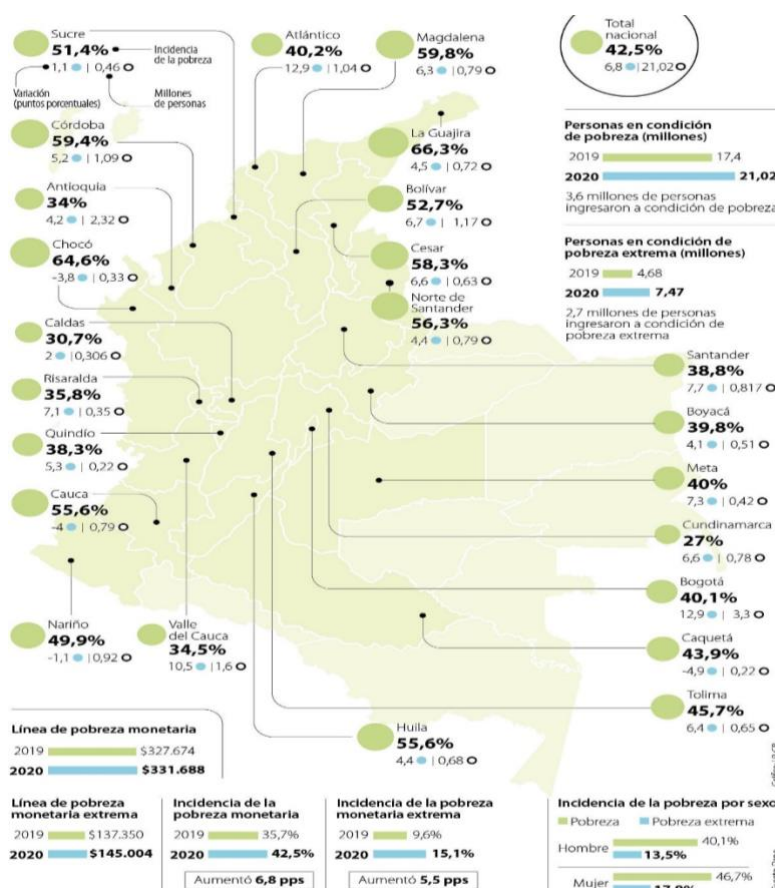
Fuente: DANE

6.1.1.1.5 Pobreza

En Colombia existen 2 indicadores oficiales y complementarios para la medición de pobreza (DNP, 2012): 1) la pobreza monetaria, que mide el porcentaje de la población con ingresos por debajo del mínimo de ingresos mensuales definidos como necesarios para cubrir sus necesidades básicas y 2) la pobreza multidimensional, calculada con el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que mide los hogares con privaciones en 5 dimensiones básicas de bienestar, distintas a la carencia de ingresos. Si bien ambas mediciones buscan aproximarse al nivel de pobreza de la población, las 2 lo hacen desde diferentes enfoques. Por un lado, la noción de pobreza monetaria es unidimensional y solo se concibe como la falta de ingresos. Por otro lado, la noción multidimensional define la pobreza como la ausencia de oportunidades o de acceso a unos mínimos de “capacidades” necesarios para el desarrollo de cada persona.

Además de concebir la pobreza desde perspectivas diferentes, cada medida por separado permite orientar acciones diferentes de política pública. Mientras que las variables del IPM son más susceptibles de ser modificadas de forma directa por políticas públicas de inclusión y protección social, acceso a bienes y servicios públicos, el incremento del ingreso de un hogar responde, en mayor medida, al crecimiento económico del país y a empleos de calidad (Angulo & Gómez, 2014).

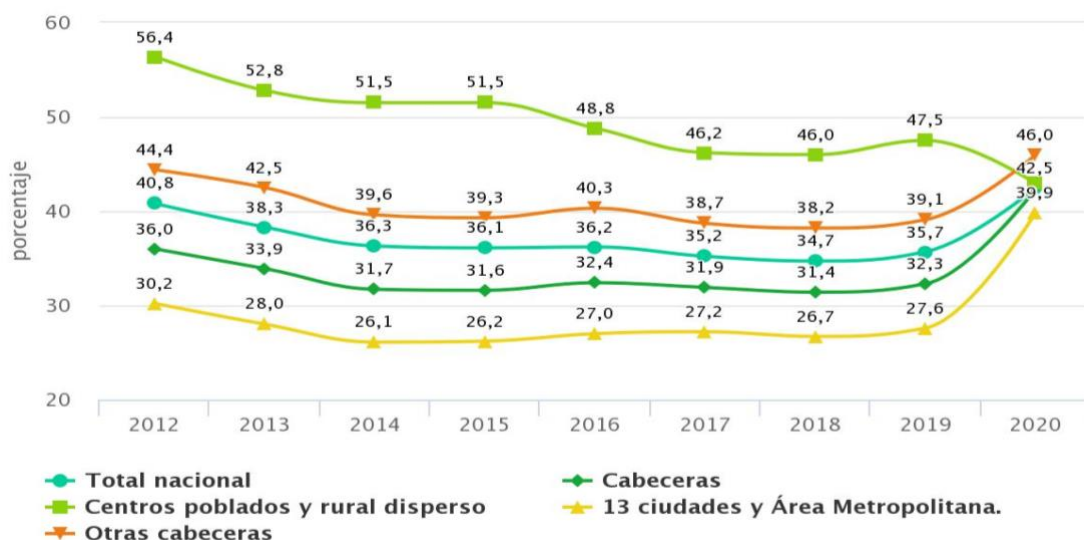
Gráfica 9 Cifras pobreza monetaria 2020 departamentos.



Fuente: Diario la Republica – DANE

En 2020 la pobreza monetaria fue 42,5 % y la pobreza monetaria extrema fue 15.1 % en el total nacional. El Valle del cauca se encuentra 8 % por debajo del índice nacional de pobreza, lo cual muestra que, aunque no es un buen indicador si se encuentra en mejores condiciones el departamento con respecto a otros a nivel nacional.

Gráfica 10 pobreza monetaria 2012 - 2020

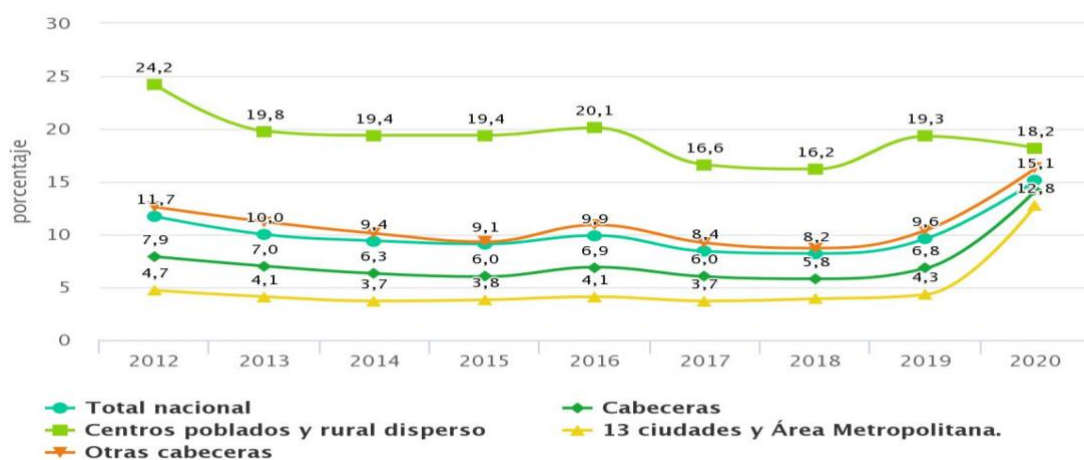


Fuente: DANE visualizador de datos.

Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), el año pasado 42,5% de la población estuvo en condición de pobreza, es decir, hubo un aumento de 6,8 puntos porcentuales (pps) frente a la cifra de 2019 (35,7%).

En total son más de 21,02 millones de personas las que subsisten con menos de \$331.688 mensuales, un monto que, según el Dane, es la línea de pobreza en Colombia.

Gráfica 11 Pobreza monetaria extrema 2012 - 2020



Fuente: DANE visualizador de datos.

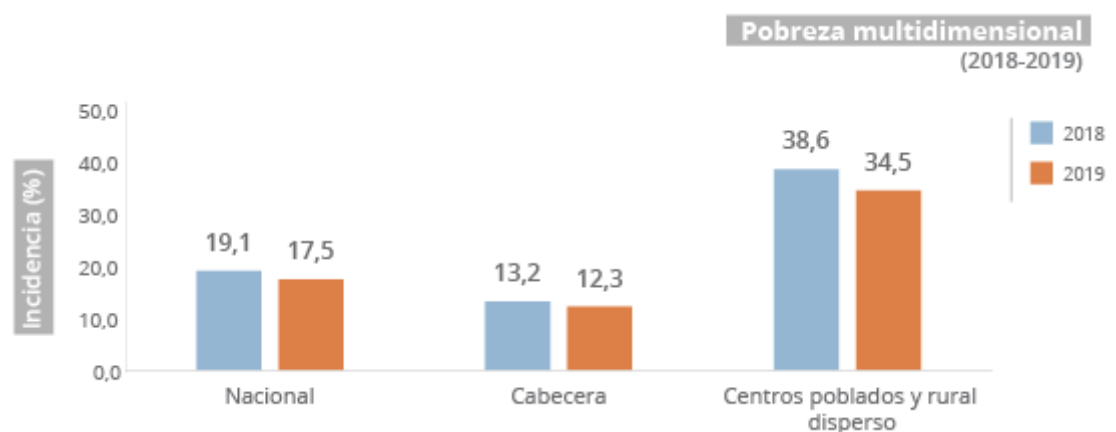
En 2020, 2,78 millones de personas ingresaron a condición de pobreza extrema

lo que agrava más la situación es que 7,47 millones de colombianos viven con menos de \$145.004 al mes, es decir, viven en condiciones de pobreza extrema y sus ingresos no les alcanzan para consumir las calorías que necesita una persona para tener buenas condiciones de salud.

Por su parte, el indicador de la pobreza extrema ascendió a 15,1%, lo que quiere decir que hubo un incremento de 5,5 puntos.

Asimismo, el Dane también actualizó la línea de pobreza extrema y señaló que está en \$145.004 pesos, y la monetaria en \$331.688, que también cambia según las zonas geográficas y su nivel de ingresos.

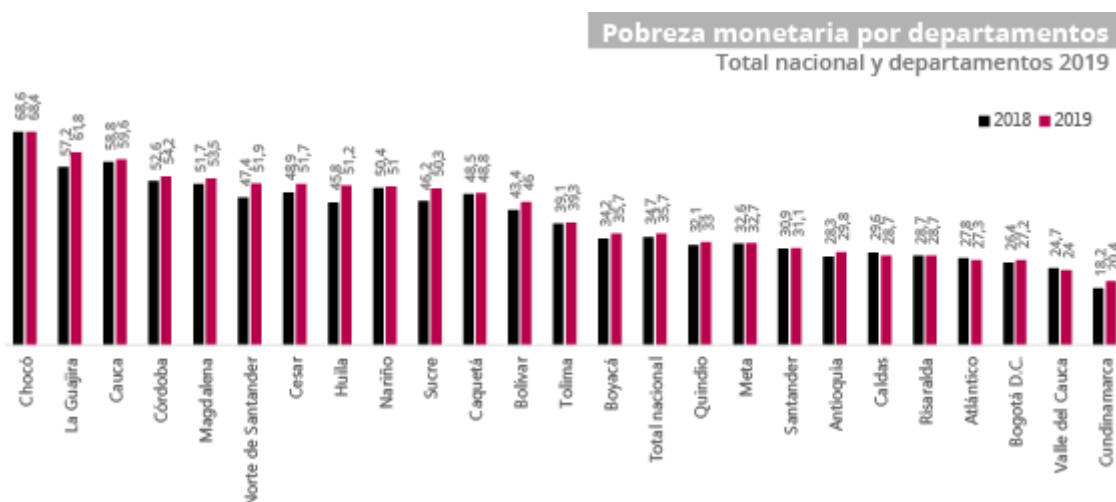
Gráfica 12 Pobreza multidimensional nacional 2019.



Fuente: DANE

Actualmente el DANE se encuentra haciendo las estimaciones para estos indicadores que de acuerdo a la emergencia sanitaria por el COVID – 19 , se han retrasado. La medición más reciente fue al año 2019, donde la pobreza multidimensional en el país fue 17,5%, 1,6 puntos porcentuales menos que en 2018 (19,1%). Lo anterior se deduce al estudiar 15 indicadores relacionados con las condiciones educativas, de bienestar en la niñez y juventud, acceso a servicios de salud, trabajo y calidad de la vivienda. De modo que cuando una persona tiene al menos cinco resultados negativos, se considera que vive en la pobreza multidimensional.

Gráfica 13 Pobreza monetaria por departamentos 2019.



Fuente: DANE (publicado 21 de diciembre de 2020)

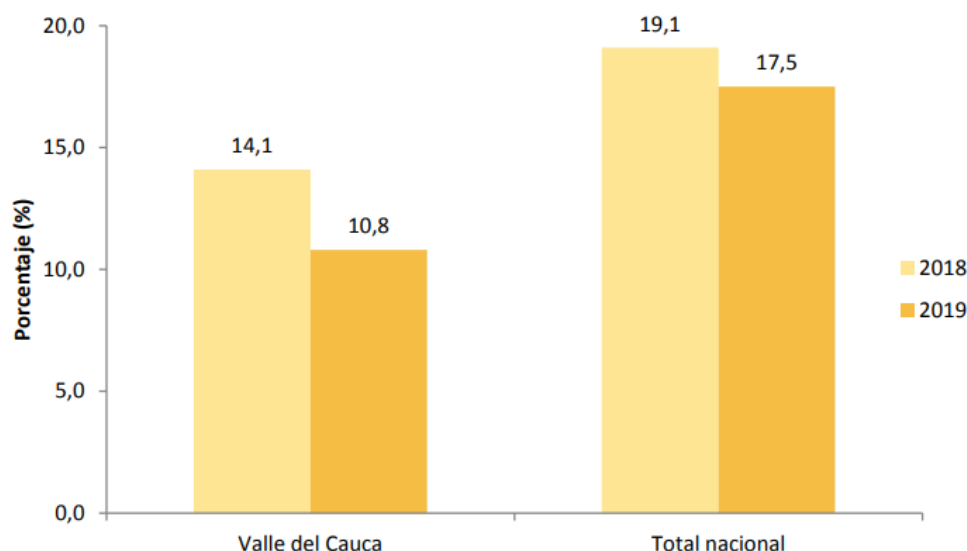
En 2019 el mayor nivel de incidencia de la pobreza monetaria departamental lo registró Chocó con 68,4%, mientras que el menor nivel de dicha pobreza lo tuvo Cundinamarca con 20,4%*

Pobreza a nivel del Departamento del Valle del Cauca

En 2019, en el departamento Valle del Cauca el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional para el agregado departamental, cabeceras, centros poblados y rural disperso fue 10,8%, 9,3% y 19,4%, presentando una disminución en los tres dominios en relación con el año 2018 que fue 14,1%, 12,5% y 23,2% respectivamente. Los cambios entre 2018 y 2019 no fueron estadísticamente significativos para el agregado departamental, cabeceras y centros poblados y rural disperso.

Por su parte, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en el total nacional en 2019 fue 17,5%, en las cabeceras fue 12,3% y en centros poblados y rural disperso 34,5%.

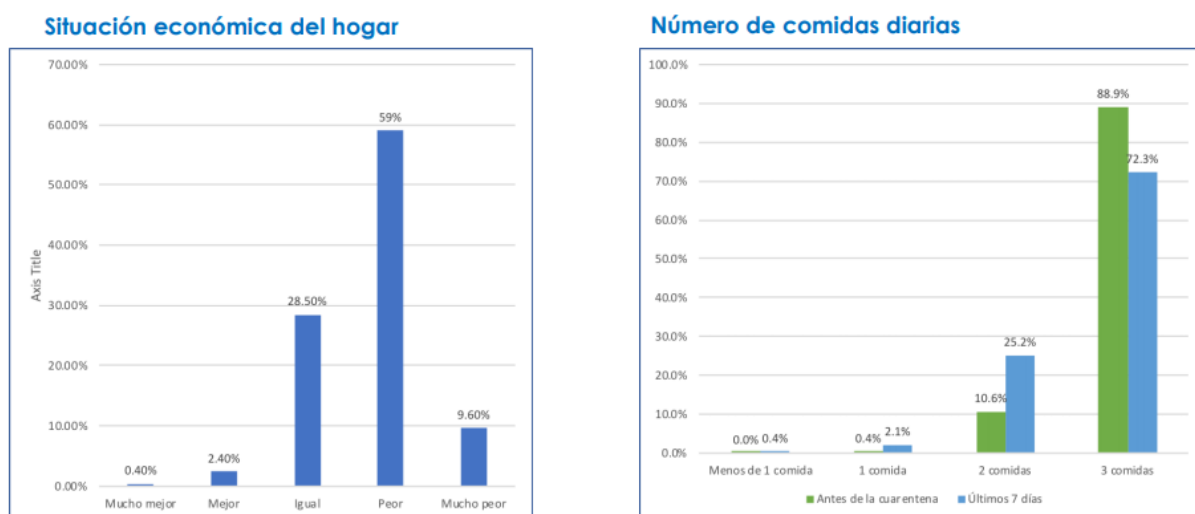
Gráfica 14 Pobreza multidimensional (porcentaje) total nacional y departamento Valle del Cauca Año 2018-2019



Fuente: DANE (publicado 21 de diciembre de 2020)

Incluso sin medir los efectos de la pandemia, la pobreza en Colombia aumentó y, a 2019, el país terminó con una tasa de 35,7% en pobreza monetaria, que mide el costo de las necesidades básicas de alimentación, alojamiento, transporte y servicios públicos. Se estima que en los próximos años la crisis hará que seis millones de personas más ingresen a esta condición.

Gráfica 15 Situación económica y comidas diarias durante pandemia 2020.



Durante la pandemia se ha empeorado la situación económica de los hogares y se ha incrementado el número de personas que no consumen sus 3 comidas al día

Fuente: DANE, Pulso Social. Septiembre 2020

Fuente (DANE, 2020)

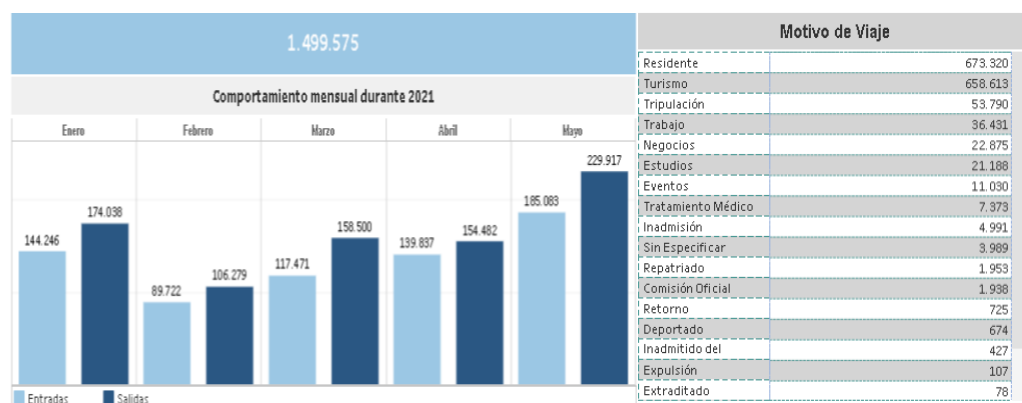
Es evidente el deterioro de la calidad de vida de muchas personas en el país a raíz de las afectaciones de la pandemia durante el año 2020, esto impacta negativamente en los hogares de bajos recursos donde incluso debieron bajar el número de comidas al día, debido al aumento de los precios en los productos de la canasta familiar, escasez y falta de empleo. A junio de 2021, esta situación se ha agravado incluso más que el año anterior, adicionalmente por los paros que se vienen realizando especialmente en el valle del cauca, desencadenados por la retirada reforma tributaria.

6.1.1.1.6 Migración

Los flujos migratorios “se refieren al número de migrantes que entran o salen de un determinado país en un período de tiempo dado, por lo general un año” (UNSTAT, 2017).

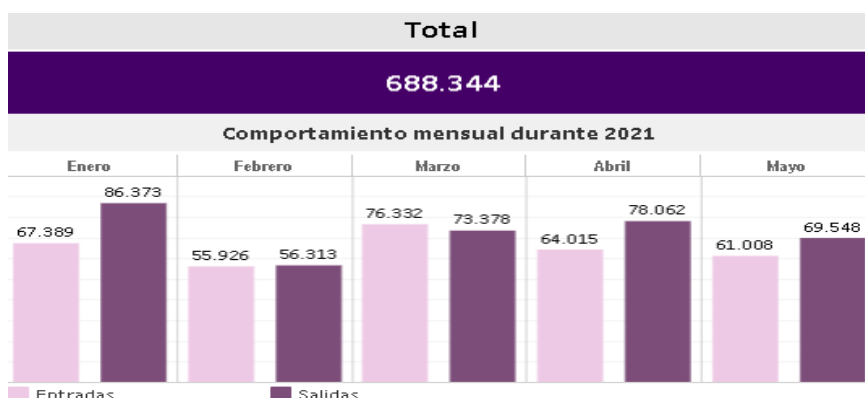
Este es un indicador importante toda vez que está directamente relacionado con el empleo, vivienda y otros indicadores del sector.

Gráfica 16 Flujo migratorio nacionales 2021



Fuente: Migración Colombia

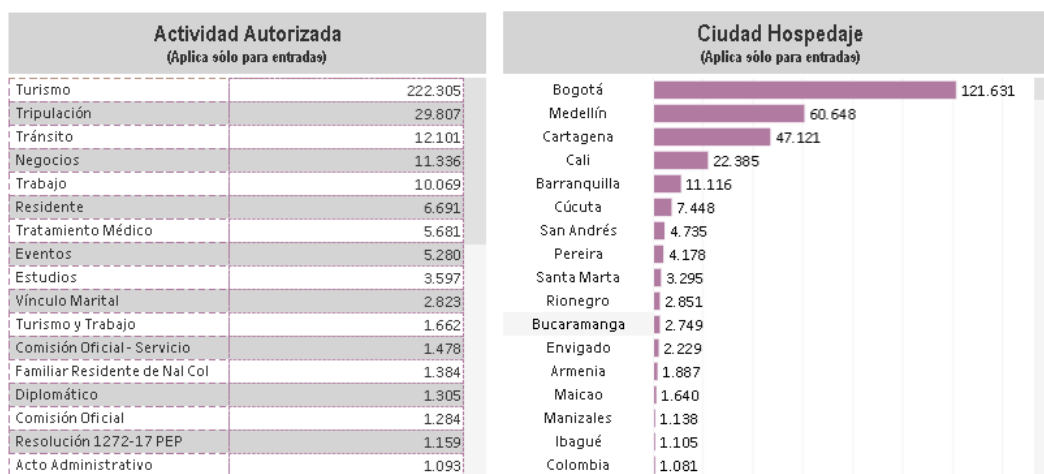
Gráfica 17 Flujo migratorio extranjeros 2021



Fuente: Migración Colombia

Durante los primeros 5 meses del año 2021 el flujo migratorio desde y hacia el extranjero ha sido de 688.344 personas con un pico en el mes de enero y posteriormente se ha mantenido unos valores similares. Aparentemente no afectó significativamente la situación de orden público y los paros durante el mes de abril y mayo en el territorio nacional.

Gráfica 18 Flujo migratorio extranjeros 2021 por actividad y ciudad destino.



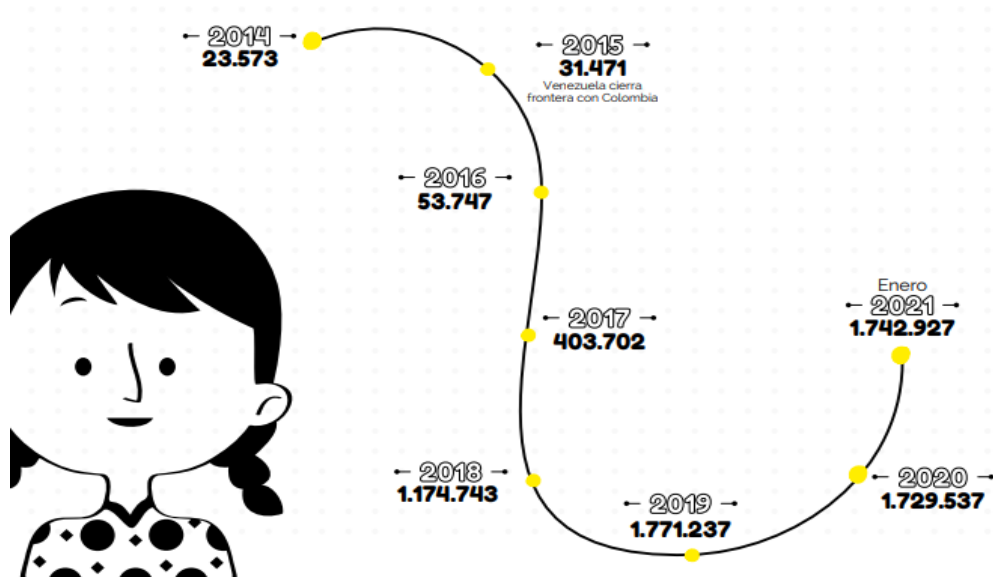
Fuente: Migración Colombia

El turismo es el principal impulsador de los procesos migratorios de extranjeros al país, donde ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena se llevan cerca del 80 % de estas visitas.

Existe un gran problema para el país, que se ha venido incrementando con los años y se refiere a la migración masiva de venezolanos, que no encuentran en su país una

estabilidad ni condiciones adecuadas para vivir y optan por migrar a otros países, siendo Colombia el principal destino por su cercanía y facilidad de acceso.

Gráfica 19 Evolución migratoria venezolana histórica a 2021



Fuente: Migración Colombia

A pesar del cierre de las fronteras y las limitaciones a la movilidad internacional por la pandemia de la Covid-19 unos 873.462 ciudadanos venezolanos migraron a lo largo del 2020 y en los cuatro primeros meses del 2021, según los datos de la plataforma de seguimiento al fenómeno migratorio de OIM y ACNUR, para finales de 2019 la diáspora venezolana rondaba los 4,7 millones y el pasado 5 de abril de 2021 llegó a los 5,6 millones de migrantes.

Lo que se podría denominar una tragedia demográfica, Venezuela perdió en los últimos años el 17,10 % de la población. Según el Instituto Nacional de Estadística, la población proyectada para el hermano país en 2021 era de 32,9 millones de ciudadanos, pero si restamos los 5,6 millones que migraron y los 500.000 retornados colombianos, la población de Venezuela rondaría los 26,8 millones, una población inferior a la de 2006.

Por la vecindad e interdependencia de ambos Estados, Colombia es el país más afectado por la emergencia humanitaria compleja y prolongada que vive Venezuela.

Según estimaciones de Migración Colombia, para finales de enero los migrantes venezolanos con vocación de permanencia rondaban los 1,7 millones, pero los cálculos más conservadores estiman que podrían llegar hasta los 2,5 millones. Al final, todas las cifras migratorias son aproximaciones y en este caso la complejidad aumenta por los ciudadanos binacionales.

El cierre de los pasos legales sólo invisibilizó el flujo migratorio e impidió que las autoridades colombianas contaran con la información adecuada para hacer sus proyecciones, en otras palabras, el Estado colombiano perdió la capacidad de cuantificar y “controlar” el fenómeno de movilidad humana. Para el ciudadano de a pie la situación fue mucho peor, quedando expuesto a los grupos ilegales que dominan las trochas y pasos irregulares.

La pandemia ha llevado al cierre de los pasos legales nuevamente, no obstante, más de 873.462 ciudadanos venezolanos han migrado, pero no es un secreto que por la limitación de la movilidad aérea la gran mayoría de ellos salió por la frontera terrestre con Colombia. Y si bien la cifra de migrantes con vocación de permanencia de 2019 era de 1.771.237, y en enero de 2021 pasó a los 1.742.927. No se puede creer que hay una disminución, por el contrario, el cierre sólo está ocultando la movilidad humana que no se detiene.

Ahora que iniciamos la implementación del Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos -ETPV-, el cual tiene como objetivo regularizar a la población con vocación de permanencia regular e irregular en Colombia, se hace necesario fortalecer paralelamente la TMF, para los denominados migrantes pendulares. Un instrumento que se debe robustecer con identificación biométrica y las características de un documento de identidad, algo similar a lo que se ha planteado para el Permiso por Protección Temporal -PPT-. Al fortalecer la TMF, se les da más herramientas a las

autoridades de frontera para administrar la movilidad en el área, incluso para establecer medidas de pico-TMF para controlar los embates de la pandemia, por supuesto en un contexto de los pasos fronterizos legales abiertos.

Gráfica 20 Migración interna interdepartamental 2020.

DATOS REGIONALES	Emigrantes (emisores) 1 año	Inmigrantes (receptores) 1 año
Cauca	2,10%	2,90%
Chocó	1,00%	0,70%
Nariño	1,90%	1,80%
Valle del Cauca	5,60%	6,40%

Fuente: DANE

Para el año 2020 más de 1 millón 717 mil venezolanos se encontrarían viviendo en Colombia. Bogotá, Cúcuta, Barranquilla, Medellín y Cali, las ciudades con mayor número de venezolanos radicados, según las últimas cifras entregadas por Migración Colombia con corte al 31 de octubre de 2020.

La cifra, que muestra un incremento del 0,1% respecto al mes de septiembre, daría cuenta que cerca del 55% de los venezolanos que se encuentran en el territorio nacional estarían en condición irregular, mientras que el 45% restante, tendría definida su situación migratoria.

Variable	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo de impacto
Tasa de desempleo.	Para el mes de abril de 2021, la tasa de desempleo nacional fue 15,1%, lo que representó una reducción de 4,7 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (19,8%). En cuanto al Valle del Cauca, si bien la medición anual de 2021 no se ha estimado aun totalmente; tomando como referencia a la ciudad de Cali, su tasa de desempleo al primer semestre de 2021 es significativamente superior a la tasa nacional, encontrándose por encima del 20% contra el 15.3% de la región pacifico en 2020. La tendencia es a la reducción de esta tasa, aunque se estima que siga por encima del 10% durante el 2021 y 2022. Es de anotar que existe cierta incertidumbre por el comportamiento de la economía del país a corto plazo.	El desempleo afecta en gran medida al consumo de alimentos en los restaurantes y paradores, toda vez que se pierde la capacidad temporal de comprar estos servicios y más aún en municipios pequeños como lo es Bugalagrande. Por otra parte, el flujo vehicular se ve disminuido por la reducción en el turismo a causa de la perdida de los ingresos en los hogares y los costos de movilizarse en autos particulares.	ALTA / AMENAZA
GRUPOS ETARIOS	Para el año 2021 se evidencia según el DANE una mayoría de la población en edades de los 29 años hacia abajo, estos valores son constantes y en unos años tiende a aumentar los grupos de edades adultas y a disminuir los nacimientos debido a una baja significativa en la natalidad, también relacionada con factores socio económicos. La tasa de mortalidad infantil se redujo de 43 defunciones a 17, la tasa implícita de mortalidad (por cada 1000 habitantes) disminuyó de 6.77 a 5.8 y la tasa global de fecundidad (promedio de hijos que tendría una mujer en edad fértil) bajo de 3.3 a 2.3 hijos en promedio. La tendencia es a que se concentre gran cantidad de población en la edad adulta y la tasa de natalidad se sostenga en unos bajos índices.	El restaurante tiene un menú y productos para todas las edades, incluso para los adultos que no consumen azúcar por lo que entre más personas entren a la edad productiva, mucho mejor para las posibles ventas futuras.	BAJA OPORTUNIDAD /
ESTRATIFICACIÓN	En el país, el estrato 2 y 3 se estima como los que abarcan la mayor cantidad de población promedio sin contar las zonas costeras donde se ven más alto índice de pobreza. En el Valle del cauca predomina el estrato 3 o clase media baja con un 46% frente a un 3.3 de la clase alta minoritaria. La tendencia es que a a medida que los centros poblados se expandan, la estratificación de gran parte de la periferia, se incremente. Otro aspecto que influye es la inversión social estratégica de las administraciones públicas, donde al mejorar las vías, crear parques y proyectos de urbanismo, se ve retribuido en impuestos al aumentar el estrato y avalúo de los predios del área intervenida, lo cual	La continua actualización catastral e inversión pública, generan un incremento el este indicador, y a su vez impacta la economía de los clientes actuales y potenciales del restaurante. El aumento en el impuesto predial, reducción en el subsidio de servicios públicos, el aumento en los costos en servicios de salud, entre otros son factores se ven afectados directamente con el cambio de estratificación.	BAJA / AMENAZA

	afecta directamente los bolsillos de las personas, aunque aumente el valor de su bien raíz.		
INDICE DE POBREZA	Incluso sin medir los efectos totales de la pandemia, la pobreza monetaria en Colombia a diciembre de 2020 terminó con una tasa de 42.5%, es decir, hubo un aumento de 6,8 puntos porcentuales frente a la cifra de 2019 (35,7%). La PM mide el costo de las necesidades básicas de alimentación, alojamiento, transporte y servicios públicos. Se estima que en los próximos años la crisis hará que seis millones de personas más ingresen a esta condición, toda vez que a junio de 2021 se evidencia un fuerte impacto negativo por el paro nacional y las políticas fiscales del país.	Si bien la mayoría de clientes del restaurante poseen vehículo o viajan en buses interdepartamentales, estos poseen en su gran mayoría un poder adquisitivo medio – alto. Lo que hace que a pesar que la pobreza en el país aumente, la empresa se sostenga financieramente y tenga unas buenas ventas.	MEDIO / AMENAZA
TASA MIGRACIÓN	Según el DANE, la migración externa hacia Colombia, sigue en aumento alarmante, principalmente por el país vecino de Venezuela que llega en abril de 2021 a 5.6 millones de migrantes. Este dato comparado con la métrica de ciudadanos colombianos actual, representa el 10.8% de la población. En el entorno departamental nos muestra una tasa del 6.4% de emigrantes receptores contra el 5.6% de emisores, lo cual evidencia un balance relativo. Ya en el entorno local, la tendencia sigue en aumento, ante la falta de empleo y de condiciones que favorezcan la estabilidad de las personas, por lo que se ven en la necesidad de migrar a ciudades y centros poblados más grandes.	Para el entorno de la empresa se ven reducidas las opciones para contratar personal idóneo local lo cual no es bueno para la economía del municipio, además afecta la contratación de mano de obra nacional, debido al alto flujo de migrantes y por ende hay más desempleo y menos ingresos, principalmente en los estratos bajos. Pero por otro lado es positivo porque hay sobre oferta de mano de obra de migrantes venezolanos, que proveen sus servicios a menores costos que los locales.	MEDIO / OPORTUNIDAD

Fuente: Los Autores

Tabla 7 Matriz de depuración entorno demográfico.

6.1.1.2 Entorno Socio-Cultural.

Se emplea el término sociocultural para referirse a cualquier fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad. De tal modo, un elemento sociocultural tendrá que ver exclusivamente con las realizaciones humanas que puedan servir tanto para organizar la vida comunitaria como para darle significado a la misma. Para ser más precisos, la Real Academia de la Lengua Española (R.A.E.) afirma este concepto como “perteneiente o relativo al estado cultural de una sociedad o grupo social”

6.1.1.2.1 Fiestas, Celebraciones.

En Colombia existe una gran diversidad de creencias, de culturas y de celebraciones, de hecho, es uno de los países con más días festivos en el mundo. La alegría de su gente, los bailes, y las tradiciones hacen que esta diversidad se transmita en carnavales y fiestas en los 1.123 municipios del país.

En la mayoría de estas ciudades y municipios, se realizan ferias y eventos que hacen parte de su patrimonio socio cultural, y son fuente de ingresos ya que generan afluencia de visitantes que consumen y gastan en estos sitios. Las temáticas son variadas y dependen de cada región, como las ferias de las flores donde se exhiben lo mejor de los artesanos y floricultores, la feria de Cali donde la ruba y la salsa son los protagonistas, el festival de negros y blancos en pasto, donde las comparsas y carrozas hacen todo un festival cultural reconocido en el país, entre otros.

A nivel regional.

El valle del Cauca es un departamento alegre, de múltiples festividades y de una gastronomía variada y exquisita. Existe una gran heterogeneidad en la edad, en la raza, en el sexo y en los valores de cada persona o grupo de ellas, el entorno cultural es muy

extenso y complejo; por esa misma diversidad que existe en un conjunto de personas que, aunque comparten una misma labor o comunidad, se diferencian entre sí por sus responsabilidades familiares, por la naturaleza de su trabajo o por los valores de cada uno. Actualmente el Valle del Cauca cuenta con factores culturales, en parte impuestos por los españoles, y por la influencia de los principios básicos norteamericanos trasladados a Latinoamérica, además la herencia de los militares y la iglesia católica que destacan el mando y verticalismo a nivel departamental. La cultura vallecaucana es alegre y carnavalera, se destaca por sus fiestas anuales.

Entre los principales eventos en el departamento se destaca la Feria de Cali, por ser una feria de gran magnitud de índole nacional e incluso de reconocimiento internacional, por ser reconocida como la capital de la salsa. Cali, o la sucursal del cielo como es conocida, deleita a sus visitantes con artistas de talla internacional y presentaciones artísticas profesionales.

En otras ciudades intermedias se destaca la feria de buga y la feria de Tuluá, que incluyen una variedad de actividades y de conciertos que llaman la atención de toda la región.

Cabe resaltar que este tipo de eventos de participación masiva, han sido de tradición por muchos años, sin embargo, durante el 2020 y 2021, esta condición cambió, toda vez que se restringió la aglomeración de personas por la pandemia del COVID – 19. Es de esperarse que cuando la situación se estabilice con la vacunación total, estas actividades se reanuden con normalidad. A mediados del 2021, las restricciones han mermado, pero aun se restringen los aforos.

A nivel local

Bugalagrande , al ser un municipio pequeño , entre sus sitios de interés están: La Capilla Nuestra Señora de la Concepción de El Overo, uno de los principales atractivos

del Valle del Cauca, patrimonio cultural nacional es una capilla doctrinera de la colonia (siglo XVII), presenta todos los rasgos característicos de este tipo de construcción, de una sola nave, techo artesonado, reforzado por tirantes, atrio interior cubierto para la predicación, comunicado en el exterior por una ventana pequeña.

La Capilla está cubierta a dos aguas que se cortan en el presbítero donde adquiere una mayor altura y tiene una pequeña sacristía. Presenta en el altar un enorme crucifijo.

Han sido diversas formas en que se ha conocido su nombre: "El Hobero", por darse allí un árbol que producía un fruto como un huevo. "El Lobero", por la proliferación de este animal en el lugar. Y "El Overo" la forma más conocida por las ovejas que allí pastaban.

La Estación del Ferrocarril monumento arquitectónico nacional, la vieja Estación de bomberos y el Hospital San Bernabé, ambos de estilo republicano.

En Bugalagrande usted podrá degustar sus típicos platos vallecaucanos y un mecate tradicional entre los cuales sobresalen el pandebono, el pandeyuca, las empanadas de cambray, los cuaresmeros, el dulce desamargado, masatos y champús, trabuco, salpicón, el manjar blanco y el arroz con leche. Bugalagrande tierra hospitalaria y amable, lo espera para atenderlo.

Sus habitantes celebran las Fiestas del Retorno y el Festival de Bandas en agosto y el Festival de la danza en marzo. Las fiestas del retorno son su principal atractivo turístico, siendo reconocidas en todo el departamento por llevar cantantes de talla internacional totalmente gratis. También durante estas festividades se hace la fiesta del río donde llevan cantantes al río Bugalagrande y se pasa un rato de fiesta y recreación en el río.

Gráfica 21 Parador dulces de Uribe.



Fuente: Google maps

6.1.1.2.2 *Costumbres y Tendencias de Consumo.*

Debido a la pandemia, desde el año 2020 las tendencias on the go, o pedidos para llevar, o a domicilio se incrementaron exponencialmente. Aunque es una tendencia que viene en auge desde hace algún tiempo, tomo fuerza durante el la cuarentena obligatoria, sin embargo, gran parte de la población prefiere comer directamente en el sitio, por lo que, al pasar los meses de la apertura económica, la tendencia hacia los domicilios volvió a bajar.

También, existen muchos patrones específicos en el comportamiento de la familia colombiana, pero en especial uno que repercute en el análisis que se está desarrollando para el sector de alimentos y bebidas es que es muy común que los fines de semana, o los días en semana también, las comidas sean por fuera de casa, lo que ha incrementado el crecimiento del sector gastronómico. El 65% de los colombianos sale a comer en la semana prefiriendo los restaurantes en especial; Sin importar el día o la hora, la mayoría de los colombianos prefiere salir a comer al menos una vez a la semana. Esto fue lo que descubrió un estudio hecho por la firma BrandStrat en una muestra realizada en cinco ciudades del país. (Publimetro, 2015).

Una de las razones que explican esta tendencia es la gran cantidad de alternativas que tienen los clientes cuando se trata de pensar en comida fuera de casa. “No solo porque

hoy en día a Colombia han ingresado diferentes cadenas de comidas rápidas, sino por el aumento de restaurantes gourmet y tipos de comida que se están explorando”, indicó el estudio.

Por otro lado, hay infinidad de macro tendencias de consumo que día a día influyen en el proceso de decisión de compra. Para el sector de alimentos y en especial para el análisis en cuestión la tendencia que viene convirtiéndose en un boom y que es objetivo de estudio para el caso es el WELLBEING CONSUMER. Las personas son cada vez más conscientes sobre la importancia que tiene la salud. En la actualidad la calidad de vida es otra de las claves para el consumidor, ya que cada vez se quiere ser más “inmortal”. Todo lo que pretenda ayudar a este fin, será bienvenido. Esta tendencia comprende su propia paradoja ya que, mientras la gente muestra más preocupación por el bienestar, su comportamiento real dista de ser congruente con esta idea (Revista Ohlala, 2015)

Este indicador si bien se vio alterado durante los meses en que se decretó la cuarentena estricta, posteriormente se ha ido estabilizando de nuevo, a junio de 2021, la demanda se recuperó casi totalmente donde principalmente se basa en servicio a la mesa por parte de los viajeros y transportadores de carga que pasan por el lugar.

6.1.1.2.3 Grado De Formación.

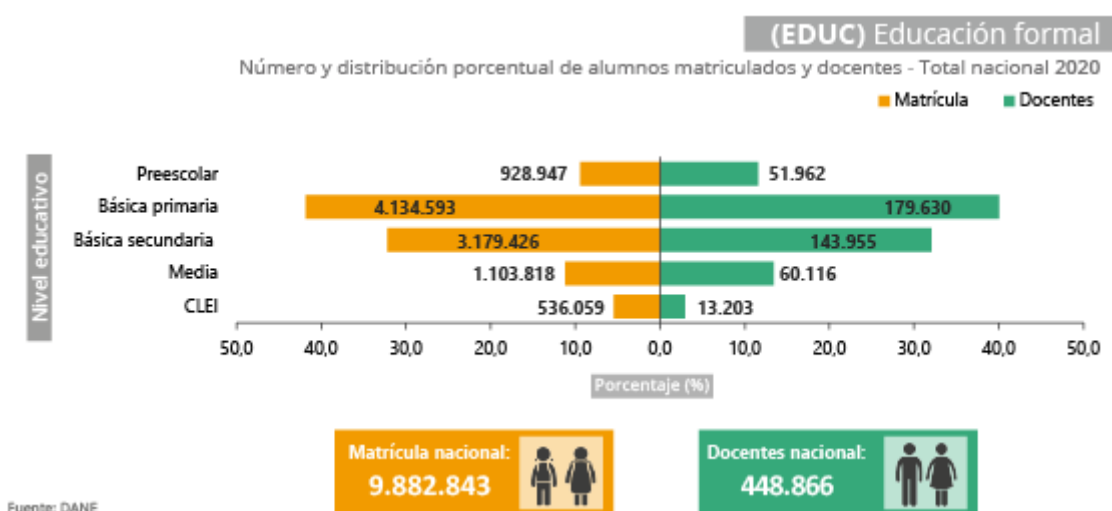
“En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. En nuestra Constitución Política se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, por ejemplo, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad,

por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se establece que se debe garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.” (Ministerio de Educación, 2015)

El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior. El gasto público en educación como porcentaje del gasto total del Gobierno corresponde al gasto público total (corriente y de capital) en educación, expresado como porcentaje del gasto total del Gobierno en todos los sectores en un año financiero determinado. El gasto público en educación incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), administración educativa y subsidios para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas).

El nivel educativo según el DANE y con base en los casi diez millones de personas que han tenido acceso a algún estudio, se presenta la siguiente distribución:

Gráfica 22 Educación formal en Colombia 2020

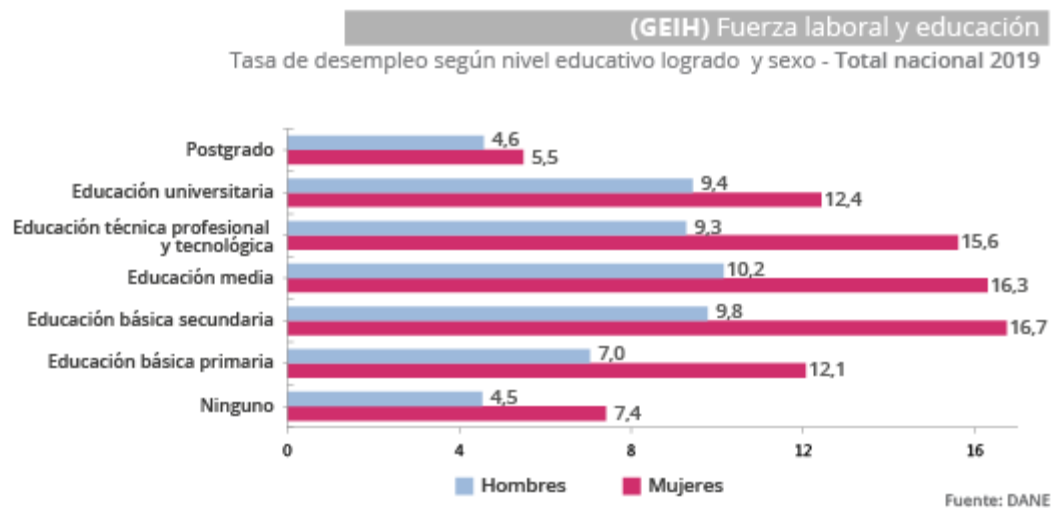


Fuente: DANE

Según el anterior grafico creado por el DANE, es notorio el descenso en matriculas a medida que el grado de escolaridad aumenta, denotando un vacío en la educación profesional de la población, que por razones socio económicas y de desplazamiento, no adquieren competencias para avanzar en la escala laboral.

Existe una gran problemática entorno al alcance y la calidad de la educación durante el 2020 y el primer semestre del 2021. A julio de 2021 el ministerio de educación nacional dio la orden de reiniciar las clases presenciales en todas las instituciones públicas del país tan pronto regresen de la temporada de vacaciones de mitad de año. En este periodo de educación virtual, muchos alumnos no pudieron acceder a las clases por problemas económicos y de conectividad. Por otro lado la calidad de la educación redujo considerablemente teniendo en cuenta que las instituciones educativas no estaban preparadas para este cambio.

Gráfica 23 Fuerza laboral y educación 2019



Fuente: DANE

En el año 2019, las mujeres presentan una tendencia superior de escolaridad con relación a los hombres en el mismo periodo. En los últimos años las mujeres han ido adquiriendo espacios de poder y alcances profesionales que se son el reflejo de esta métrica.

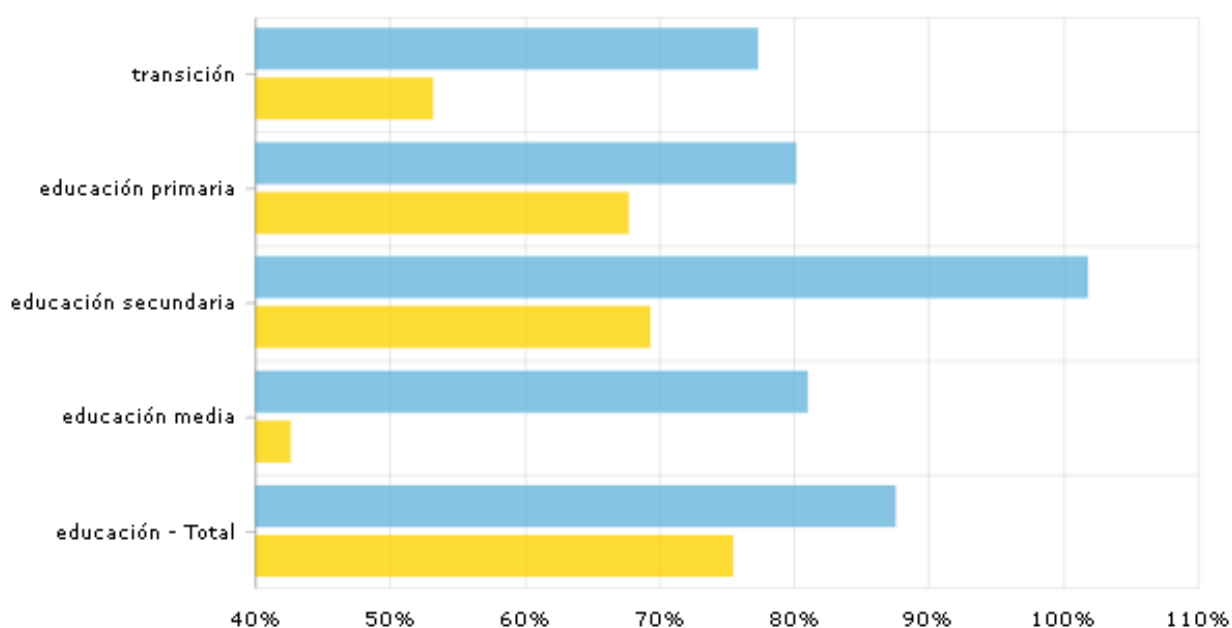
A nivel local

La cobertura neta que presenta el municipio, obtenida del promedio de los porcentajes de cobertura bruta en transición, básica primaria, básica secundaria y media técnica, es del orden del 75,4%, es decir 4237 estudiantes, el 100% equivalente a 4237 estudiantes, es el número que representa la población en edad escolar del municipio; es decir falta por alcanzar un 24,6 % para llegar a la cobertura total, esto refleja una marcada problemática necesaria de contrarrestar para mejorar los niveles de educación.

Gráfica 24 Cobertura educativa Bugalagrande 2019

Desagregación de coberturas en educación

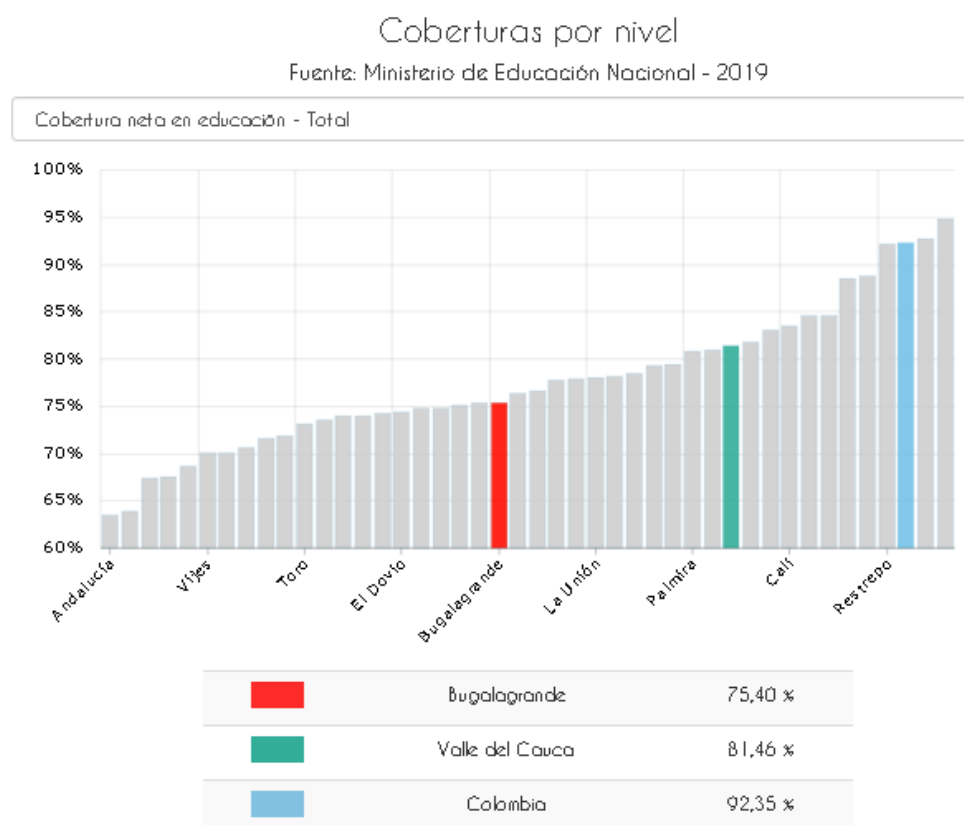
Fuente: Ministerio de Educación Nacional - 2019



	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
transición	77.31 %	53.22 %
educación primaria	80.12 %	67.62 %
educación secundaria	101.78 %	69.33 %
educación media	80.94 %	42.58 %
educación - Total	87.54 %	75.4 %

Fuente: Terridata

Gráfica 25 Cobertura por nivel departamental 2019.



Fuente . Terridata – Ministerio de educación nacional

EL municipio de Bugalagrande se encuentra por debajo del promedio nacional y departamental, mas es de tener en cuenta el tamaño del municipio, el desarrollo urbano y las actividades económicas que en él se desarrollan, ya que el sector agropecuario y agrícola que predominan en la región, de cierta forma limitan la escolaridad por ubicación rural y labores específicas.

6.1.1.2.4 Desarrollo Del Turismo.

La (OMT) Organización Mundial del Turismo, señala que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con los desplazamientos de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio, lo que hace que genere impactos en las economías de los países receptores y emisores, en el entorno natural, en los destinos y en la población

receptora. Esta diversidad de impactos genera la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión. (OMT, 2008, p. 1)

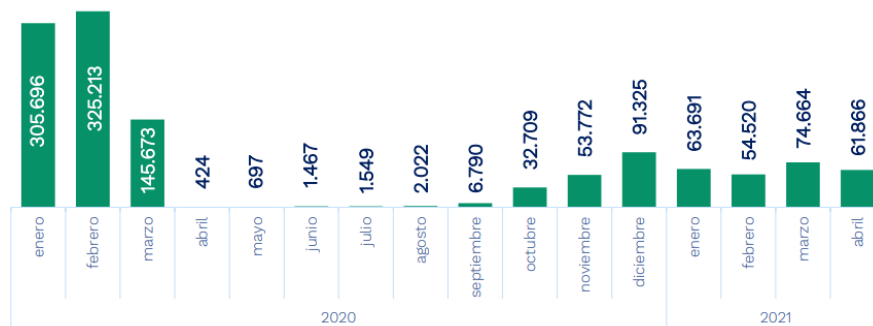
Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT, el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. La Organización Mundial del Turismo señala que durante la primera mitad del 2014, el turismo presenta un crecimiento del 4.6%. (Plan sectorial de turismo 2014-2018)

La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) dio a conocer sus datos de ocupación hotelera correspondientes a mayo de 2021, y en ese informe quedó en evidencia el fuerte impacto provocado por la suma de la tercera ola de contagios de COVID-19 y el paro nacional. Apenas se ocupó el 24,25% de los cuartos, las pérdidas alcanzan COL\$ 1,1 billones (más de US\$ 290 millones).

En el marco del tercer pico de contagios de COVID-19 en Colombia, que de por sí golpeó de lleno en la reactivación económica y turística que se estaba verificando en el país, el Gobierno nacional había anunciado un paquete de medidas tributarias que desencadenó en un paro nacional y en masivas protestas en las calles de todo el territorio, pero el turismo sintió el impacto, principalmente por la gran cancelación de reservas, que afectó tanto prestadores como intermediarios. La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato) ya había informado sobre ese fenómeno, pero ahora los hoteleros también tienen datos concretos para demostrarlo.

Según el último informe de MIncit sobre el turismo en el país, las métricas eran de esperarse, y muestran un panorama un poco desalentador puesto que cuando se pensaba se estaba reactivando el turismo de nuevo, una nueva ola de contagios por el Covid-19 y bloqueos en las vías nacionales por protestas del paro nacional, impactan negativamente de nuevo este sector. Algunos son optimistas al proyectar crecimiento, pero este entorno muestra una volatilidad atípica, que se espera torne su curso normal pronto para evitar más afectaciones en la economía.

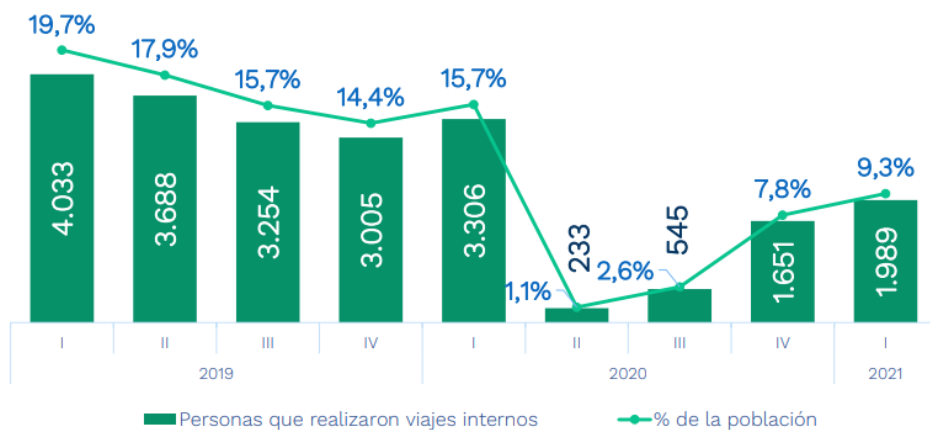
Gráfica 26 Turismo extranjeros no residentes en Colombia 2020 - 2021



Fuente: Mincit

En abril de 2021, el número de visitantes extranjeros no residentes fue 17,1% inferior al registrado durante el mes de marzo. Presenta una leve recuperación, aunque aun no se muestran los efectos del paro nacional en este indicador.

Gráfica 27. Turismo interno 2019 - 2021



Fuente: Mincit

El turismo interno es un indicador importante para la economía local, según la anterior grafica publicada por Mincit en abril de 2021, muestra una recuperación gradual durante el primer trimestre de 2021, de los impactos ocasionados en el sector turismo por las restricciones de la pandemia en 2020.

6.1.1.2.5 Información Turística Valle Del Cauca-

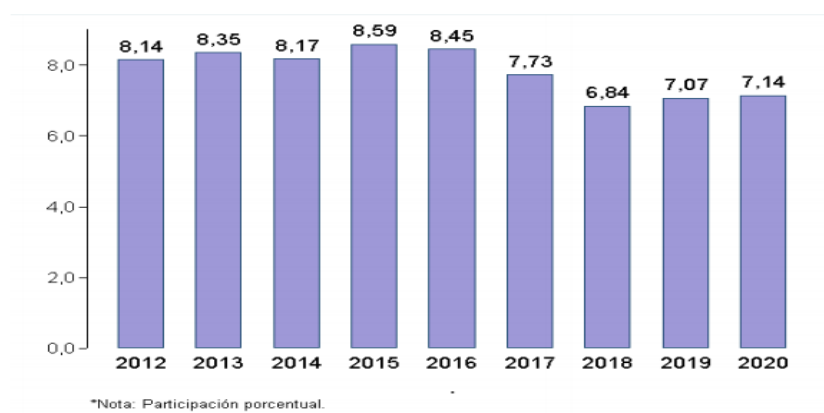
INDICADOR	2020	2021	Crec %21/20	Período Acum.
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	103.779,00	74.729,00	-27,99%	ENE-ABR
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	458.533,00	516.891,00	12,73%	ENE-ABR
Visitantes extranjeros no residentes	36.331,00	22.012,00	-39,41%	ENE-ABR
Visitantes parques nacionales naturales	50,00	85,00	70,00%	ENE-ABR
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	0,00	0,00	0%	-
Pasajeros en Crucero	0,00	0,00	0%	-
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	2.645,00	2.227,00	-15,80%	ENE-JUN
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	1.201,00	1.032,00	-14,07%	ENE-JUN
Ocupación hotelera (%)	0,00	0,00	0%	-
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	23.925,00	20.609,00	-13,86%	ENE-JUN
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	41.961,00	37.310,00	-11,08%	ENE-JUN

Fuente: CITUR Mincit

A nivel regional

Los datos para el 2020 en cuanto a la tasa de ocupación hotelera, transporte de turistas y actividad turística en general son desalentadores, aunque no están fuera del rango pronosticado. Según la secretaria de turismo del valle del cauca, a marzo de 2021, un año después de los eventos desafortunados ocasionados por la pandemia, el sector turístico se ha recuperado rápidamente, con unos pronósticos alentadores para los siguientes años.

Gráfica 28 Participación llegada de extranjeros no residentes Valle del Cauca



Fuente: Migración Colombia

La llegada de extranjeros no residentes a Valle del Cauca representó en promedio el 8 % del total nacional entre 2012 y 2019. A diciembre de 2020, el departamento registró una mayor participación con respecto a 2019. Lo anterior corrobora la reactivación económica de este sector, que incluso ha tenido un impulso adicional que se evidencia con la mayor afluencia de turistas en este periodo.

A nivel local

La Uribe es un corregimiento que tiene una ubicación geográfica privilegiada, sirviendo de corredor entre el puerto de Buenaventura y las ciudades principales como Bogotá, Medellín, Pereira, Armenia y demás territorios al norte. Así mismo conecta estas ciudades con las del sur, como lo son Cali, Pasto, Popayán. El transporte terrestre de mercancías y turístico es de gran afluencia todo el año, por lo que las empresas dedicadas a comercializar los dulces de Uribe, comidas preparadas y bebidas tienen una gran cantidad de clientes potenciales.

El corregimiento no cuenta con unos atractivos turísticos marcados, mas como se enuncio anteriormente es paso obligado de turistas y vehículos de paso, incluso por tener un peaje a unos cuantos metros en ambos sentidos de la vía.

Las empresas durante el 2021 y mitad de 2021, presentaron una disminución enorme en sus ingresos debido a la restricción en la movilidad por las cuarentenas decretadas por el gobierno. Esto tuvo un impacto negativo en las finanzas de los empresarios ya que el flujo vehicular se redujo en un 95%.

Posterior a la reapertura gradual de la economía, el tránsito vehicular comercial, doméstico y turístico se ha ido recuperando gradualmente, lo que se traduce en un mayor flujo de clientes potenciales que transitan por el corredor vial de la Uribe, y esto ayuda directamente a todos los empresarios que se dedican a servicios gastronómicos en este sector.

El impacto del paro nacional que inicio a finales de abril y se normalizo a finales de junio de 2021, tuvo una incidencia tremendamente negativa. Por una parte, se restringió el trafico totalmente durante más de un mes y los precios de los productos se incrementaron hasta un 40% sin mencionar que algunos estaban escasos.

Indicador	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo
FESTIVIDADES, CELEBRACIONES Y HETEROGENEIDAD DE LOS HABITANTES	Este indicador es constante, es decir que existen unos eventos y ferias fijos en ciertas fechas del año que se repiten, así mismo los días festivos en el país. Aunque durante el 2020 y mitad del 2021, se limitaron los eventos de alta participación de personas, debido a las restricciones y cuidados para evitar la propagación del COVID-19. No se considera tendencia sino algo transitorio puesto que desde que se levantaron las restricciones y el paro nacional, se ve gran afluencia de personas en busca de espacios de esparcimiento y aunque no hay métricas al respecto se proyecta una tendencia a incrementarse significativamente para finales de 2021..y comienzos de 2022.	Para la empresa durante el periodo 2020 y transcurso del 2021, ha generado un impacto negativo, toda vez que las celebraciones y días feriados movilizan gran cantidad de clientes, pero al estar restringida la movilidad todo este flujo de clientes potenciales se ve afectado. Se estima que para finales del año 2021 se incrementa incluso más que antes de la pandemia el flujo de turistas por este indicador toda vez que existe un alta demanda y necesidades insatisfechas que motivan a las personas a asistir a estos eventos.	ALTO - OPORTUNIDAD
COSTUMBRES Y TENDENCIAS DE CONSUMO	Durante los últimos años las personas cada vez más se deciden dónde comer entorno a la masificación del internet, las apps móviles y la ampliación de los servicios a domicilio y on the go. Estas tendencias hacia ese segmento de mercado han aumentado significativamente, además, las personas que trabajan toda la semana frecuentan cada vez más a comer fuera, como mínimo los fines de semana, buscando por los medios digitales los lugares más cercanos en su paso, con mejores recomendaciones e incluso pueden ver fotos de los productos.	El restaurante en este aspecto vio una oportunidad, e implemento un servicio a domicilio local e intermunicipal. Lo cual fue un éxito debido a su reconocimiento por los clientes y cumplimiento en ellos pedidos. Además, mediante la estrategia digital implementada que incluye página web y posicionamiento en buscadores, se ve favorecido al ser de fácil acceso a los clientes.	ALTO - OPORTUNIDAD
NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICO	La cobertura neta de educación total nacional se encuentra en el 92.35% , la departamental en el Valle del Cauca 81.46% y la local en Bugalagrande 75.40%. Si las métricas son precisas, nos muestra una posición por debajo de la media nacional e incluso departamental. Aunque la mayoría de los clientes no son locales, si una gran parte pertenece al departamento. La tendencia es a que la brecha de falta de escolaridad disminuya con el pasar del tiempo con los programas del gobierno nacional y el acceso a la educación virtual que favorece las limitaciones de desplazamiento en algunas ocasiones. Se estima que a medida que la población este más	Un mayor nivel educativo de la población da como resultado una mejor calidad de vida y posición socioeconómica, lo cual es beneficioso para la empresa, porque haber más poder adquisitivo por parte de sus clientes y población potencial, más beneficios podrá obtener a corto y largo plazo.	MEDIO - OPORTUNIDAD

		capacitada pueda acceder a mejores oportunidades de empleo, crear empresa forma y aumentar sus ingresos.		
DESARROLLO TURISMO	DEL	Como era de esperarse, los datos de Mincit indican que durante el 2020 el flujo de turistas decreció hasta un mínimo del 1% durante el inicio de la pandemia. Posteriormente se vio una recuperación no acelerada, pero si progresiva a finales de 2020 que llego a un 32% contrastado con en mes de enero del mismo año. Para el 2021 se vio un incremento relativo rondando el mismo porcentaje, pero de nuevo este indicador se vio severamente afectado por las nuevas olas de la pandemia y el paro nacional a mediados del segundo trimestre del año. Según CITUR, el Valle del Cauca presenta entre enero y abril de 2021 un incremento del 27.9% en turistas extranjeros, 12.73% en turistas nacionales y 70% en el ingreso a parques nacionales, esto con relación al mismo periodo en el 2020. La tendencia es a una recuperación progresiva y se estima que para finales de 2021 la demanda turística este casi recuperada al 100%. Aunque el municipio no cuenta con atractivos turísticos significativos, presenta una ubicación estratégica en cuando al paso de viajeros obligatorio ya que conecta el norte del país con el su hacia Cali y ecuador. Así mismo es paso obligado de toda la mercancía que pasa por el puerto de Buenaventura hacia la capital del país y ciudades principales.	Para el restaurante son positivos todos los programas que está implementando el gobierno nacional, e ministerio de turismo, Fontour, la Gobernación del valle del cauca y las alcaldías para incentivar el turismo en la región. Así mismo cabe resaltar que una de las regiones con más potencial es la del Quindío y Bugalagrande se encuentra en la vía que conduce a este departamento lo cual es muy beneficioso para los negocios locales. EL turismo es uno de los principales impulsores de la demanda en los servicios del restaurante por lo que a pesar de haber pasado una temporada difícil, se proyecta un crecimiento constante.	ALTO OPORTUNIDAD -

Fuente: Los Autores.

Tabla 8 Matriz depuración entorno socio – cultural

6.1.1.3 Entorno Económico.

6.1.1.3.1 *Producto Interno Bruto (P.I.B.)*

Este es el indicador que tiene como objetivo, medir y tener un valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un tiempo determinado, este incluye la producción generada por naciones residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

Nivel nacional

El producto interno bruto en Colombia, a raíz de la emergencia sanitaria, los confinamientos, restricciones económicas y efectos del COVID – 19, decreció 6,8% en el 2020 respecto al año 2019.

Esta se trata de la mayor caída del PIB desde que se tienen series de crecimiento, es decir, desde 1975, una contracción aún mayor que la que sucedió en 1999, que es considerada como una de las crisis económicas más agudas, que no solo hizo que el Producto Interno Bruto (PIB) cayera a mínimos de 4,5%, según cifras del Dane, sino que tuvo consecuencias en el empleo y llevó a que se hicieran cambios estructurales en la política monetaria y cambiaria del país

En cuanto a los resultados trimestrales, el Dane informó que en el último trimestre de 2020 la economía colombiana se contrajo 3,6%, lo que representa una recuperación de 12,2 puntos porcentuales frente al dato revisado del segundo trimestre de 2020, que fue de 15,8%, una de las contracciones más fuertes en la historia reciente del país.

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: Construcción decrece 27,7% (contribuye -1,8 puntos porcentuales a la variación anual). Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decrece

6,6% (contribuye -1,3 puntos porcentuales a la variación anual). Explotación de minas y canteras decrece 19,3% (contribuye -1,1 puntos porcentuales a la variación anual).

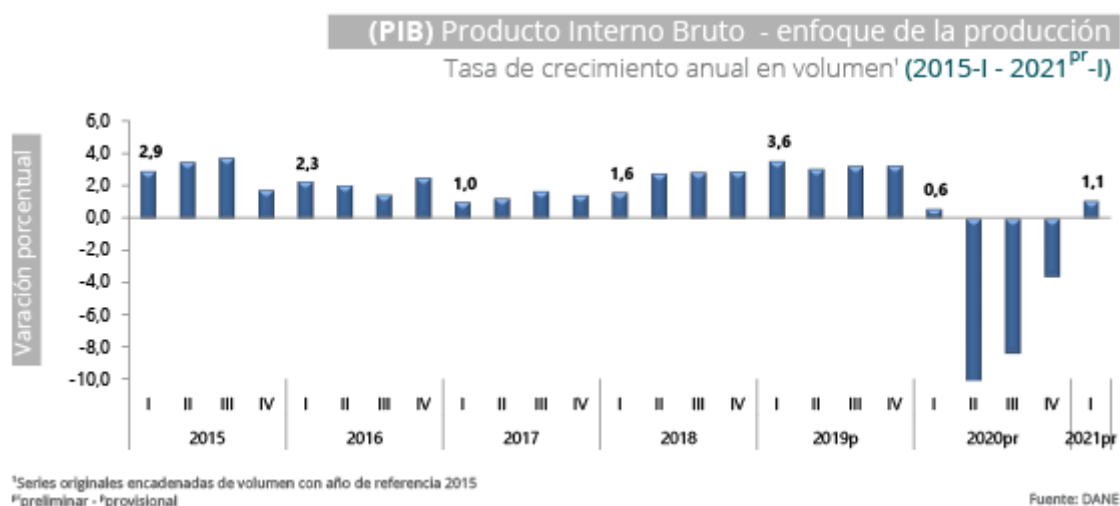
En el primer trimestre del 2021, Colombia salió de la recesión y eso permite vislumbrar un crecimiento en este año superior al 5%. Pese a más de un mes de manifestaciones y un efecto sobre la economía de alrededor de \$10,8 billones, analistas de diferentes entidades apuntan a que el crecimiento de la economía todavía podría estar, en promedio, en un 5,6% para el 2021.

Con base en consultas a centros de estudio, oficinas de investigación económica de los bancos y las previsiones de entes internacionales, se encontró que pese a los efectos negativos que los bloqueos han tenido sobre la economía hay todavía algunas señales positivas que pueden impulsar un crecimiento del PIB al cierre del 2021.

Para los analistas, las proyecciones de la economía tienen varios riesgos al alza o a la baja, que todavía le imprimen incertidumbre a lo que suceda para la economía. Sin embargo, apuntan a que las buenas cifras que mostró el PIB para el primer trimestre, con un alza de 1,1%, pueden ser una señal de que el país puede recuperarse rápidamente.

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado a 2021 son: Industrias manufactureras crece 7,0% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual). Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 3,5% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual). Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 3,3% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

Gráfica 29 PIB 2015 - 2021 Trimestral



Fuente: DANE

El Banco de la Republica, de acuerdo con el más reciente Informe de Política Monetaria (abril de 2021), la mejor dinámica observada de la actividad económica frente a lo proyectado, el incremento en los precios del petróleo y otros productos de exportación, junto con el aumento esperado del gasto público en el presente año, explican un alza en el pronóstico de crecimiento económico para 2021 a 6% (antes 4,6%).

Según el equipo técnico del Banco, esta mejor dinámica continuaría en 2021 de la mano de los mejores niveles de confianza de los hogares y las empresas. Las tasas de interés reales bajas y una oferta de crédito activa también soportarían dicha dinámica. Estas condiciones impulsarían la recuperación del consumo y la inversión. A lo anterior se suma el mayor crecimiento del gasto público y las obras civiles que se deriva del Plan Financiero del Gobierno y la recuperación esperada de la demanda global y los mayores niveles proyectados del precio del petróleo y del café, que contribuirían a un mejor desempeño de los ingresos externos y favorecerían la inversión, principalmente la destinada al sector petrolero.

Gráfica 30 Proyecciones FMI, sobre el PIB a 2022

(Annual percent change, unless noted otherwise)

	Real GDP			Consumer Prices ¹			Current Account Balance ²			Unemployment ³		
	2020	Projections 2021 2022	2020	Projections 2021 2022	2020	Projections 2021 2022	2020	Projections 2021 2022	2020	Projections 2021 2022	2020	Projections 2021 2022
North America	-4.1	6.1 3.5	1.4	2.3 2.4	-2.8	-3.4 -2.7	...	...	...	...	...	...
United States	-3.5	6.4 3.5	1.2	2.3 2.4	-3.1	-3.9 -3.1	8.1	5.8 4.2	...	...	...	...
Mexico	-8.2	5.0 3.0	3.4	3.5 3.1	2.5	1.8 1.0	4.4	3.6 3.3	...	...	...	...
Canada	-5.4	5.0 4.7	0.7	1.7 2.0	-1.9	-0.8 -1.3	9.6	8.0 6.5	...	...	...	...
Puerto Rico ⁴	-7.5	2.5 0.7	-1.3	2.5 1.5	...	...	8.6	9.6 9.4	...	...	...	...
South America⁵	-6.6	4.4 2.8	8.1	9.2 8.4	-0.6	-0.4 -0.8	...	...	...	...	...	...
Brazil	-4.1	3.7 2.6	3.2	4.6 4.0	-0.9	-0.6 -0.8	13.2	14.5 13.2	...	...	...	...
Argentina	-10.0	5.8 2.5	42.0	...	1.0	2.3 1.3	11.4	10.6 9.3	...	...	...	...
Colombia	-6.8	5.1 3.6	2.5	2.1 2.6	-3.3	-3.8 -3.9	16.1	12.8 12.3	...	...	...	...
Chile	-5.8	6.2 3.8	3.0	3.1 3.0	1.4	0.3 -0.6	10.8	9.0 8.2	...	...	...	...
Peru	-11.1	8.5 5.2	1.8	2.0 2.0	0.5	-0.4 -0.7	13.6	9.7 7.6	...	...	...	...
Ecuador	-7.5	2.5 1.3	-0.3	0.5 2.4	0.5	1.9 2.0	5.3	4.5 4.4	...	...	...	...
Venezuela	-30.0	-10.0 -5.0	2,355	5,500 5,500	-3.5	-0.8 -2.3	55.5	58.4 60.1	...	...	...	...
Bolivia	-7.7	5.5 4.2	0.9	3.9 3.7	-2.5	-3.7 -4.2	8.0	4.0 4.0	...	...	...	...
Paraguay	-0.9	4.0 4.0	1.8	2.7 3.2	1.6	0.7 0.0	6.6	6.1 5.9	...	...	...	...
Uruguay	-5.7	3.0 3.1	9.8	8.3 7.4	-1.4	-2.2 -1.5	10.4	10.3 9.1	...	...	...	...
Central America⁶	-7.2	5.6 4.1	1.9	3.1 2.8	0.4	-1.6 -1.8	...	...	...	...	...	...
Caribbean⁷	-4.3	3.3 11.1	7.7	8.4 7.5	-4.7	-5.6 -3.2	...	...	...	...	...	...

Fuente: FMI

Para 2021, el FMI aumentó la proyección y ahora espera que el PIB aumente 5,1 %, mientras que antes proyectaba que fuese 4,6 %. La estimación del FMI va de la mano con la del Gobierno nacional, el cual proyecta que el PIB crezca más del 5 % este año.

Sin embargo, para 2022, la entidad multilateral disminuyó su pronóstico de crecimiento desde 3,7 % hasta el 3,6 %.

El FMI proyecta una recuperación más fuerte en 2021 y 2022 para la economía mundial en comparación con el pronóstico anterior. No obstante, las perspectivas presentan desafíos desalentadores relacionados con las divergencias en la velocidad de recuperación tanto en los países como dentro de ellos y el potencial de daños económicos persistentes a causa de la crisis.

En cuanto a la región, la estimación de la entidad multilateral es que el PIB de Latinoamérica y el Caribe crezca 4,6 % en 2021 y que en 2022 el aumento sea del 3,1 %. Para Europa, la proyección es que el PIB crezca 4,5 % este año y 3,9 % el próximo,

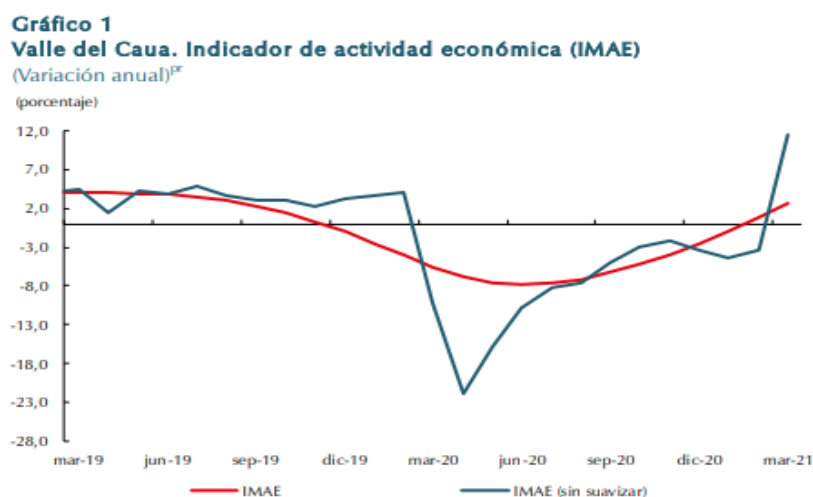
mientras que para Estados Unidos la creencia es que el PIB suba 6,4 % en 2021 y 3,5 % en 2022.

PIB a Nivel regional

De acuerdo con el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), elaborado por el Banco de la República y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, en el primer trimestre de 2021 la economía del Valle del Cauca alcanzó un crecimiento anual de 0,8% (en un rango entre 0,3% y 1,3%), ajustado por estacionalidad y efecto calendario (Gráfico 1). Se registró desempeño positivo en nueve de las doce variables que componen el IMAE del departamento, asociadas a las actividades manufacturera y comercial, la construcción, el transporte y las exportaciones e importaciones. En contraste, hubo reducción en la molienda de caña afectada por el exceso de lluvias que dificultó las labores de cosecha y redujo los rendimientos.

Enero y febrero fueron meses de reducción anual en la economía del Valle debido a la menor demanda interna generada por las nuevas restricciones de confinamiento que afectaron los pedidos de la industria manufacturera y las ventas del comercio; sin embargo, en marzo se recuperó ampliamente por efecto de la baja base de comparación respecto a 2020 cuando inició la pandemia, así como mejor demanda en algunos sectores, con lo cual el balance del trimestre logró cerrar al alza.

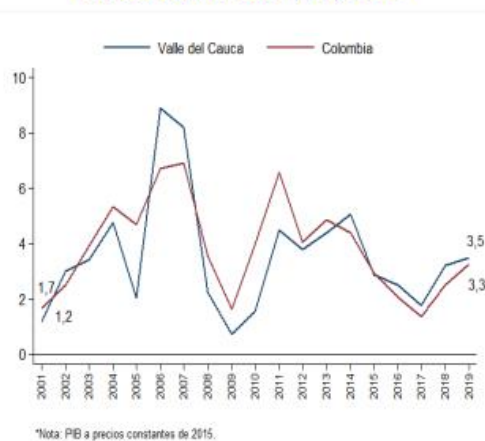
Gráfica 31 Variación del PIB a nivel regional en el Valle del Cauca



A nivel nacional, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el primer trimestre la economía colombiana creció 2,0% anual, ajustado por estacionalidad y efecto calendario (mientras que sin ajuste se ubicó en 1,1%). Por lo tanto, según resultados del IMAE, en este periodo el desempeño departamental se habría ubicado por debajo del total nacional.

Gráfica 32 PIB departamental Valle 2019

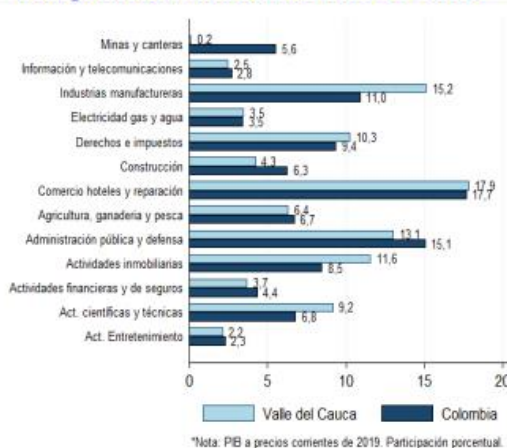
*Variación anual (%) PIB**



*A diciembre de 2019(pr).

Fuente: Cuentas departamentales- DANE. Fecha de Publicación: 25 de septiembre de 2020.

Composición sectorial del PIB 2019



Fuente: Mincomercio - DANE

A la fecha aun no se tienen datos actualizados sobre los años 2020 y 2021, debido a que los informes formales por parte de Mincomercio se publican en el segundo semestre del año siguiente. EL PIB departamental a 2019 iba 0.2 puntos por encima de la métrica nacional, lo cual era un buen indicador de desarrollo regional para el departamento.

El efecto de las manifestaciones y bloqueos del paro nacional afectan principalmente el departamento del Valle del Cauca, donde los epicentros de las marchas y confrontaciones han surgido en ciudades como Cali, Palmira, Buga y Tuluá, los cuales son corredores viales fundamentales para la industria y el turismo del departamento.

Según las estimaciones, los indicadores tienen a crecer a la par nacional, pero con unos puntos restrictivos por los hechos antes indicados.

A nivel local

La actividad económica del municipio de Bugalagrande está determinada por la agricultura, la industria y la minería, cultivándose principalmente productos como maíz, café, la caña de azúcar, soya, algodón, plátano, arroz y frutales, entre otros.

Su ubicación estratégica sobre la carretera Panamericana y su clima seco y cálido casi durante todo el año, hacen de Bugalagrande una población tranquila y veraniega en donde tiene su asiento la multinacional Nestlé de Colombia S.A., fábrica establecida hace más de 80 años en este territorio siendo una de las mayores generadoras de empleo y desarrollo económico tanto para este pujante municipio, como para toda la región Centro vallecaucana.

En cuanto al sector productivo, según la Cámara de Comercio de Tuluá, para la vigencia del año 2020, se encontraban 568 empresas registradas en el municipio de Bugalagrande, generando alrededor de 3.509 empleos directos, derivados de sus actividades económicas.

Tabla 9 Número de empresas activas por municipio

Tabla 13: Empresas Activas por Municipio

Municipio	No. Empresas 2020	% Empresas	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (Millones)	% Activos (Millones)
Tuluá	9.827	72,1%	38.194	66,0%	\$ 4.168.462,1	54,5%
Zarzal	1.690	12,4%	11.610	20,1%	\$ 2.928.214,1	38,3%
Bugalagrande	568	4,2%	3.509	6,1%	\$ 305.828,7	4,0%
Andalucía	565	4,1%	1.576	2,7%	\$ 82.799,6	1,1%
Trujillo	364	2,7%	858	1,5%	\$ 26.586,4	0,3%
Riofrío	329	2,4%	1.526	2,6%	\$ 101.481,1	1,3%
Bolívar	295	2,2%	610	1,1%	\$ 37.401,3	0,5%
Total	13.638	100,0%	57.883	100,0%	\$ 7.650.773,3	100,0%

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT.

Fuente: Registro Único Empresarial y Social.

Tabla 10 Número de empresas canceladas por municipio

Tabla 16: Empresas Canceladas por Municipio

Municipio	No. Empresas 2020	% Empresas	No. Empresas 2019	Variación 2019 vs 2020	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (Millones)	% Activos (Millones)
Tuluá	759	75,8%	1.244	39,0%	1.223	71,1%	\$ 29.810,4	80,4%
Zarzal	105	10,5%	218	51,8%	302	17,6%	\$ 5.823,8	15,7%
Bugalagrande	33	3,3%	50	34,0%	53	3,1%	\$ 697,9	1,9%
Trujillo	33	3,3%	46	28,3%	36	2,1%	\$ 195,4	0,5%
Riofrío	27	2,7%	29	6,9%	35	2,0%	\$ 113,0	0,3%
Andalucía	26	2,6%	60	56,7%	52	3,0%	\$ 279,3	0,8%
Bolívar	18	1,8%	31	41,9%	18	1,0%	\$ 154,2	0,4%
Total	1.001	100,0%	1.678	40,3%	1.719	100,0%	\$ 37.074,0	100,0%

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT.

Fuente: Registro Único Empresarial y Social.

A pesar del impacto económico que se evidencio durante la mayor parte del 2020, según los informes de la CCT, los índices de cancelación de matriculas mercantiles descendieron con relación al 2019 en un 51.8%, lo cual es un buen indicador, ya que demuestra la pujanza de su gente en salir adelante y sobrellevar estas adversidades.

6.1.1.3.2 Tasa De Inflación.

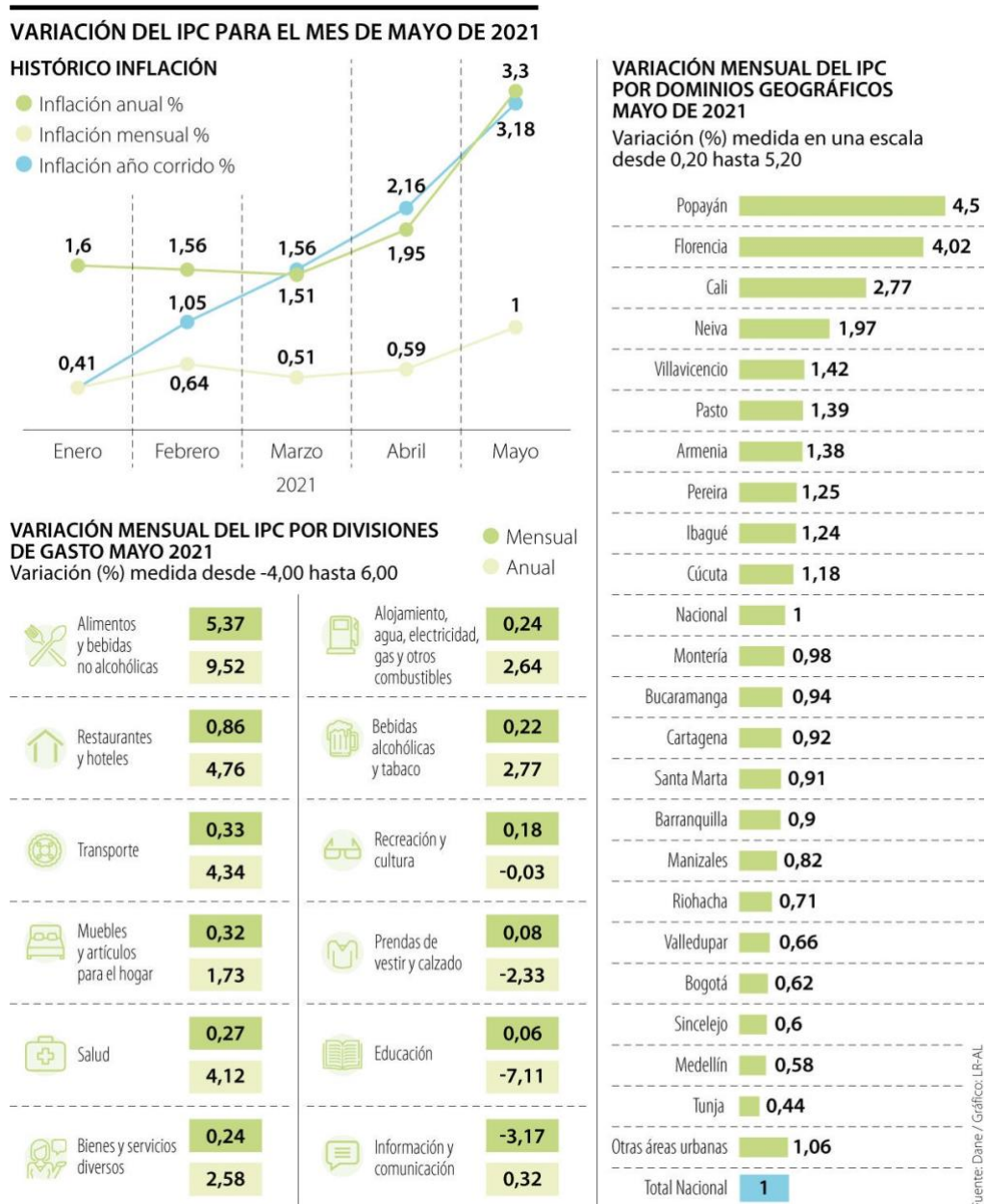
La inflación, es un incremento sostenido y generalizado del nivel del precio, cuando esto sucede, el dinero pierde su valor, porque el valor depende de la cantidad de bienes y servicios que se puedan adquirir y comprar. Si los precios aumentan el nivel o

poder adquisitivo disminuye, por lo cual es menor la cantidad de productos que se pueden adquirir.

Según datos presentados por el Dane, la inflación en Colombia para el mes de mayo de 2021 fue de 1,00%. En abril, el comportamiento mensual del IPC había sido de 0,59% y en mayo del 2020 fue de -032%.

Así las cosas, la inflación año corrido es de 3,18% y la variación anual centrada en mayo es 3,30%.

Gráfica 33 Variación del IPC hasta el mes de mayo de 2021



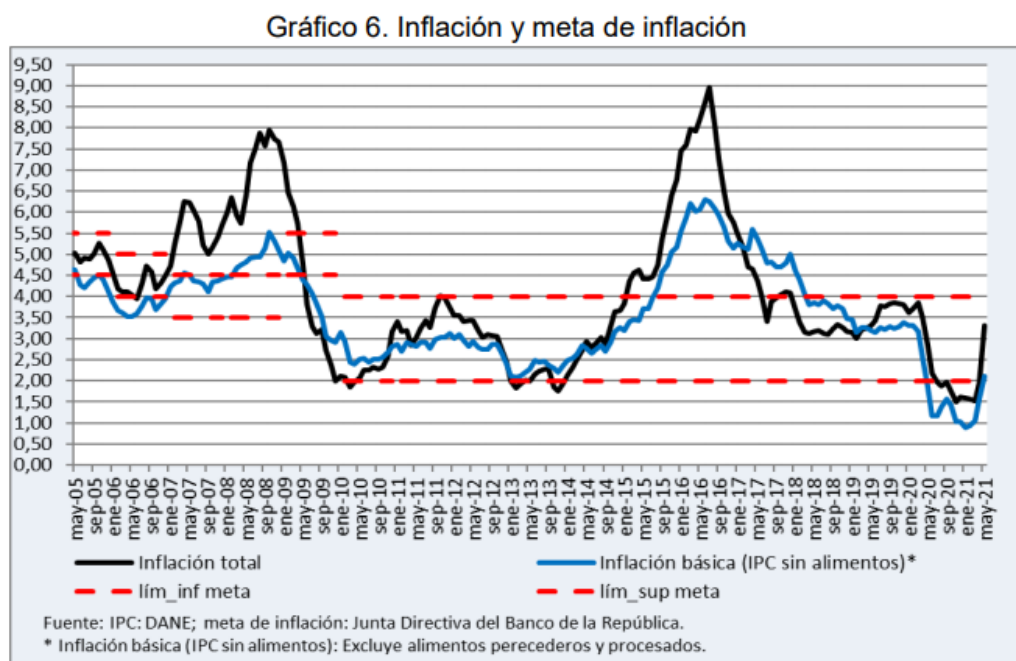
En comparación con mayo de 2020, se nota un aumento en la inflación: hace un año, el dato para el quinto mes del año fue de -0,32%, la variación año corrido fue de 1,50% y la variación anual centrada fue 2,85%.

La cifra más destacada de mayo corresponde a los alimentos y bebidas no alcohólicas, rubro que tuvo una variación mensual en mayo de 5,37% y aportó 88 puntos básicos al IPC del 1,00%

Esto demuestra la influencia que tuvo el paro en temas de abastecimiento y de consumo en el hogar, pues tres cuartas partes de la inflación de alimentos en mayo estuvo asociado a cinco productos: carne de res, papa negra, frutas frescas (lulo y limón) carne de aves y huevos, tomate y plátanos.

La división de restaurantes y hoteles, por su parte, tuvo una inflación en mayo de 0,86%. Y alojamiento, agua, electricidad y gas tuvo una variación de 0,24%.

Gráfica 34 Inflación y meta de Inflación

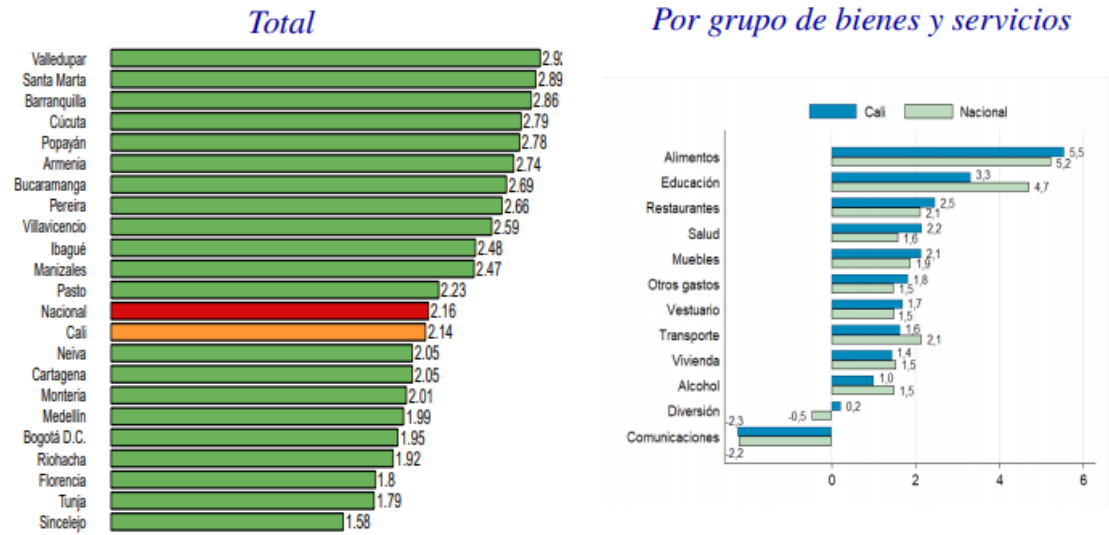


Fuente DANE

Las proyecciones del Banco de la Republica para el final de 2021 y 2022, muestran que la inflación anual se situaría en el 3 % y el 2,8 %, respectivamente, tasas

mayores que la proyectadas en enero (2,3 % y 2,7 %). Para los mismos años, las expectativas de inflación de los analistas económicos sugieren que la inflación se situaría en el 2,8 % y 3,1 %, respectivamente. Es importante destacar que los pronósticos de inflación del Informe de Política Monetaria (abril de 2021) involucran una elevada incertidumbre debido a la evolución futura de la pandemia, la dificultad para evaluar el tamaño y la persistencia de los excesos de capacidad productiva, el momento y la medida en que se reviertan los alivios de precios y el comportamiento futuro de los precios de los alimentos.

Gráfica 35 Variación año corrido IPC enero- abril 2021 Valle del Cauca.

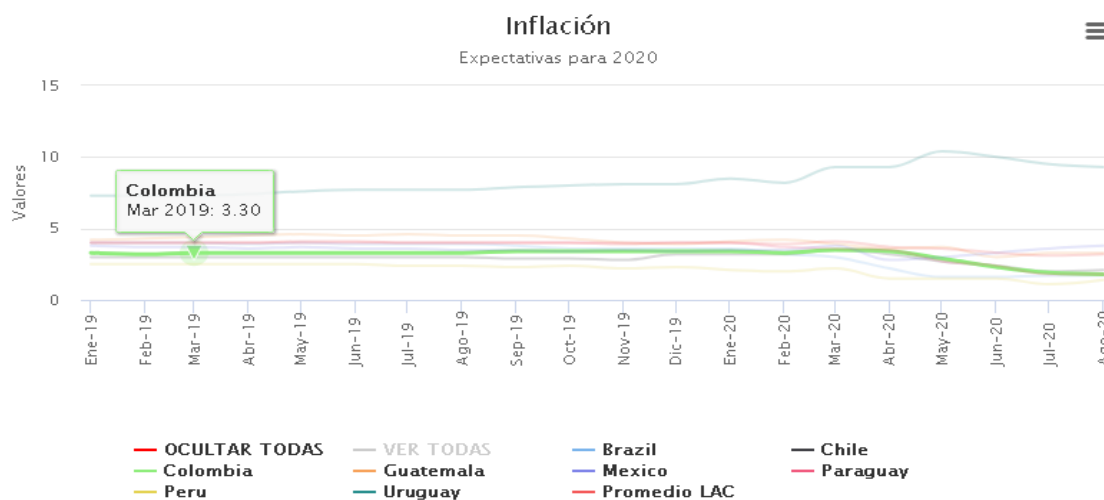


Fuente: Índice de Precios al Consumidor - DANE. Fecha de Publicación: 05 de mayo de 2021.

Fuente: DANE

La variación total del IPC para la ciudad de Cali al mes de abril de 2021 fue de 2.14, estando 0.2 puntos por debajo de la media de ciudades en el país.

Gráfica 36 Países con mayor tasa Inflación a agosto de 2020



Fuente: BID

La tasa de inflación para Colombia se encuentra por debajo de la media de otros países latinoamericanos como Perú, Guatemala, Brasil, México, Chile entre otros.

Finalizado uno de los años más difíciles para la economía mundial y a pesar de registrar índices de precios al consumidor (IPC) negativos en una que otra ocasión durante el año, todos los países de la Alianza del Pacífico reportaron inflaciones positivas. Colombia reportó la inflación anual más baja de los cuatro países, pues se ubicó en 1,61%.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), el comportamiento anual del IPC total en diciembre de 2020 se explicó principalmente por la variación anual de las divisiones Alimentos y bebidas no alcohólicas y Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. Las mayores variaciones se presentaron en las divisiones Salud, con 4,96%, y Alimentos y bebidas no alcohólicas, que reportó 4,80%

6.1.1.3.3 Tasa De Interés

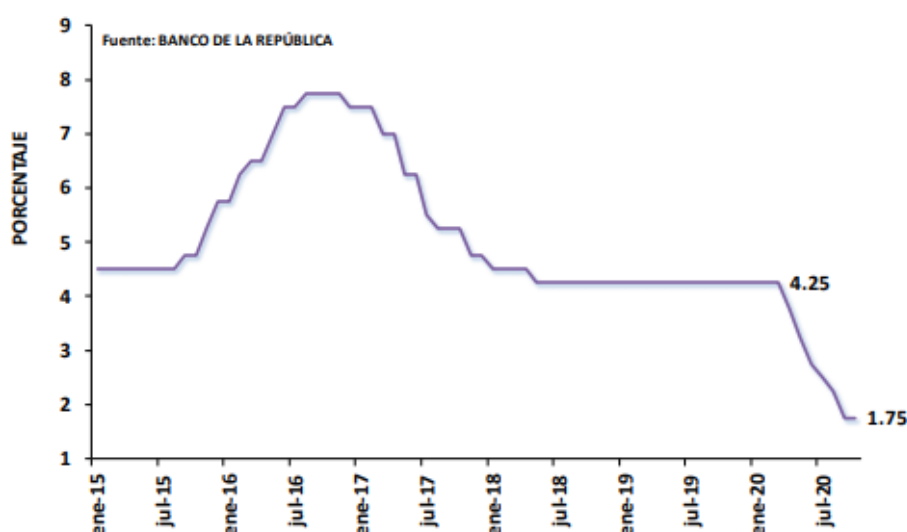
La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros. Con respecto al crédito del sistema financiero se presentan menores tasas de crecimiento.

Usualmente en política económica se ha buscado lograr la mezcla de políticas monetaria y fiscal que produzcan los mayores impactos favorables y sostenibilidad de estos hacia el futuro. En la actual crisis el gran reto ha exigido ir más allá de las recetas tradicionales y recurrir a políticas monetarias, fiscales y financieras para amortiguar el impacto de la crisis.

Durante el 2020 y 2021 la falta de liquidez ha sido un gran problema para el gobierno, las empresas y los hogares y este ha sido el principal objetivo de las políticas monetaria y financiera. Desde lo monetario, en términos generales el Banco de la República ha reducido de manera oportuna la tasa de interés y ha inyectado liquidez permanente a la economía realizando compras de títulos de deuda pública y privada.

El Banco Central redujo la tasa de intervención desde el mes de marzo de 2020 de 4,25% a 1,75% a mínimos históricos; para reactivar la economía a través del crédito y el consumo de hogares.

Gráfica 37 Tasa de interés a mayo 2021



Fuente: Banco de la republica

En materia de liquidez, las medidas de política monetaria adoptadas por el Banco de la República se enfocan en una expansión de liquidez “overnight” y facilidades de términos (cantidades, bonos y contrapartes), reducción del encaje y compra de TES en el mercado secundario.

"Colombia es el país que más ha reducido sus tasas de interés en la región junto con México y Brasil. Estas tasas son perfectamente compatibles con lo que estamos viendo a futuro", dijo el gerente general del Banco de la República, Juan José Echavarría.

La tasa de interés en el periodo va muy de la mano con el descenso del IPC, en un trabajo por impulsar la economía tratando de impactar directamente con la economía de los hogares.

6.1.1.3.4 Tasa De Cambio

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio).

La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

El 2020 fue uno de los años más volátiles registrados en el mercado colombiano desde el periodo 2014 -2016, cuando la caída de los precios internacionales del petróleo marcó una senda devaluativa en la divisa local.

Gráfica 38 Tasa de cambio junio 2020 – junio 2021



Fuente: Banco de la República

La tasa de cambio alcanzo unos máximos históricos, superando los \$ 4.000 durante los meses de marzo y abril de 2020. El efecto de la declaratoria de pandemia del COVID – 19 impactó fuertemente en la TRM del momento, el pánico bursátil impulso la moneda americana fuertemente. Posteriormente la moneda a fluctuado hasta rondar los \$ 3600 más estables en junio de 2021.

Este proceso de revaluación del dólar o devaluación del peso ha sido trascendental en la economía nacional, puesto que ha perjudicado directamente a todos los importadores del país, dado que deben pagar mayor cantidad de pesos por un dólar en las mercancías

que importan; mientras por otro lado los exportadores colombianos sí se han visto beneficiados al ser retribuidos económicamente con el pago de divisas, dado que reciben más pesos colombianos por un dólar pagado. Como se puede observar, hay ciertos afectados positiva y negativamente de esta situación.

El camino para una recuperación total del impacto de virus aún es largo. La recuperación en la tasa de empleo y consumo tendrá un efecto positivo, pero lento en la economía real y ante esto los mercados financieros, especialmente los activos de riesgo como las acciones locales, han comenzado un proceso importante de valorización lo que ha permitido una recuperación del peso colombiano, bajando la cotización del dólar en el mercado local. Sin embargo, la incertidumbre continúa respecto a los efectos de largo plazo de la vacuna y, por supuesto, el riesgo latente de nuevos brotes del virus.

Temas de nuestra economía como una nueva reforma tributaria y pensional, junto con elementos de calificación crediticia y sostenibilidad fiscal, ponen en entredicho la continuación del movimiento bajista del dólar, ante esto un panorama de cotización entre los \$3.600 y los \$3.700 pesos para este 2021 parece razonable, sin dejar de lado los riesgos inherentes al dólar internacional y un posible sobrecalentamiento del mercado accionario norteamericano.

Para Inverxia by estratégica, la divisa tiene claro su rango de negociación de corto plazo entre los \$3.600 y los \$3.800 de mantenerse la tendencia bajista.

De acelerarse la comercialización a nivel global de la vacuna y sus buenos resultados se abre un panorama bajo los \$3.300. De reactivarse la incertidumbre, los \$3.500 pesos volverán a ser los objetivos alcistas más cercanos para el corto plazo.

Gráfica 39 Matriz de impacto Entorno Económico.

Variable	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo de impacto
PIB	A pesar de una desaceleración económica en años anteriores donde el 2019 el crecimiento del PIB era del 3.3%, y de la caída en - 6.8 % en el 2020 por la pandemia. El FMI y EL Banco de la Republica proyectan un crecimiento alrededor del 5% para el 2021, aunque se prevé la recuperación dure al menos 2 años más.	Su impacto negativo es notorio y consecuencia de los bajos precios del petróleo en años anteriores, la devaluación del peso, el paro nacional y la pandemia. Para el restaurante, esto significó una reducción de más del 60 % de sus ventas en los primeros 2 trimestres del 2020 y en el segundo trimestre del 2021.	ALTO / AMENAZA
Inflación	A 2020 Colombia poseía uno de los IPC más bajos de América latina, con 1.56%. A mayo de 2021 el IPC se encuentra en 3.3% un incremento significativo, que tiende a rondar el 3% durante el 2021 y 2022. Las ciudades más afectadas son Popayán y Cali, donde el paro nacional incidió negativamente en el incremento de los precios.	No es para nada favorable para la empresa, los costos de los insumos y transporte se incrementaron. A junio de 2021 se perciben incrementos en algunos productos como el huevo del 30 y 40 %, así como la carne y otros.	ALTO / AMENAZA
Tasa de interés	La tasa de interés se mantiene constante, conforme a las políticas del Banco de la Republica en respuesta a la situación económica derivada de la pandemia. El mínimo histórico de 1,75% desde mayo de 2020 se sostiene a Julio de 2021, conforme a que la recuperación económica se haga más estable. Este indicador tiende a subir gradualmente entre el 3 % y 4 %, aunque se estima que este periodo sea alrededor de 3 o 4 años.	La reducción en las tasas de interés, incentivan los créditos de inversión y consumo, lo cual es positivo para la empresa toda vez que paga menos intereses ante los créditos para insumos e inversión propia. Además, genera un mayor flujo de efectivo en los clientes que se ve reflejado en el consumo de estos servicios.	ALTO OPORTUNIDAD /
Tasa de cambio	Para el 2020 se vio un máximo histórico en la tasa de cambio donde el dólar supero los \$4.000 pesos lo cual tuvo su implicación en la incertidumbre del mercado internacional por la pandemia. Para junio de 2021 el precio oscila entre los \$3.600 y \$3.700. La tendencia es a continuar en estos valores hasta para finales del 2021 y principios de 2022.	Muchos de los artículos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades del restaurante son importados, así como algunos aderezos e insumos, lo que implicó en el 2021 un triple golpe a las finanzas, donde por un lado las restricciones de la emergencia sanitaria afectaban el flujo de clientes, a su vez el paro nacional y los costos en alza.	MEDIO / AMENAZA

Fuente: Los Autores

6.1.1.4 Entorno Político-Legal.

Un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia importante sobre la organización. Los factores y decisiones políticas afectan a cualquier modelo económico, debido a que los constantes cambios de los programas de gobierno conllevan a una desestabilización de la economía, toda vez que implementarán nuevos modelos y sistemas económicos los cuales son difíciles o no se alcanzan a desarrollar a plenitud.

6.1.1.4.1 Normas y Reglamentación.

En cuanto a normatividad legal para el sector en el que se desenvuelve la empresa hay que mencionar las reglamentaciones generales en cuanto a manipulación de alimentos. En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Existen normas colombianas para las empresas del sector gastronómico que en muchos casos no afectan directamente el restaurante, pero sí a su cadena de abastecimiento, por lo cual es necesario tenerlas en cuenta por su impacto en los proveedores:

DECRETO 2162 DE 1983 DEL MINISTERIO DE SALUD: regula la producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados

DECRETO 2437 DE 1983 DE MINISTERIO DE SALUD: regula la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche

DECRETO 476 DE 1998 DE MINSALUD Y MINAGRICULTURA: Modifica algunos artículos del Decreto 2437/83 y deroga el Decreto 2473/86 sobre leches.

DECRETO 2278 DEL 2 DE AGOSTO DE 1982 DE MINISTERIO DE SALUD: reglamenta el sacrificio de animales de abasto público para consumo humano, procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

DECRETO 561 DE 1984 DEL MINISTERIO DE SALUD: regula la captura, procesamiento, transporte y expendio de los productos de la pesca.

RESOLUCIÓN 2387 DE 1999 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se oficializa la norma técnica colombiana NTC 512-1 relacionada con el rotulado de alimentos. (4a. Actualización)

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 512-2 DE 2004: alimentos dietéticos. Publicidad. Rótulos. En la norma, basada principalmente en el Codex Alimentarium y en la norma de rotulado de la FDA, se dan parámetros a la industria para hacer declaraciones nutricionales y de salud de sus productos.

RESOLUCIÓN 6328 DE 1984 DE MINISTERIO DE SALUD: por la cual se crea un comité provisional y un comité asesor para el estudio y aprobación de la publicidad o propaganda de los alimentos y bebidas alcohólicas.

RESOLUCIÓN 14712 DE 1984 DE MINISTERIO DE SALUD: se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.

RESOLUCIÓN 2310 DE 1986 DE MINISTERIO DE SALUD: regula lo concerniente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

RESOLUCIÓN 1804 DE 1989 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se modifica la Resolución 2310 de 1986. Lácteos.

RESOLUCIÓN 11961 DE 1989 MINISTERIO DE SALUD: modifica parcialmente la resolución número 2310 del 24 de febrero de 1986. Lácteos.

DECRETO 1036 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: carnes y derivados: mataderos Subrogase el Capítulo 1 del Título 1 del Decreto No 2278 de agosto 2 de 1982.

DECRETO 547 DE 1996 DE MINISTERIO DE SALUD: de los requisitos y condiciones sanitarias proceso, reempaque o reenvase y comercialización de la sal para consumo humano Registro sanitario – Sal para consumo humano.

DECRETO 3075 DE 1997 DEL MINISTERIO DE SALUD: regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional. DECRETO 1270 DE 2002 MINISTERIO DE SALUD: adiciona literal al artículo 50 del Decreto 3075 de 1997.

DECRETO 1175 DE 2003 MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL: por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3075 de 1997, especialmente lo relativo al artículo 65 – expedición del certificado de inspección sanitaria para exportación.

DECRETO 698 DE 1998 DE MINSALUD Y MINAGRICULTURA: modifica los artículos 23 y 24 del decreto 547 de 1998 sobre la sal para consumo humano.

DECRETO 977 DE 1998 DE MIN SALUD Y MINDESARROLLO: crea el Comité

Nacional del CODEX alimentarios y se fijan sus funciones

DECRETO 1324 DE 1998 DE MINISTERIO DE SALUD: por el cual se reglamenta la fortificación del azúcar con vitamina A y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control.

RESOLUCIÓN 2649 DE 1998 MINISTERIO DE SALUD: régimen sanitario:- por la cual se establece el Régimen Sanitario para la utilización de incentivos en contacto con alimentos

RESOLUCIÓN 4547 DE 1998 MINISTERIO DE SALUD: define los exámenes de laboratorio en alimentos y bebidas alcohólicas en salud pública, departamentales y distritales, los laboratorios clínicos y los laboratorios de citohistopatología.

RESOLUCIÓN 2652 DE 2004 MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL: por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

RESOLUCIÓN 2505 DE 2004 MINISTERIO DE TRANSPORTE: condiciones de los vehículos para transportar carne, pescado, o alimentos fácilmente corruptibles.

DECRETO 2229 MINISTERIO DE SALUD DE 1994: por la cual se dictan normas referentes a la composición, requisitos y comercialización de las Bebidas Hidratantes Energéticas para Deportistas.

DECRETO 2131 DE 1997 MINISTERIO DE SALUD: disposiciones sobre productos cárnicos procesados.

DECRETO 60 DE 2002 MINISTERIO DE SALUD: por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

RESOLUCIÓN 126 DE 1964 MINISTERIO DE SALUD: regula la elaboración y control de grasas y aceites comestibles para consumo humano.

RESOLUCIÓN 1287 DE 1976 MINISTERIO DE SALUD: norma sobre grasas y aceites comestibles.

RESOLUCIÓN 4135 DE 1976 MINISTERIO DE SALUD: normas sobre alimentos procesados de base vegetal para uso infantil.

RESOLUCIÓN 6328 DE 1984 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se crea un comité provisional y un comité asesor para el estudio y aprobación de la publicidad o propaganda de los alimentos y bebidas alcohólicas.

RESOLUCIÓN 11488 DE 1984 MINISTERIO DE SALUD: norma con respecto al procesamiento, composición, requisitos y comercialización de los alimentos infantiles, de los alimentos o bebidas enriquecidos y de los alimentos o bebidas de uso dietético.

RESOLUCIÓN 15790 DE 1984 MINISTERIO DE SALUD: se reglamenta las características organolépticas físico-químicas y microbiológicas de los derivados del tomate.

RESOLUCIÓN 10593 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: lista de colorantes permitidos en la Industria alimentaria

RESOLUCIÓN 13402 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: modifica la resolución 10593 de 1985.

RESOLUCIÓN 16078 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: reglamenta Laboratorios de control de calidad de alimentos.

RESOLUCIÓN 17882 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: regula los alimentos relacionados con la mayonesa, su elaboración, conservación y comercialización.

RESOLUCIÓN 19021 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: regula lo concerniente a la mostaza, su elaboración, conservación y comercialización.

RESOLUCIÓN 19304 DE 1985 MINISTERIO DE SALUD: elaboración y control de grasas y aceites comestibles para el consumo humano

RESOLUCIÓN 4124 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: regula lo concerniente a los antioxidantes que se pueden utilizar en los alimentos.

RESOLUCIÓN 4125 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: regula lo referente a los conservantes que se pueden utilizar en alimentos.

RESOLUCIÓN 4126 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: regula lo relacionado a los acidulantes, alcalinizantes, reguladores de pH de la acidez utilizados en los alimentos.

RESOLUCIÓN 4241 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se definen las características de las especies o condimentos vegetales y se dictan normas sanitarias y de calidad de estos productos y de sus mezclas

RESOLUCIÓN 4393 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: regula la fabricación, empaque y comercialización de pastas alimenticias.

RESOLUCIÓN 7992 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se reglamenta parcialmente lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas.

RESOLUCIÓN 12186 DE 1991 MINISTERIO DE SALUD: por la cual se fijan las condiciones para los procesos de obtención, envasado y comercialización de agua potable tratada, con destino al consumo humano.

RESOLUCIÓN 604 DE 1993 MINISTERIO DE SALUD: regula condiciones sanitarias de las ventas de alimento en la vía pública.

RESOLUCIÓN 599 DE 1998 INVIMA: por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados.

RESOLUCIÓN 1893 DE 2001 MINISTERIO DE SALUD: incentivos promocionales en alimentos.

RESOLUCIÓN 7893 DE 2002 INVIMA: se adoptan unos conceptos y recomendaciones de la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas Alcohólicas.

RESOLUCIÓN 485 DE 2005 MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL: por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

RESOLUCIÓN 666 DE 2020 MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Protocolo general de Bioseguridad.

RESOLUCIÓN 1569 DE 2020 MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 para el consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes y bares.

Existen una cantidad de normativas, decretos y resoluciones que el estado colombiano tiene para el sector de alimentos y bebidas, en este apartado se citaron las representativas para la empresa en evaluación, evidenciando una gran cantidad de parámetros a tener en cuenta para el adecuado funcionamiento y la prospección del restaurante como una empresa de calidad.

6.1.1.4.2 *LEGISLACIÓN TRIBUTARIA (IMPUESTO AL CONSUMO)*

Desde la legislación tributaria y la estructura impositiva que se maneja en Colombia, el sector de la restauración y las panaderías gozan de la ventaja de no pagar IVA, puesto que, según el estatuto tributario, para esta clase de sitios el impuesto concerniente es el de “IMPUESTO AL CONSUMO”.

El impuesto al consumo anteriormente los restaurantes se encontraban gravados con una tarifa del impuesto sobre las ventas (IVA) del 16 %, a partir del 1 de enero de 2013 el servicio de restaurantes en Colombia está gravado con el nuevo impuesto nacional al consumo, excepto aquellos establecimientos de comercio, locales o negocios en donde se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles, los cuales continuarán gravados con la tarifa general de IVA es decir, por un 16 %, el impuesto al consumo es del 8 %.

Alternativo a esto la existencia de los regímenes impositivos en Colombia conlleva que las empresas no pasen de régimen simplificado a común, dado que no llevan una contabilidad organizada y sus ventas posiblemente están al borde de la reglamentación, pero no es conveniente cargar el IVA a sus productos con el nivel de ventas actual. La evasión de impuestos en cuanto a los regímenes es muy evidente y la cantidad de empresas que lo hacen va en aumento cada vez más. Muchas por evadir la carga tributaria y otras por simple descuido, pues sus negocios han crecido y con esto sobrepasado los requisitos para pertenecer.

6.1.1.4.3 Legislación Laboral

En cuanto a la legislación laboral, es evidente que el proceso de formalización en Colombia es muy complicado. Aspectos como los contratos laborales, las jornadas ordinarias, el manejo de las horas extra, la afiliación al sistema de Seguridad Social Integral son variables no tenidas en cuenta por los empresarios y no valoradas en cuanto al peligro y la trascendencia que pueden tener estas para su negocio.

Muchas empresas no tienen en cuenta que sus empleados, como todos los empleados colombianos, están sometidos a un tiempo específico en el que deben de

desarrollar sus labores y que esta jornada está regulada por el ministerio de trabajo y depositada su duración en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo:

“Artículo 161. Duración. La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones:

a) En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto;

b) La duración máxima legal de la jornada de trabajo del menor (...)

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana; en este caso no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado. d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 Pm.

Parágrafo. El empleador no podrá, aun con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo” (Código sustantivo del Trabajo, Art. 161)

Por lo anterior, la Jornada Ordinaria de Trabajo Máxima, corresponde a 8 horas diarias, 48 horas a la semana, de forma tal que, una jornada diaria o semanal superior a la ordinaria, supondría trabajo suplementario o de horas extras.

En cuanto al proceso formal de contratación, es inevitable encontrar que la gran mayoría de empresas no ejercen la modalidad de contrato laboral, sino que usan la figura del contrato por prestación de servicios (o alguna otra figura similar) para evadir carga prestacional y otros aspectos en la relación laboral, eso sí, exigen que se cumplan los aspectos claves de un contrato laboral. Los empresarios en Colombia no tienen en cuenta algunos aspectos como los que el Código Sustantivo del trabajo relaciona y a continuación serán citados:

“Elementos esenciales.

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y, f) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen” (Código Sustantivo del Trabajo, Art. 23)

“Duración.

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio” (Código Sustantivo del Trabajo, Art. 45).

Dependiendo del tiempo que acuerden las partes, el contrato de trabajo puede ser por un tiempo definido o por un tiempo indefinido, aclarando que independientemente del tiempo acordado, en todo contrato de trabajo, las partes tienen los mismos derechos y obligaciones dispuestas en la normativa laboral. A parte de esto, los términos para finalizar el contrato por ambas partes son normalmente, las prórrogas, los periodos de prueba y muchos otros aspectos desconocidos por los empresarios, lo que le da un impacto importante para el mercado laboral.

Así por este estilo hay infinidad de aspectos que la legislación laboral tiene para que los empresarios cumplan a cabalidad con ella. El detalle aquí es el desconocimiento y poco interés en la aplicación dados los “sobrecostos” de aplicar el Código Sustantivo del Trabajo”.

Las afiliaciones al Sistema de Seguridad Social Integral es otro problema en Colombia. Los empresarios reemplazan la figura del contrato laboral por un contrato de prestación de servicios, cuya modalidad permite, en cierta forma y con unas comillas grandes, escapar a la carga prestacional y adjudicársela al empleado. Esto en últimos no es tan cierto y puede ser un peligro para la misma empresa contratante. Fuera de las

afiliaciones al sistema de salud, pensión y riesgos, el reconocimiento de las vacaciones y cesantías es otro punto que con frecuencia es violado por los empresarios.

Desde el ministerio de trabajo se trata de controlar la infracción de las normas en cuanto a legislación laboral competen, se busca finalmente reducir la contratación informal y castigar a los empresarios que la promueven, pero no se dan salidas equitativas para todos, puesto que no se busca la forma de reducir el impacto para el empresario.

6.1.1.4.4 Normatividad COVID 19

Resolución 666 de 2020: Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.

Resolución 453 de 2020: Por la cual el Ministerio de Salud y Protección social y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo resuelven la suspensión en establecimientos de comercio y bebidas (artículo 1 parágrafo 1).

Resolución 734 de 2020: Por la cual el Ministerio de Salud y Protección Social define el criterio para determinar cuándo un municipio tiene la condición de estar sin afectación del Coronavirus COVID-19 y cuando la pierde, adoptar el protocolo de bioseguridad para la prevención de la transmisión del virus en esos municipios.

Resolución 748 de 2020: El Ministerio de Salud y Protección Social resuelve la adopción del protocolo de bioseguridad con el fin de mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19 en la industria manufacturera autorizada para la elaboración de productos alimenticios y elaboración de bebidas.

Resolución 749 de 2020: El Ministerio de Salud y Protección Social, resuelve las medidas generales de bioseguridad que debe adoptar el sector comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, al por menor en establecimientos no especializados y al por

menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, así como el alojamiento en hoteles y actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas y otros servicios de comidas, con el fin de disminuir el riesgo de transmisión del virus de humano a humano durante el desarrollo de todas sus actividades.

Decreto 486 de 2020: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural crea un incentivo económico para los trabajadores y productores del campo y se adoptan otras medidas para garantizar el permanente funcionamiento del sistema de abastecimiento de productos agropecuarios y seguridad alimentaria en todo el territorio nacional, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.

Decreto 580 del 31 de mayo de 2021. EL Ministerio de Hacienda regula la fase de Aislamiento selectivo, Distanciamiento Individual responsable y reactivación económica segura.

Resolución 746 del 1 de junio de 2021. Atendiendo lo indicado en el Decreto 580 de 2021 en el parágrafo 2 donde indica que el Ministerio del Interior previo concepto favorable del Ministerio de Salud, podrá autorizar la apertura gradual.

Resolución 777 del 2 de junio de 2021. El ministerio de salud Por medio de la cual establece los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado, y adopta el protocolo general de bioseguridad que permita el desarrollo de estas, derogando protocolos de bioseguridad establecidos para cada una de las actividades.

La Resolución 777 de 2021: define criterios y condiciones para la reactivación del país, deroga normas y protocolos de bioseguridad generando un protocolo general aforos y definiciones para todos los sectores económicos y sociales. Reactivación segura.

Protocolos de bioseguridad

Resolución 735 de 2020: Por el cual el Ministerio de Salud y Protección Social, adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo de COVID-19 en la prestación de servicios domiciliarios, mensajería y plataformas digitales.

Resolución 1050 de 2020: Por el cual el Ministerio de Salud y Protección Social, adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en el servicio de “entrega para llevar”, para las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas, expendio por autoservicio de comidas preparadas, expendio de comidas preparadas en cafeterías, otros tipos de expendio de comidas preparadas, actividades de catering para eventos y otros servicios de comida preparadas; dentro del establecimiento para municipios autorizados por el Ministerio del Interior.

Requerimientos Invima COVID para restaurantes

Cada establecimiento debe desarrollar un plan de contingencia dirigido a mejorar las condiciones higiénicas para la recepción de materias primas, la elaboración, almacenamiento y comercialización de productos, reforzando su sistema de trazabilidad para materias primas y producto elaborado. Para los establecimientos que no operan bajo el enfoque de control de peligros el plan debe estar dirigido a la aplicación de los principios del análisis de peligros y control de puntos críticos. Algunas de las acciones a incluir en el plan están relacionadas con:

- En los servicios de alimentación se debe garantizar la limpieza y desinfección de los utensilios de cocina, menaje y servido con productos desinfectantes autorizados para contacto con alimentos, siguiendo las recomendaciones del fabricante, información que puede ser consultada en la etiqueta de los envases o en las fichas técnicas. En el caso de no contar con estas sustancias, se puede acudir al uso de otros procedimientos que cumplan el mismo efecto.

- Garantizar la protección permanente de los alimentos durante la exhibición, con el uso de películas plásticas, papel de aluminio, tapas, vitrinas, etc.

- Se debe minimizar el contacto y manipulación directa de los consumidores con los alimentos dispuestos en los autoservicios y espaciar la atención para evitar aglomeración durante el servido. Si es posible, se aconseja mantener una distancia de un metro entre personas.

- Garantizar la ventilación permanente de las áreas de preparación, servido y consumo de los alimentos. Además, se sugiere ventilar después de cada servicio, los salones y comedores abriendo las ventanas.

- Después de cada servicio, se deberá realizar la limpieza y desinfección de superficies, máquinas dispensadoras, perillas de puertas, mostradores de bufés, mesas destinadas para el consumo de alimentos etc., y en general, cualquier superficie que haya podido ser utilizada por los clientes, de acuerdo con los protocolos de limpieza establecidos.

- El personal del restaurante deberá recomendar a los clientes el lavado de manos antes del consumo de los alimentos mediante avisos alusivos y disponer de las condiciones y elementos para esta práctica.

- Se sugiere el uso de desinfectantes de ambiente y aplicación frecuente, en áreas de preparación, servido y consumo de los alimentos.

- Se debe respetar al máximo la capacidad prevista del espacio para atender los clientes, evitando concentraciones mayores a 50 personas.

- Se sugiere al establecimiento promover la venta de los alimentos para llevar en vez de consumirlos en el sitio.

- Los administradores de centros comerciales, grandes superficies y plazas de mercado con plazoletas de comida, serán responsables de la realización de los

procedimientos de limpieza y desinfección frecuente de las áreas y elementos de uso común (baños, mesas, sillas, contenedores y recipientes de basura, etc.).

Programas para la reactivación económica

líneas de crédito con respaldo del Fondo Nacional de Garantías hasta junio de 2021. Líneas de crédito para micro empresarios afectados por los la cuarentena y el COVID.

Exención impo consumo hasta diciembre de 2020. correspondiente al 8 %, que pagaban restaurantes. Otra medida que benefició los locales comerciales es que, hasta el mes de julio de 2020, no pagaron IVA del 19% en el arrendamiento.

Ley 2069 de Emprendimiento. La presente Ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

La Resolución 777 de 2021: define criterios y condiciones para la reactivación del país, deroga normas y protocolos de bioseguridad generando un protocolo general aforos y definiciones para todos los sectores económicos y sociales. Reactivación segura.

Tabla 11 Matriz de impacto entorno Político-Legal

Variable	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo de impacto
NORMAS Y REGLAMENTACIONES.	Las reglamentaciones en el sector de los restaurantes y manejo de alimentos, son considerablemente altas, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Existen otra serie de normas que buscan controlar el adecuado transporte de cárnicos y alimentos, así como su uso. Entre más requerimientos existan y más control ejerzan los organismos, más costosos son los procesos y las materias primas para las empresas. La tendencia es a tener certificaciones de entidades que regulen el área de alimentos y comestibles más estrictas como en otros países desarrollados.	La aplicabilidad de las normas y reglamentaciones conllevan unos costos para la empresa y demandan además personal calificado, equipos idóneos e infraestructura adecuada. Aunque el restaurante cumple con la mayoría de estas normas, la tendencia a certificarse y ser propensos a revisiones, hace que la empresa incurra en más gastos que afectan los balances, toda vez que se busca no incrementar el precio de sus productos.	ALTO / AMENAZA
NORMATIVIDAD COVID	La normatividad en torno a la emergencia sanitaria decretada por el gobierno nacional por el COVID 19, conllevó a una serie de restricciones que afectaron enormemente las empresas, en particular el sector restaurantes. Con la resolución 666 de 2020 se reglamento el protocolo de bioseguridad que estableció unos requerimientos de elementos de seguridad y de desinfección que incremento los gastos de las empresas. Adicionalmente con la Resolución 453 de 2020 del ministerio de salud. Se ordenó el cierre temporal de los establecimientos. Posteriormente con el pasar de los meses todas estas restricciones se han ido regulando, pero en su momento impactaron negativamente en las organizaciones. La tendencia es que se continúe con unos protocolos más suaves y no tan estrictos ya que la vacunación se ha ido masificando y los casos de COVID críticos tienden a bajar.	Para el restaurante este indicador fue tremendamente negativo. Fueron unos meses con ingresos por debajo del 50%, despidos de personas, aumento del crédito e inestabilidad general. Además de los altos costos de los protocolos de bioseguridad, la cuarentena obligatoria y la posterior apertura se dio, pero con distanciamiento y límite de aforo. Se espera que a 2022 ya no se sienta este impacto, pero hace un llamado a estar alertas ante futuras emergencias sanitarias.	ALTO / AMENAZA

LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	Recientemente se viene anunciando una reforma tributaria y pensional. Y tiende cada vez más a llenar vacíos de las arcas del estado con impuestos de las empresas y personas naturales. Incluyendo la aplicación del IVA a más productos de la canasta familiar. La tendencia es a que los impuestos continúen incrementándose, para poder sostener el gobierno el gasto social.	Este indicador es totalmente negativo por todos los lados. Por una parte, para la empresa podría significar mayores tributos e impuestos más estrictos. Por otro lado, la adquisición de materias primas e insumos más costosos. Y como si fuera poco, la declaración de renta, más personas desde montos más bajos. Esto también reduce el poder adquisitivo de muchos clientes.	ALTO / AMENAZA
LEGISLACIÓN LABORAL	Las leyes laborales en el país tienen a favorecer a los trabajadores del país, dándole más garantías de mejorar su calidad de vida y acceso a servicios de salud y demás incluidos en la seguridad social. Esto para los empresarios cada vez significa mayores costos	El restaurante cuenta con una planta de personal grande superior a los 10 empleados, con cierto grado de informalidad laboral o por prestación de servicios. Si se aplicase en su totalidad la reglamentación al respecto, la empresa se vería en la necesidad de recortar personal.	ALTO / AMENAZA
POLITICAS PARA LA REACTIVACION ECONOMICA	Los esfuerzos del gobierno para mitigar el impacto en la economía son insignificantes. La exención del impuesto al consumo, la exención del IVA por 2 meses, la Ley 2069 de Emprendimiento y los créditos no compensan para nada las pérdidas obtenidas. La tendencia es a que el gobierno nacional y departamental continúen con programas para reactivar la economía en diversos sectores, buscando impulsar el crecimiento y el surgimiento de nuevas empresas.	Todas las iniciativas dirigidas por el gobierno nacional, departamental y local, realmente no equiparan lo perdido y su impacto fue relativamente bajo, aunque la administración del restaurante está atenta a participar de cualquier convocatoria que pueda beneficiar la organización.	BAJA OPORTUNIDAD /

Fuente Los Autores

6.1.1.5 Entorno Tecnológico.

“Las fuerzas tecnológicas constituyen los desarrollos de la tecnología en el ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes: en el uso que una organización da al conocimiento y las técnicas que se usan para fabricar un producto o servicio y para realizar otros trabajos de la organización (como análisis financiero, trabajo de oficina, etc.)” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009,p.21). Dichas fuerzas tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, incorporar estos avances para mantener la competitividad de la organización. Sin lugar a dudas el comercio es producto del desarrollo y éste a su vez es el resultado de la innovación y del cambio tecnológico. A continuación, se describen algunas de las variables representativas para el análisis de este escenario en el sector de alimentos y bebidas:

6.1.1.5.1 Tecnología De Información & Comunicaciones (T.I.C.)

Actualmente con la economía naranja y todo el impacto que han tenido las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, se le ha dado gran importancia a este sector donde la innovación tecnológica promueve el crecimiento industrial y ayuda a mejorar los niveles de vida de la población. Estos datos pretenden arrojar luz sobre la base tecnológica de los países e incluyen: investigación y desarrollo, artículos de publicaciones científicas y técnicas, exportaciones de alta tecnología, regalías y derechos de licencias y patentes y marcas comerciales.

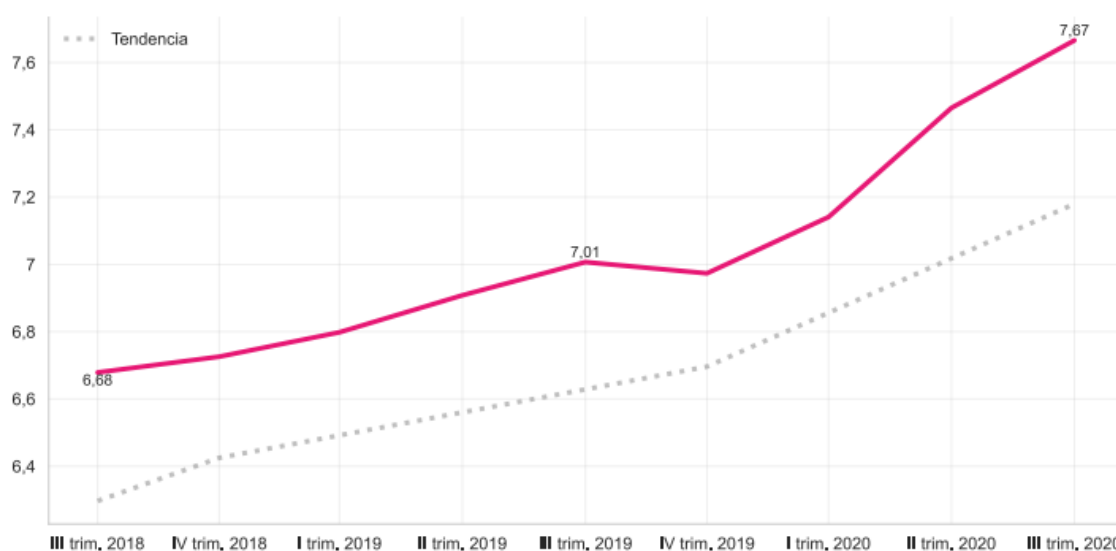
El país tiene actualmente unas políticas enfocadas en desarrollar las capacidades en las TICS en todos los sectores así como la capacitación continua de la ciudadanía en estas áreas. Para esto se implementó La Misión TIC 2022 el cual es un programa liderado por el Gobierno actual con un gran objetivo: formar 100.000 jóvenes y adultos colombianos en programación, para enfrentar los desafíos de la Cuarta Revolución

Industrial. En esta misión, mujeres y hombres serán elegidos y formados para ser parte de la aventura que propulsará el mundo hacia adelante.

En el 2020 con los cambios en educación, entretenimiento, comunicación, y todos los ámbitos en que se vio impactada la vida cotidiana debido a las cuarentenas y al distanciamiento social por e COVID – 19, el gobierno se vio en la obligación de impulsar aún más estas tecnologías. Para ello implemento miles de líneas gratuitas de internet para las instituciones educativas y los alumnos, doto las escuelas con tabletas y dispositivos que facilitarían la educación a distancia y el acceso de los estudiantes a estas tecnologías.

Mediante apps.co se generaron múltiples programas de capacitación en tics para que cualquier persona interesada en estas áreas se pudiera capacitar y aprovechar el tiempo.

Gráfica 40 Acceso fijo a internet, I trimestre 2021

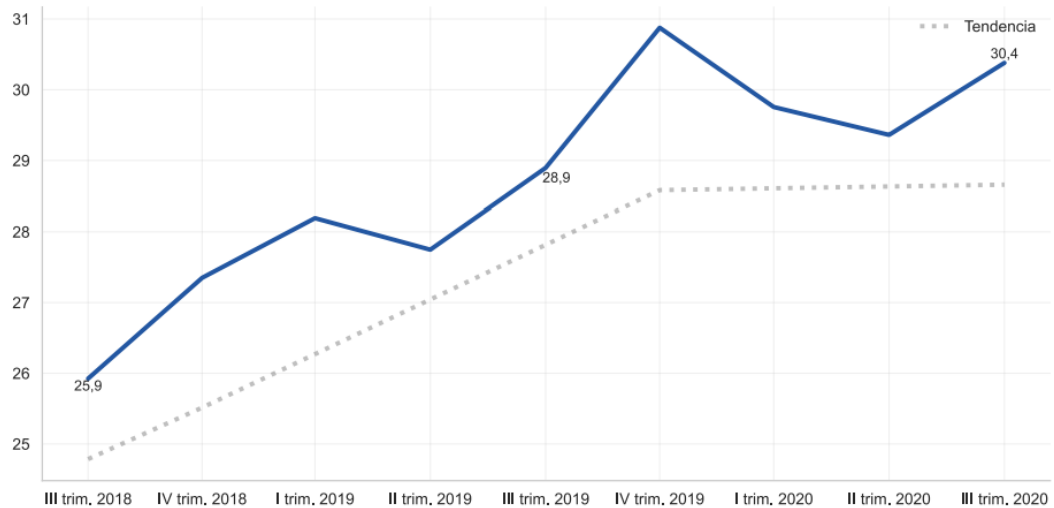


Fuente: Ministerio TIC

Al término del primer trimestre de 2021, el total de accesos fijos a Internet en Colombia alcanzó los 7,67 millones, es decir, cerca de 660 mil nuevos accesos que los

registrados en el mismo trimestre del año inmediatamente anterior, cuando se alcanzó una cifra de 7,01 millones.

Gráfica 41 Acceso a internet móvil III trimestre 2020

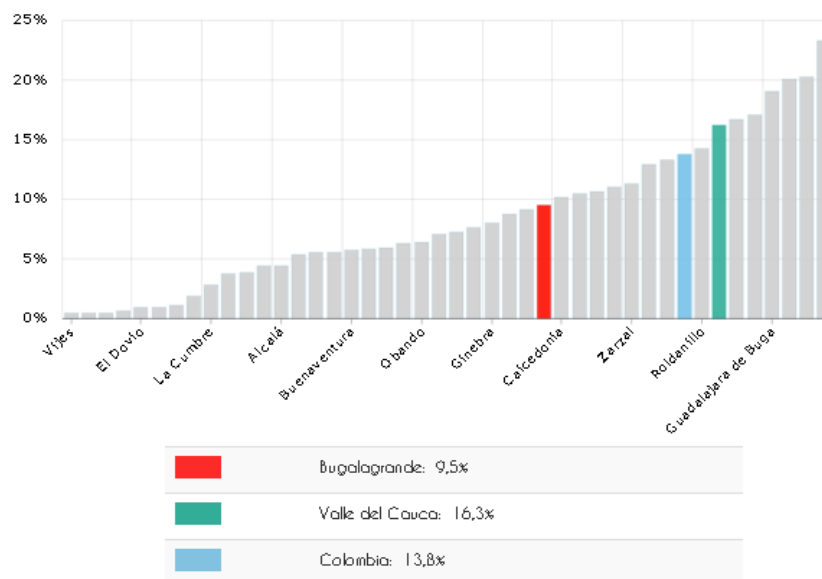


Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios a Colombia TIC. Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2020.

Fuente: Datos reportados por los proveedores y servicios a Colombia TIC.

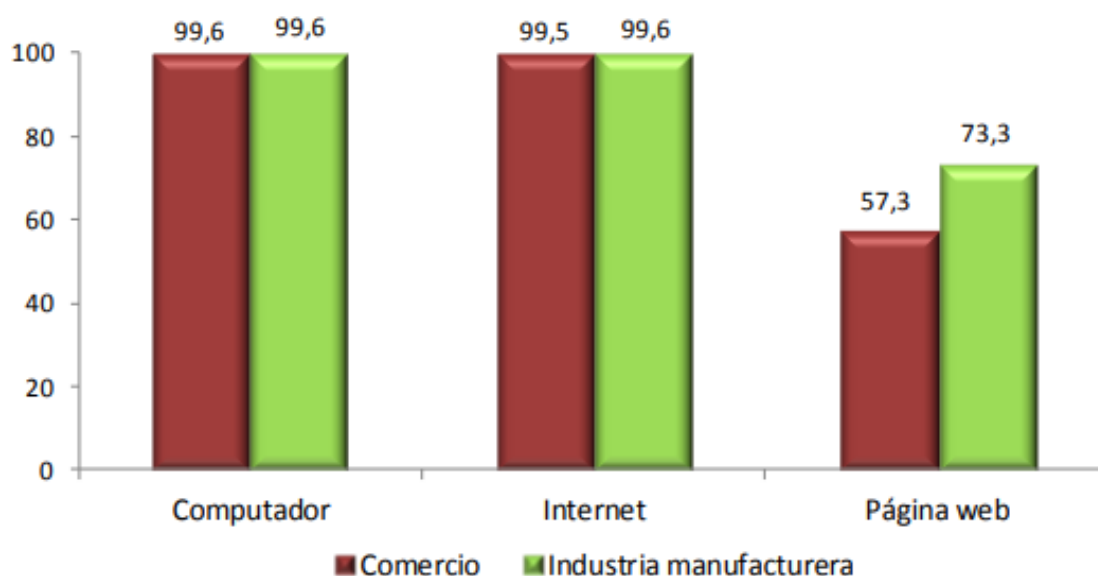
Con relación a la penetración del internet en el ámbito local, según el siguiente grafico del DANE se aprecia que el municipio de Bugalagrande se encuentra por debajo de la media, pero se encuentra por encima de otros municipios incluso más grandes del valle del cauca.

Gráfica 42 Penetración de internet Bugalagrande 2019.



Fuente: Mintic

Gráfica 43 Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y página web Sector comercio e industria manufacturera Total nacional 2018



Fuente: DANE, EAM EAC.

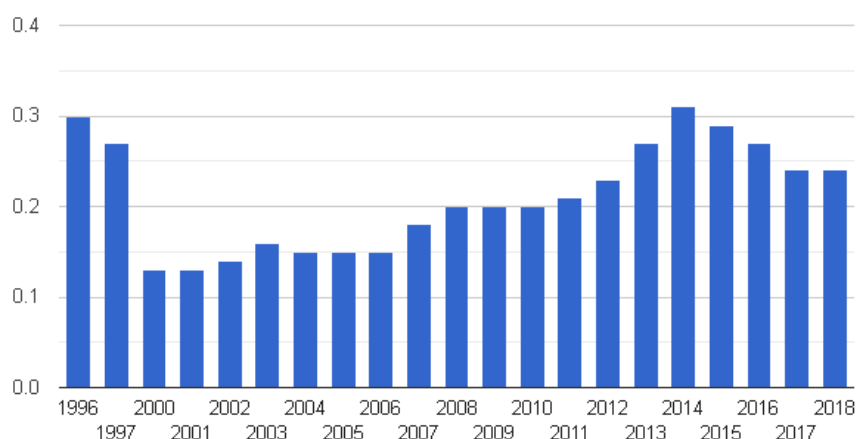
Fuente: DANE

El cálculo de los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas colombianas obedece al interés de hacer seguimiento al proceso de informatización de la economía, consecuencia del cambio del paradigma tecno productivo y de la masificación de estas tecnologías a nivel mundial desde la última década del siglo XX. Tanto para los países desarrollados como para los países en vías de desarrollo se ha evidenciado que las TIC son un factor clave para mejorar el desempeño productivo y, con esto, el crecimiento económico y desarrollo social al hacer parte de estrategias integrales de negocios.

6.1.1.5.2 Gasto En Investigación y Desarrollo

Estos gastos o inversiones son rubros encaminados a la consecución de un desarrollo de factores técnicos, científicos o de productos, que permiten la mejora y la innovación en las empresas.

Gráfica 44 Gasto en investigación y desarrollo, % del PIB, 1996 - 2018



Fuente : ONU

Para este indicador, Las Naciones Unidas proporciona datos para Colombia desde 1996 a 2018. El valor medio para Colombia durante ese período fue de 0.21 por ciento con un mínimo de 0.13 por ciento en 2000 y un máximo de 0.31 por ciento en 2014.

Hay que resaltar que para el sector de alimentos y bebidas y en colaboración desde la rama electrónica se viene generando tendencias de para agregarle valor al sector de la restauración. Con la implementación de dispositivos de atención al usuario en cada mesa se propende por mejorar el servicio al cliente. Otro concepto que surge para este sector es el “Teledining” que es una nueva tendencia en la industria de los restaurantes que ha nacido en China y en Estados Unidos basada en la videoconferencia, se trata del Teledining, el cual te permite compartir una comida o una cena en un restaurante con personas que no se encuentran presencialmente en ese mismo restaurante (Turismo y tecnología, 2015)

A nivel regional.

El IDIC es una iniciativa del Departamento Nacional de Planeación (DNP) que mide comparativamente las capacidades y condiciones sistémicas para la innovación en

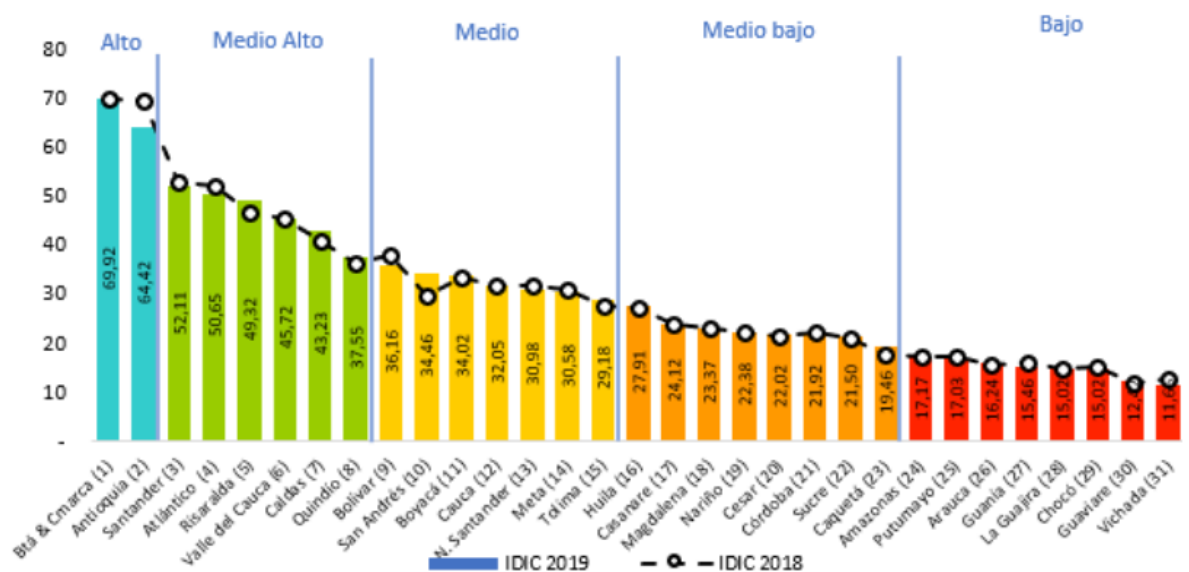
los departamentos del país e identifica las asimetrías entre los departamentos mediante la identificación de sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Para el año 2019, se calculó el índice para 31 de los 32 departamentos de Colombia, con excepción de Vaupés para el que no hay suficiente información. Además, Bogotá y Cundinamarca se agruparon para el análisis general de los departamentos, pero se desagregaron para efectos de los análisis individuales. Esta medición del IDIC representa su quinta versión, en la cual se introduce una metodología de medición más robusta.

El IDIC entrega para cada departamento tres tipos de resultados:

- Un puntaje (en escala de 0 a 100) que pondera los resultados alcanzados en los distintos componentes del índice.
- La posición del departamento a nivel nacional (de 1 a 31) al ordenar su puntaje de mayor a menor.
- Una clasificación grupal de los departamentos en cinco niveles a partir su puntaje (Alto, Medio-alto, Medio, Medio-bajo y Bajo).

Gráfica 45 Principales resultados del IDIC 2019



Fuente: DNP

En 2019 Bogotá-Cundinamarca y Antioquia siguen siendo los departamentos del grupo de desempeño Alto con un puntaje promedio de 67,17. En contraste, 8 departamentos tienen un desempeño Medio Bajo con un puntaje promedio de 22,84, y 8 departamentos con desempeño Bajo con un puntaje de 15,00. Lo anterior nos da una visión de las profundas brechas regionales entre los sistemas de innovación.

Esta diferencia es más evidente al analizar los resultados por pilares. Por ejemplo, en los pilares de Producción de conocimiento y Producción Creativa, hay una brecha entre el departamento con mejor desempeño y el menor desempeño mayor a 30,2. Lo anterior nos muestra que, en términos generales, en Colombia la producción de conocimiento, tecnología y bienes y servicios creativos es aún muy incipiente.

A nivel local.

En el municipio se cuenta con todos los medios tecnológicos e informáticos (telefonía, telecomunicaciones, Internet), que le permiten estar conectado con el resto del mundo.

En cuanto al sector de los restaurantes, son pocas las implementaciones y aprovechamiento del desarrollo tecnológico en cuanto a maquinaria y dispositivos. La idea es que, con el desarrollo de este escenario tecnológico y la competitividad de otras cadenas de comidas rápidas, los restaurantes propendan por acoplar la automatización de procesos ya sea productivos, por medio de la adquisición de maquinaria que permita optimizar la productividad, y de servicio al cliente, por medio de aplicaciones o dispositivos innovadores para hacer más especial y personalizada la estadía del cliente y el contacto web con las empresas.

Variable	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo de impacto
TECNOLOGIA PARA LA SALUBRIDAD	La tecnología en electrodomésticos como refrigeradores que eliminan bacterias, ventiladores que limpian el aire, almacenamiento de productos al vacío, maquinas que desinfectan espacios al vapor, entre otras, cada vez se hacen mas indispensables para empresas de sector restaurantes, ya sea para cumplir con normas de manejo de alimentos y seguridad como para brindar un mejor producto con calidad. La tendencia es a que cada vez más, se adopten este tipo de tecnologías ya que, al masificarse, los precios de las mismas van bajando puesto que a la fecha son bastante altos.	El restaurante no ha escatimado en la adquisición de maquinaria y artículos para la bioseguridad de sus procesos. Representa una oportunidad a corto plazo para renovar su inventario al ir bajando estos artículos su precio, puesto que requieren una gran inversión hasta el momento. A la fecha la organización ya cuenta con unos equipos idóneos desde antes de la emergencia sanitaria.	BAJA / OPORTUNIDAD
TICS Y TELECOMUNICACIONES	Cada vez más los avances tecnológicos, la cobertura de servicios digitales y el internet se va masificando hacia la mayoría de hogares colombianos. Las empresas más que una opción tiene la necesidad de tener presencia online para promocionar sus servicios y ser visibles a usuarios digitalizados que antes de consumir buscan su ubicación en internet y sugerencias. La democratización del internet ya paso las fronteras y llega la mayoría de la población en el país. Las aplicaciones de domicilios, las aplicaciones de mensajería, Google maps, entre otros son ejemplos de tecnologías indispensables para las empresas y más aún para restaurantes en paradores de paso. Mintic tiene como misión acercar cada vez más a la población a estos servicios y tecnologías que facilitan la vida y permiten un mejor desarrollo y la tendencia es llegar a casi el 95% de la población en unos años	EL desarrollo de las tecnológicas de la información y la comunicación ha permitido implementar nuevos canales de comunicación con los clientes y métodos de mercadeo directos. Esto ha sido beneficioso para le empresa, que ha implementado no solo las redes sociales para tal fin, sino que también tiene su propia página web para ofertar sus productos y servicios, 24/7.	MEDIO - OPORTUNIDAD

INVERSIÓN EN I & D	El país según la ONU, presenta un incremento constante en inversión y desarrollo hasta el año 2014, a partir del cual empezó una curva descendiente. Debido a la masificación del internet y el acceso a la información, el conocimiento se volvió global, lo que conlleva a un aprendizaje por otros actores que generan conocimiento y este se comparte por la web.	Para el sector restaurantes, aunque la inversión en I y D se ha visto reducida en los últimos años, no lo impacta negativamente, por el contrario, las condiciones actuales debido al avance en las Tics, han generado sistemas de manejo de inventarios, costos, pedidos, seguimiento, ventas y demás, que permiten un desarrollo económico y mayor control empresarial. La tecnología en logística, en equipos para la preparación de alimentos con aire y demás avances son beneficios que se obtienen mas no de una inversión de I y D propia del restaurante.	MEDIO. OPORTUNIDAD /
-----------------------	---	--	-------------------------

Tabla 12 Matriz de impacto Entorno Tecnológico

Fuente: Los Autores

6.1.1.6 Entorno Ambiental.

En este entorno, se presentan todas las regulaciones en materia de la contaminación y preservación del medio ambiente.

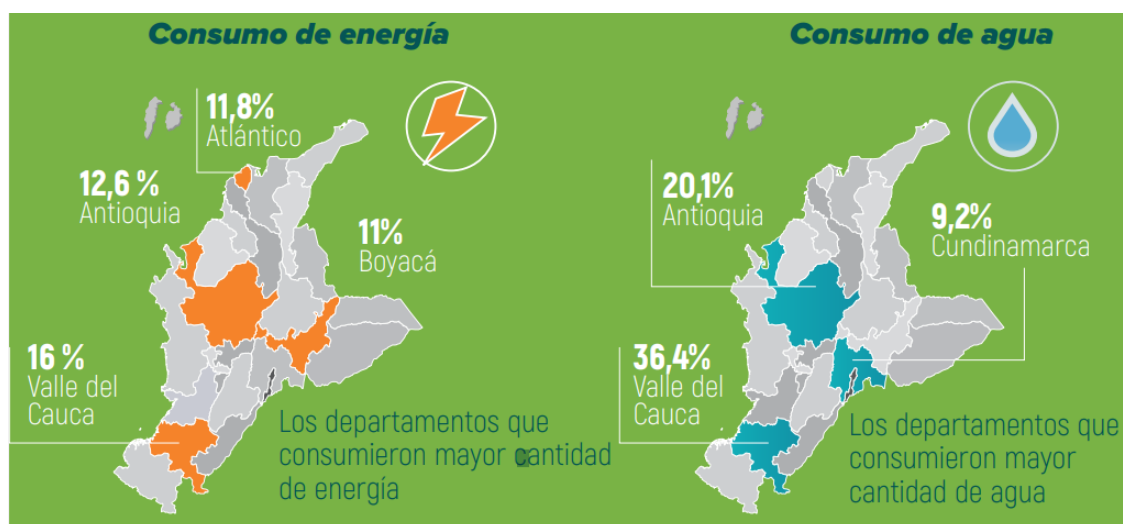
6.1.1.6.1 Nivel De Contaminación

Según el informe Estado del ambiente y los recursos naturales renovables 2017-2018, publicado por el IDEAM en su página web, nos brinda una serie de datos globales en torno al medio ambiente, sus cambios en el tiempo y el impacto de la contaminación.

En cuanto a la generación de residuos no peligrosos es liderada por el Valle del Cauca 32,2%, seguido de Cauca 14,5% y Antioquia 14,1%. Por su parte, Bogotá, D. C. está en el quinto lugar con una generación del 5,8 %.

Estas métricas no son nada alentadoras para nuestro departamento, ya que los porcentajes más altos en consumo energético y de agua pertenecen al departamento del Valle del Cauca.

Ilustración 9 Mayor consumo de agua y energía por departamentos.



Fuente: IDEAM

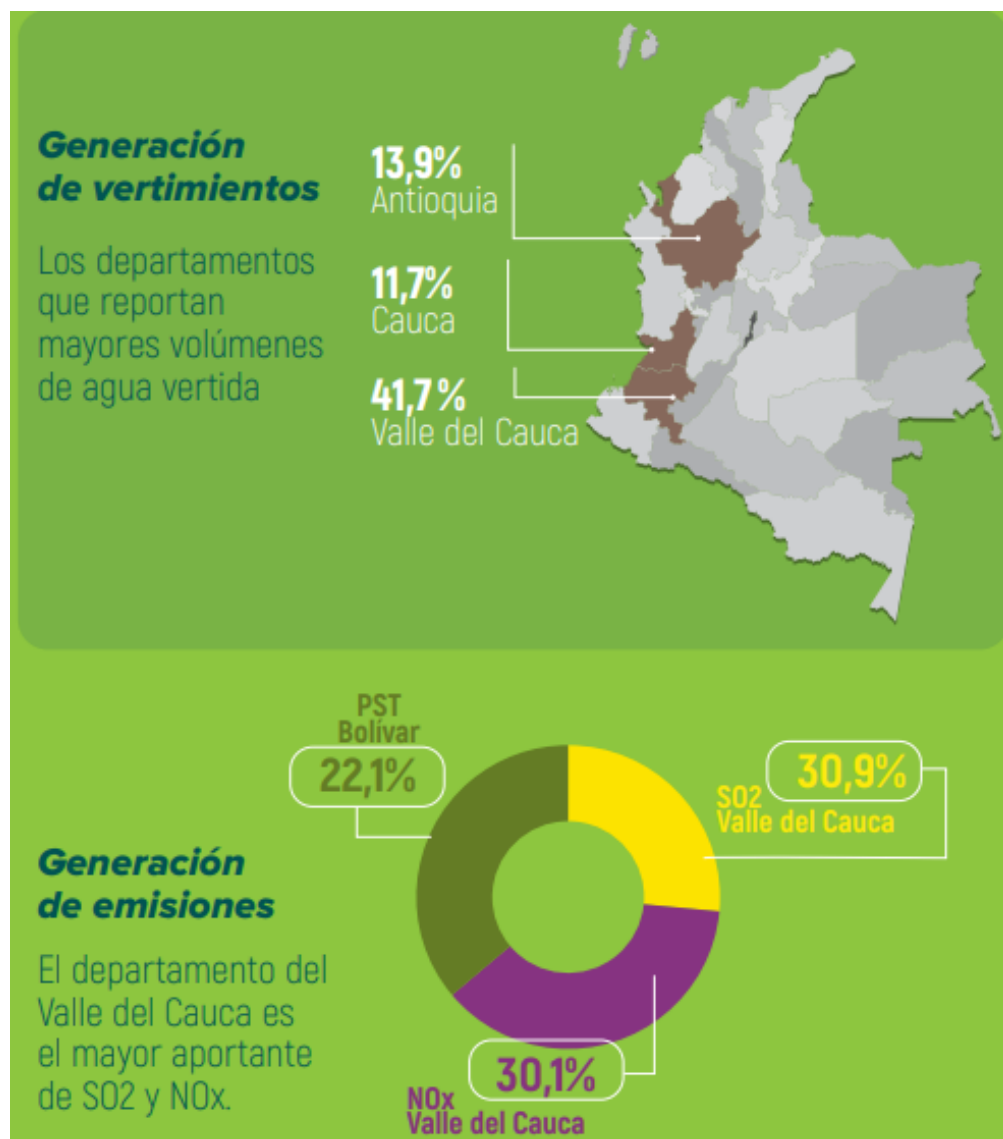
El monocultivo de caña de azúcar que predomina en el departamento, se reconoce por el alto consumo de agua para su cultivo y procesos industriales, lo cual impacta

directamente en estos indicadores nacionales que de lejos están por encima de otros departamentos.

A su vez la alta industrialización hace que la generación de gases contaminantes sea muy alta, incluso creando unos micro ambientes contaminantes alrededor de estas industrias.

Cabe resaltar que la mayoría se beneficia del agua subterránea y de su colindancia con el río Cauca u otras fuentes hídricas que hacen del Valle del Cauca un lugar óptimo para el cultivo.

Gráfica 46 Generación de vertimientos y emisiones.



Fuente: Minambiente

Mediante el Decreto 050 de 2018, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible modificó aspectos del Decreto Único Reglamentario 1076 del sector ambiente, relacionados con los Consejos Ambientales Regionales de la Macrocuenca (CARMAC), vertimientos y el ordenamiento del recurso hídrico.

“Este decreto se ajustó a partir de la necesidad de articular los temas de planificación, ordenamiento y gestión de vertimientos con las actuales normativas en el tema e instrumentos como la Política para la Gestión Sostenible del Suelo”, explicó Jairton Díez Díaz, director de Gestión Integral del Recurso Hídrico del Ministerio de Ambiente.

De ahora en adelante, con la modificación del decreto, se abordará el componente del suelo de manera específica y detallada. Por ejemplo, no se acepta el vertimiento al suelo de aguas que contengan contaminantes orgánicos persistentes de los que trata el Convenio de Estocolmo, tampoco en zonas de extrema a alta vulnerabilidad a la contaminación de acuíferos, o en zonas de recarga alta de acuíferos que hayan sido identificadas por la autoridad ambiental competente.

“Esta modificación permite avanzar en la prevención de la contaminación en el contexto actual, pues estamos ajustando disposiciones normativas de 2010. Ahora hay una reglamentación más precisa que define las consideraciones y los requisitos para realizar un vertimiento al suelo”, afirmó Díez. Por otra parte, el decreto aborda ajustes en lo referente a la aplicación de los planes de contingencia para el manejo de derrames de hidrocarburos o sustancias nocivas.

En cuanto los Consejos Ambientales Regionales de la Macrocuenca (CARMAC), establece que estarán conformados por 8 entidades y da lineamientos para su implementación pues antes no estaba reglamentada su conformación. “Es un hito importante porque nos permite afianzar ese espacio de coordinación y seguir trabajando

en su solidificación y conformación”, añadió el Director, quien agregó que en cuanto al ordenamiento del recurso hídrico se generaron orientaciones principalmente para las aguas superficiales continentales.

“Esta iniciativa fortalece la planificación, la administración y gobernanza del recurso hídrico porque se da un paso importante para la unificación de criterios y estandarización conceptual para el fortalecimiento de la labor de control y seguimiento que realizan las diferentes Autoridades Ambientales de nuestro territorio colombiano”, puntualizó Díez

6.1.1.6.2 Desarrollo Sostenible

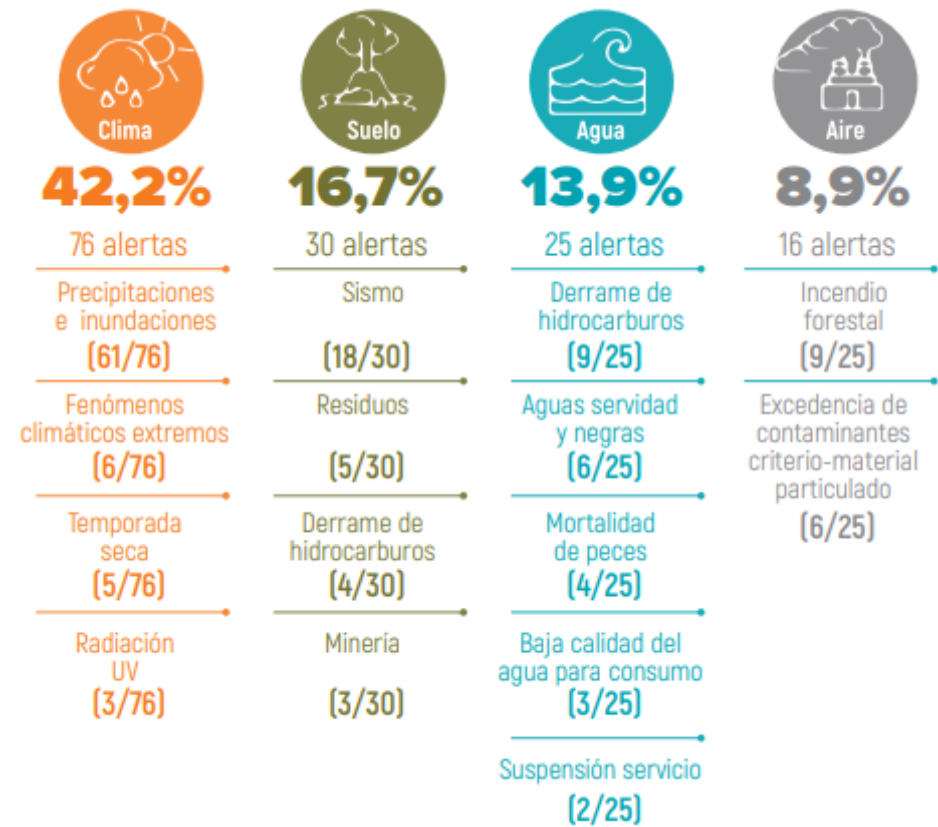
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social. Siguiendo la promesa de no dejar a nadie atrás, los países se han comprometido a acelerar el progreso para aquellos más atrasados.

Uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas es lograr que las ciudades y comunidades sean sostenibles; distintos factores como la superpoblación, el consumo desmedido de recursos naturales, la contaminación y la desigualdad social han impulsado la aparición de estrategias para lograr dicha sostenibilidad. Para lograr cumplir con la meta de las Naciones Unidas, y generar acciones y estrategias con el fin de aumentar la sostenibilidad de las comunidades, primero se debe dar una mirada actual al desarrollo urbano y a la distribución de las poblaciones. Los resultados del reciente censo en Colombia arrojaron que la población se concentra en las

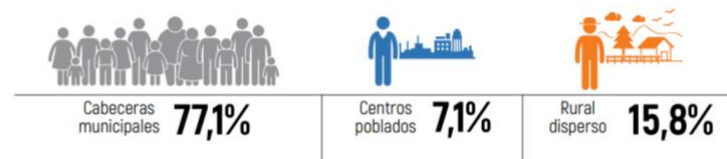
cabeceras municipales y se ha presentado un crecimiento en la población concentrada en las áreas rurales. Igualmente, es la población con mayor concentración de personas en edad productiva, esto favorece el desarrollo de las comunidades. Sin embargo, el desarrollo trae consigo nuevos desafíos y presiones asociadas con el uso de los recursos naturales

Gráfica 47 Comportamiento componente ambiental y fuente de afectación



Fuente: <https://www.ins.gov.co/Direcciones/Vigilancia/Paginas/Factores-de-Riesgo-Ambiental.aspx>

Gráfica 48 Distribución de la población por ubicación



Fuente: DANE

Una de las iniciativas que promueve el sector ambiental en Colombia en sus regiones para incentivar la producción y consumo sostenible es el Plan Nacional de Negocios Verdes. En este se contemplan actividades económicas con ofertas de bienes o servicios generadores de impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural para soportar el desarrollo del territorio. La identificación de este tipo de bienes y servicios es fundamental para el país, promueve patrones de producción y consumo sostenibles, propicia la creación de una cultura alineada con principios ambientales, sociales y éticos, facilita la toma de decisiones a los consumidores en el momento de elegir un bien o servicio y visibiliza la oferta de estos de cara al mercado nacional e internacional

Gráfica 49 Proceso de verificación de criterios de negocios verdes



Fuente: Minambiente

En Colombia se han identificado 796 negocios verdes entre 2014 y 2020, en el marco de la implementación de los Programas Regionales de Negocios Verdes, que han generado 4.332 empleos directos y alrededor de 81.127 millones de pesos en ventas.

En los últimos diez años Colombia ha experimentado un crecimiento económico sostenido y un fortalecimiento de sus sectores productivos, lo que ha llevado al Gobierno Nacional a prestar mayor atención a los recursos naturales y los servicios ecosistémicos que estos proveen como base del capital natural que impulsa el desarrollo económico.

“En este nuevo escenario nuestros activos ambientales serán el motor de la economía porque tenemos la prioridad de avanzar en consumo y producción sostenible y profundizar los negocios verdes, todo esto hace parte de nuestra política ambiental”, explicó el ministro de Ambiente Luis Gilberto Murillo.

Los negocios verdes ganan cada vez más espacio en la economía colombiana y se están convirtiendo en una muy buena alternativa de crecimiento y desarrollo en el país. Esta apuesta del Gobierno Nacional es una estrategia para fomentar el uso sostenible de la biodiversidad en procesos productivos competitivos y sostenibles vinculados a las categorías de producto de los negocios verdes y al mismo tiempo competir en un mercado nacional e internacional que demanda productos sostenibles.

6.1.1.6.3 Legislación Ambiental Referente A Residuos Sólidos

Ley 9 de 1979 Código Sanitario Nacional. Ministerio de Salud. Establece las normas sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana y los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de las descargas de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.

Decreto 2104 de 1983. Ministerio de Salud. Reglamenta parcialmente Decreto - Ley 2811 de 1974 y la Ley 9 de 1979 en cuanto a residuos sólidos. Define la terminología técnica relacionada con residuos sólidos. Contiene normas sanitarias aplicables al almacenamiento, presentación, recolección, transporte, transferencia, transformación y disposición sanitaria de los residuos sólidos.

Decreto 1713 de 2002. Ministerio De Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial (MAVDT) . Establece normas orientadas a reglamentar el servicio público de aseo en el marco de la gestión integral de los residuos sólidos ordinarios, en materias referentes a sus componentes, niveles, clases, modalidades, calidad, y al régimen de las personas prestadoras del servicio y de los usuarios. Modificado por el Decreto 1505 del 4 de junio de 2003, en relación con los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS,

Gráfica 50 Matriz de impacto Entorno Ambiental

Variable	Tendencia	Impacto	Nivel y tipo de impacto
RESIDUOS SOLIDOS	El Colombia se encuentra regulado el manejo de residuos sólidos generados por parte de las empresas toda vez que es obligación para cumplir la normatividad y evitar sanciones, la adecuada separación de los residuos por sus características. Actualmente muy pocas empresas lo cumplen debido al bajo índice de vigilancia y control al plan de manejo de residuos de las empresas si lo tienen. La tendencia es que las entidades regulatorias en el área incrementen los planes de certificación de cumplimiento en los planes de manejo de residuos solidos y sancionen a los que no lo tienen o lo incumplen.	En la actualidad el restaurante realiza una separación de los residuos no controlada, ni realizada por un plan estandarizado para su manejo. Pero en general si está cumpliendo en la separación requerida. Sin embargo la empresa de recolección no discrimina y mezcla todos esos componentes. Podría ser una amenaza en cuanto se intensifiquen los controles y se pueda sancionar por no tener algún requerimiento sanitario.	BAJA / AMENAZA
NIVEL DE CONTAMINACIÓN	Los niveles de contaminación van en aumento con la industrialización, el monocultivo de caña, la contaminación de los ríos con residuos, la generación de desechos en gran escala y la falta de tratamiento de los mismos, entre muchos otros factores, hacen que este indicador se incremente gradualmente y no parece tener un control aun con todas la leyes y reglamentaciones actuales.	A largo plazo la empresa se puede ver afectada por emergentes desabastecimientos de insumos y el agua, teniendo en cuenta que a su vez el cambio climático ha impactado en la agricultura y toda la cadena productiva.	MEDIO / AMENAZA
DESARROLLO SOSTENIBLE	Conforme pasan los años, los gobiernos se comprometen más en el desarrollo sostenible, y en sí, al estar vinculados en tratados internacionales, estos adquieren un carácter vinculante. Los ODS de los países pertenecientes a la ONU, permiten encaminar estos esfuerzos para conseguir un desarrollo sostenible proyectados a una agenda 2030. Sin embargo, en Colombia existe mucha reglamentación y poca aplicación, lo que conlleva a un desarrollo con consumo excesivo de los recursos naturales.	El desarrollo sostenible es difícil en torno a los recursos naturales, ya que cada vez se vuelven más escasos y a futuro esto puede ser un problema grave no solo para la empresa sino para la sociedad en general.	MEDIO / AMENAZA

Fuente: Los Autores

■ Análisis Del Sector

6.2.1 Competidores Potenciales

Si bien es cierto, el modelo de franquicias es un tema coyuntural para el sector, dado que “fácilmente” se pueden traer a la región (ciudades intermedias con localización estratégica), por medio de esta modalidad, a organizaciones competidores directas como SUBWAY o SANDWICH QBANO.

Sin embargo, factores especulativos y paradigmas culturales afirman que una empresa de esta categoría “no está hecha para un pueblo”; muchas personas pueden tener la capacidad para considerar una franquicia como SUBWAY (una de las más económicas del mundo), pero el riesgo a frente a la inversión, toda vez que no se adapte a la cultura o termine siendo un fracaso, no les permite llevar a cabo el proceso de franquicia, sumado a la falta de información sobre esta modalidad empresarial y a la creencia de que son procesos muy complicados. Todo esto se presenta como ventaja para la organización en análisis.

6.2.2 Competidores Reales

Para la empresa es importante identificar la competencia actual para poder conocer y generar estrategias para ser más competitiva. A continuación, se enuncian los principales competidores de la empresa:

Gráfica 51 Competidores restaurante Aquí es Lili.

EMPRESAS COMPETIDORAS	PRODUCTOS RELACIONADOS
PARADOR ROJO	TODOS
COMA SABROSO	TODOS
RESTAURANTE MERY	TODOS
RESTAURANTE ALEXANDRO	TODOS

Fuente: Los Autores

6.2.2.1 Caracterización de las empresas competidoras:

6.2.2.1.1 *El Parador Rojo La Uribe*

El parador Rojo de La Uribe es un punto de una cadena de paradores que opera en varias ciudades a nivel nacional desde 1995 y cuenta con un gran espacio de atención al público y parqueaderos. EL parador Rojo de la Uribe se encuentra ubicado entre ambas vías sentido norte y sur, en la Uribe Valle del Cauca. Posee una gran trayectoria en el mercado, grandes espacios locativos y ubicación estratégica. Tienen una buena infraestructura y equipos para sus labores, así como una planta de personal un poco baja, pero le permite responder en un tiempo moderado con los pedidos. Durante los últimos años han perdido una parte de la cuota de mercado por sus altos precios. Poseen productos y servicios estandarizados y manejo sistematizado de los procesos.

6.2.2.1.2 *Restaurante Coma Sabroso La Uribe*

Coma sabroso es un restaurante fundado en el 2013, con amplias instalaciones, ubicado junto a la estación de servicio ESSO en la Uribe en sentido norte – sur. Cuenta con poca oferta de productos y servicios. Aunque presenta una buena ubicación y espacios no es tan concurrido posiblemente por estar al lado izquierdo de la vía y al final de varios puestos de comida y restaurantes. El personal el bajo por lo que los tiempos de respuesta no son los ideales, aunque da buena respuesta debido a la sistematización de sus procesos.

6.2.2.1.3 *Restaurante Mery “Parador Dulces De Uribe”*

El Restaurante Mery es uno de los primeros locales de comidas que se crearon en el parador Dulces de Uribe en el año 2007. Cuenta con un buen espacio de 2 pisos, equipamiento básico para el manejo de alimentos, el portafolio de productos medio, y cuentan con personal moderado para sus labores. Todos sus procesos son empíricos, no tienen un manejo estandarizado de las ventas ni la contabilidad.

6.2.2.1.4 Restaurante Alexandro

EL restaurante D'Alexandro oferta productos y servicios similares a los del restaurante Aquí es Lili, y en cuanto a su ubicación es justo en el local contiguo, en el parador Dulces de Uribe. Cuenta con un portafolio de productos y servicios amplio, las instalaciones no son tan amplias y la capacidad instalada es pequeña. No tiene una curva de experiencia alta, y sus procesos no están estandarizados.

6.2.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos presentan una amenaza latente toda vez que cumplen la misma función, aunque no de la misma forma. Siempre es mejor una buena comida, pero en ocasiones el afán o la economía es un factor dominante en la decisión de compra ocasional. A continuación, se enuncian algunos posibles productos sustitutos para el restaurante:

Tabla 13 Listado de Sustitutos

EMPRESAS SUSTITUTAS	PRODUCTOS OFERTADOS
• “MINI MARKETS	Mecato, bebidas y comidas rápidas
• “SWEET”	Heladería

Fuente: Los Autores

El bien sustitutivo (o sustituto) es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio.

En este caso los mini markets se consideran sustitutos porque venden productos empaquetados, dulces y bebidas que pueden calmar temporalmente la necesidad de comer durante un viaje y tiene la característica de poder llevarlos fácilmente. Las heladerías también se incluyen en esta lista puesto que para muchas personas una ensalada de frutas además de un antojo puede reemplazar un almuerzo. Las pizzas y asaderos de pollo tienen

un espacio también toda vez que se encuentran en el mismo sector de alimentos, pero tienen unos componentes distintivos, por ejemplo, no es lo mismo adobar y asar un pollo que hacer una bandeja paisa, en ese caso ambos satisfacen la necesidad de alimentación, pero son más económicos y su preparación generalmente está casi lista e incluso también pueden ser para llevar.

También se encuentra una de las tendencias más reciente que es la comida saludable, en la sociedad este concepto cada vez cobra más importancia, comidas que eviten algún componente dañino para la salud tienen un valor agregado ante la percepción del cliente, las ensaladas y alimentos orgánicos.

6.2.4 Proveedores

El restaurante Aquí es Lili, posee unos proveedores definidos desde hace algún tiempo, derivados de la experiencia y cumplimiento de los mismos.

A continuación, se enlistan los principales proveedores de la empresa:

Tabla 14 Listado de Proveedores

NOMBRE	CONCEPTO
GASEOSAS POSADA TOBON	LIQUIDOS
BIMBO	DULCERIA
NATIPAN	DULCERIA
RAMO DE OCCIDENTE	DULCERIA
DOLCE TENDA	DULCERIA
NOLBERTO BAHAMON	PANDEBONOS Y BUÑUELOS
SERVIFRIO	ALIMENTOS CONGELADOS
DISTRIBUIDORA CENTRAL ANDALUCIA	LIQUIDOS
PROVEER INSTITUCIONAL	VARIOS
BAVARIA	LIQUIDOS
CONFITECOL	DULCERIA
DELICIAS DEL CALIMA	DULCERIA
HUEVOS ORO	HUEVOS
HERPO	DULCERIA
ADAMS	DULCERIA
SANTA BARBARA	LIQUIDOS
AHUMADOS Y CONGELADOS DEL VALLE	ALAS
NUTRIGEL	DULCERIA
COCA COLA	LIQUIDOS
LUZ QUIMBAYA	LIQUIDOS
KISS	DULCERIA
MARISOL CARDENAS	COSTILLA
OLIMANI	DULCERIA
HECTOR RAMIREZ	CHORIZOS

CELEMA	LECHE
LA CACERITA	BREVAS
CORAZON DEL VALLE	VARIOS
ALTIPAL	CIGARRILLOS
PEDIMAX	SALCHICHON
DISTRITIENDAS LTDA	DULCERIA
DISTRIBUCIONES QUIMVALLE SAS	DULCERIA
H.E VALLECAUCANA	MEDICAMENTOS
AGROPECUARIA BLONDE	CARNE
JK DISTRIBUCIONES	DULCERIA
PROCESADORA COLOMBIANA DE CARNES	ALIMENTOS CONGELADOS
CAFÉPAS SAS	ABARROTOS
JHONY ALEXANDER BERMUDEZ	DULCERIA
CAÑAVERAL	CARNE Y OTROS
BLANQUEADO	DULCERIA
CHOLIN	DULCERIA
RODRIGO VERGARA	DULCERIA-YUPI-
QUALA	VIVE 100
TRES NEVADOS	HELADOS
MAC POLLO	POLLO

Fuente: Los Autores

Los proveedores actuales, si bien están definidos por unas características que benefician al restaurante ya sea por precios, tiempos de entrega o manejo de cartera, no tienen la calidad de monopolio, es decir, no son los únicos oferentes en el mercado por lo que no constituyen un problema potencial para el restaurante en cuanto al desabastecimiento o cambios desmesurados en las condiciones comerciales. Los proveedores de dulcería local se encuentran bien identificados y ofrecen un producto casi estándar entre sí.

6.2.5 Clientes

Para iniciar se caracterizan los grupos principales de clientes:

- **Transportadores de carga pesada:** visitan el restaurante las 24 horas, pues la ubicación del restaurante es en un paso obligado que comunica Cali - Buenaventura, con el resto del país para la distribución de la carga que ingresa por el puerto y las multinacionales que se encuentran en Cali y distribuyen por el norte de Colombia.

- **Pasajeros de buses intermunicipales e interdepartamentales:** recurren al servicio del restaurante en la jornada diurna máximo hasta las 11 pm, son quienes llevan pasajero o excursiones que se movilizan en este tipo de transporte, por lo general son

personas que viajan a citas médicas, por motivos de trabajo, ocio, excursión o paseo. El parador de la Uribe es un punto de paso obligado en viajes del sur al norte del país.

- **Clientes particulares de viajes largos:** al estar ubicado el restaurante en variante, orilla de carretera se facilita el servicio a cientos de personas que se movilizan diariamente en el sentido sur-norte del valle del cauca, siendo esta carretera una de las principales de Colombia y paso obligado que comunica el sur-occidente colombiano con el resto del país.

Las 5 Fuerzas De Porter

Después de haber realizado un análisis externo del restaurante en su macro entorno general, se procede a implementar el modelo de las 5 fuerzas planteado por Porter, que pretende identificar el micro entorno con las fuerzas que afectan el sector, en este caso el gastronómico.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad, y así mediante este modelo se permite una evaluación de la posición estratégica de la empresa.

Las 5 fuerzas según el modelo de Porter son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

Ilustración 10 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Autores

El restaurante parador Aquí es Lili, se encuentra en el sector gastronómico, principalmente en el de los restaurantes ya que los dulces y demás productos son anexos al objeto de la actividad productiva. A continuación, se analizarán las variables de las 5 fuerzas propuestas por Porter mediante la siguiente metodología: 1. Definición de variables álgidas para la fuerza. 2. Impacto de las variables para el sector/categoría. 3. Ponderación de las variables según una matriz de adecuación 4. Calificación de la fuerza ejercida frente a la empresa 5. Conclusión según la calificación final.

6.3.1 Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores.

Es fundamental analizar detenidamente la incursión al mercado de nuevas empresas que provean los mismos productos y servicios compitiendo directamente con el restaurante.

Si bien los servicios de la empresa son de principalmente para clientes de paso, recientemente se ve una tendencia de restaurantes de cadena y mini markets en las estaciones de servicio en todo el país que tienden a ser competidores a futuro. Dentro del área de influencia aun no se ve una competencia por parte de este modelo de negocio, y al estar ubicado dentro de un parador de dulces y comestibles de cierta forma cerrado a nuevos locales de venta, que protege en cierta medida de los nuevos competidores.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de algunas variables en torno a la primera fuerza según Porter, la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 15 Análisis variable (Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores)

VARIABLE	IMPACTO
ECONOMÍAS DE ESCALA:	Este es un factor muy importante que las grandes cadenas de restaurantes y potenciales competidores implementan a su favor, disminuyendo los costos al adquirir grandes lotes de productos, pudiendo negociar con proveedores incluso extranjeros. A su vez pueden aprovechar la capacidad instalada para la logística de entrega, de almacenamiento y distribución de los productos para ser más eficientes y eficaces en todos sus procesos
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO (Subway y Qbano)	La diferenciación en el sector de restaurantes se basa en la experiencia del cliente, la calidad del producto, la presentación, la velocidad de entrega, entre otros. Es un sector muy diverso donde se puede apuntar a muchos factores que determinan un nicho de mercado potencial. En el caso del restaurante aquí es Lili, se diferencia por la calidad y la buena sazón de sus platos, todo esto a un precio muy competitivo, que lo hace sobresalir entre los del entorno cercano. Además, su posición dentro del parador es muy buena dado que se encuentra frente a la segunda entrada y con una muy amplia zona de parqueaderos.
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL:	Estos requerimientos son esenciales a la hora de iniciar un negocio, y en el caso particular de un restaurante la suma comprende los costos de adecuación locativa, decoración, mobiliario, publicidad, equipos de cocina, ventilación, equipos de aseo, insumos, entre otros. Para un competidor del tamaño del restaurante aquí es Lili, la inversión aproximada es de 80 millones de pesos como base sin contar costos de personal, formalización, arrendamientos y demás.
LEALTAD DE LOS CLIENTES:	Esta variable determina la recompra continua por parte de los clientes que frecuentan el restaurante. Gran parte de sus clientes son transportadores de buses intermunicipales que establecen una parada fija en cada trayecto largo en este sitio. Basados en la encuesta realizada y en las calificaciones en las redes sociales, se evidencia una alta lealtad por parte de las personas que frecuentan y consumen por primera vez. Teniendo en cuenta la calidad del producto, la ubicación del local y los precios bajos que se manejan.
ACCESO FAVORABLE A PROVEEDORES:	Los proveedores son en su mayoría distribuidores de grandes marcas, por lo que su consecución no es difícil. La mayoría tiene fácil acceso a proveedores de insumos de comestibles, dulces y artículos necesarios para el negocio. En el segmento de frutas y verduras si puede haber un factor que beneficie a la empresa ya que las consigue directamente con los productores.

CURVA DE EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE:	Este es el pilar del negocio de restaurantes, el know how determina el éxito a corto plazo del negocio. Factores como la preparación de las comidas, tiempos de entrega, cadena de costos, entre otras variables, se obtienen mediante la experiencia y el conocimiento integral del negocio. En el caso del restaurante Aquí es Lili tiene una experiencia de más de 20 años, lo que la hace una empresa sólida y estable, referente en la región.
-------------------------------------	---

Fuente: Los Autores

Después del análisis de cada una de estas variables, se diseñó una matriz de ponderación para establecer la intensidad de la fuerza de entrada de nuevos competidores frente a la empresa:

Tabla 16 Evaluación variables Amenaza de entrada de nuevos competidores

VARIABLES ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Part. %	Valor	Total
1. Economías de escala.	18%	4	0,72
2. Diferenciación del producto.	17%	4	0,68
3. Requerimientos de capital.	20%	2	0,40
4. Lealtad de los clientes.	14%	4	0,56
5. Acceso favorable a proveedores.	14%	3	0,42
6. Curva de experiencia y aprendizaje.	17%	2	0,34
TOTAL	100%		3,12

Fuente: Los Autores

Basados en la ponderación y el valor resultante de 3,12 se puede concluir que la fuerza ejercida por la entrada de posibles competidores al sector tiene una tendencia de amenaza medianamente ALTA por la facilidad de entrada a este atractivo sector, toda vez que la facilidad de generar economías de escala, la poca diferenciación de productos, el no ser un factor trascendental la lealtad de los clientes y el acceso a los proveedores permite que los potenciales ingresos tengan un margen de consolidarse y convertirse en potenciales rivales en la categoría, solamente librando barreras de entrada como los requerimientos de capital , legales y la curva de experiencia que el negocio necesita se podría contrarrestar el poder que ejerce esta fuerza frente a la organización.

6.3.2 Poder De Negociación De Los Proveedores.

Esta fuerza, tiene gran impacto sobre las empresas del sector gastronómico, afectando positiva o negativamente los costos y por consiguiente el valor final de los productos. Además, garantiza de disponibilidad de insumos para el adecuado funcionamiento de las empresas del sector.

A continuación, se analizan las variables en torno a esta fuerza:

Tabla 17 Análisis variables Poder Negociador de Proveedores

VARIABLE	IMPACTO
CONCENTRACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	A la fecha no existe una concentración definida de los proveedores de alimentos, la mayoría son grandes proveedores de insumos no agremiados. Para el segmento de dulcería artesanal a pesar que se concentran en el municipio de Andalucía la mayoría de proveedores, los precios son estables y la oferta es amplia.
SUSTITUTO DE LOS PROVEEDORES:	Se podría decir que esta variable tiene muy baja incidencia ya que los productos en su mayoría son producidos o comercializados por proveedores de alta capacidad y una cadena de suministros robusta. Además, en el caso de los dulces artesanales, precisamente ese es el fuerte de los proveedores de la zona, con una receta y conocimiento de los productos muy propio.
IMPORTANCIA DE LA EMPRESA PARA EL PROVEEDOR:	Para la mayoría de proveedores el restaurante Aquí es Lili no es un cliente trascendental, a pesar de manejar un buen volumen de compras. La importancia se vería reflejada en los proveedores locales, como algunas frutas, verduras y los dulces típicos de la región.
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE:	La posibilidad de integración hacia adelante de los proveedores es baja, debido a la ubicación del restaurante el cual es un parador cerrado a nuevos competidores. Así mismo los costos de entrada son altos y el posicionamiento para cubrir la cadena de costos requiere un buen tiempo.
COOPERACIÓN CON PROVEEDORES:	La cooperación cliente – proveedor no se evidencia a la fecha más que un intercambio comercial. Lo más cercano a una cooperación sería el manejo de una cartera para ciertos productos, o de productos en consignación, pero dentro del portafolio no tienen gran incidencia.
FACILIDADES O COSTOS PARA EL CAMBIO DE PROVEEDOR:	Existen proveedores mayoristas que precisamente por su cadena de distribución tan robusta, son muy eficientes y manejan buenos precios, lo que supondría un aumento en los costos si se reemplazan. Para la empresa no sería fácil realizar estos cambios, pero por otra parte algunos proveedores minoritarios no significarían más que la decisión de cambiarse pues no impactan en nada.

Fuente: Los Autores

Después del análisis de cada una de estas variables, se diseñó una matriz de ponderación para establecer la intensidad de la fuerza ejercida por los proveedores frente a la empresa:

Tabla 18 Evaluación variables Poder Negociador de Proveedores

VARIABLES PROVEEDORES	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los proveedores	17%	2	0,34
2. Sustituto de los proveedores	14%	4	0,56
3. Importancia de la empresa para el proveedor	16%	3	0,48
4. Posibilidad de integración hacia adelante	20%	1	0,2
5. Cooperación con proveedores	16%	1	0,16
6. Facilidades o costos para el cambio de proveedores	17%	2	0,34
TOTAL	100%		2,08

Fuente: Los Autores

En conclusión, se puede evidenciar que la fuerza que ejercen los proveedores hacia la empresa Aquí es Lili, presenta una intensidad BAJA (2,08), lo que desde los diferentes tipos de proveedores muestra atractivo al sector. La fuerza que la gran mayoría de proveedores ejerce frente a la empresa es ínfima, donde variables como la baja concentración de los proveedores, la poca importancia en la relación recíproca y cooperación entre PROVEEDOR-CLIENTE, la baja posibilidad de integración hacia adelante y las facilidades que se presentan a la hora de pensar en un cambio de proveedor (no para todos, pero sí para la mayoría) hace que el poder negociador lo tenga la empresa y no los proveedores. Otras variables como el no tener materias primas o insumos sustitutos a nivel de proveedores sí les da una breve ventaja a los proveedores. Pero, en general, la intensidad de la fuerza de los proveedores es relativamente baja frente a la empresa quien posee el mayor poder de negociación frente a sus suministradores.

6.3.3 Poder de negociación de los consumidores.

Para el análisis de la siguiente fuerza, se determinaron unas variables que impactan directamente el poder negociador de los clientes e incide en el desarrollo del sector.

Tabla 19 Análisis variables Poder Negociador de los Consumidores

VARIABLE	IMPACTO
CONCENTRACIÓN DE LOS CLIENTES:	Los clientes para el restaurante y en general el sector de restaurantes de los paradores no se encuentran concentrados, ya que existe una gran diversidad de consumidores de paso que significan la mayoría de los ingresos. En cuanto a los clientes del municipio, realmente son muy pocos, por lo que no dan una métrica relevante.
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE:	Los productos del restaurante son de alta importancia para los clientes, toda vez que, por su ubicación, se encuentra en un punto de parada para viajeros y transportadores que realizan viajes largos y deben de realizar paradas para alimentarse y tomar un descanso. Además, que la mayoría prefieren tomar una buena comida para continuar su viaje.
CONCENTRACIÓN DE VENTAS EN POCOS CLIENTES:	Aunque la mayoría de clientes de caracterizan como clientes de paso no se pueden agrupar como tal. Los clientes que podrían agruparse en este segmento serían los buses interdepartamentales que realizan una parada fija en el restaurante en cada trayecto, lo que concentra una parte de las ventas a estos convenios.
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS:	La posibilidad es realmente baja, ya que existen unas barreras de ingreso tales como la casi nula posibilidad de ubicar un restaurante en el parador, los costos de inversión y el conocimiento de los productos.
NIVEL DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE:	A medida que avanza el tiempo, las tecnologías de la información permiten acceder fácil y oportunamente a todo tipo de información. En la web pueden encontrar recetas, sugerencias para software administrativo, proveedores, cotizar fácilmente equipos e insumos. En general así el cliente no posea la información, está prácticamente en sus manos el acceder a ella.

Fuente: Los Autores

Después del análisis de cada una de estas variables, se diseñó una matriz de ponderación para establecer la intensidad de la fuerza ejercida por los clientes frente a la empresa:

Tabla 20 Evaluación variables Amenaza de entrada de nuevos competidores

VARIABLES CLIENTES	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los clientes.	17%	1	0,17
2. Importancia del producto para el cliente.	25%	2	0,50
3. Concentración de ventas en pocos clientes.	18%	1	0,18
4. Posibilidad de integración hacia atrás.	21%	2	0,42
5. Nivel de información del cliente	19%	4	0,76
TOTAL	100%		2,03

Fuente: autores

En definitiva, la fuerza ejercida por los clientes se torna baja, una vez más evidenciando el atractivo del sector. La ponderación de las variables álgidas en el análisis arroja un 2,03 (inferior a la media 2,5), representando una pulsión leve de los consumidores hacia la empresa: los clientes no se encuentran concentrados ni son pocos los que representan la gran mayoría de ventas, esto favorece a la organización; el producto es importante para muchos de los clientes que visitan frecuentemente a la empresa, lo que hace que la empresa pueda manejar esta variable a su favor, además de tener pocas posibilidades de integrarse hacia atrás en búsqueda de constituir una empresa competente como Aquí es Lili. Por otro lado, sí es de resaltar la facilidad para acceder a la información del sector y la categoría, lo que combinado con la posibilidad integración se puede constituir más fácilmente en un sustituto en vez de un competidor directo.

6.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Actualmente el rápido crecimiento de la innovación, las franquicias y modelos de negocio basados a la alta segmentación, permiten crear una serie de productos sustitutos casi en todas las áreas.

Para el análisis de esta fuerza se destacan las siguientes variables:

Tabla 21 Análisis variables Productos Sustitutos

VARIABLE	IMPACTO
PRECIO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:	Algunos productos sustitutos que cumplen con la misma función de conseguir un alimento de paso, se presentan con un precio más bajo debido a su característica de productos listos para llevar o que no requieren de preparación en el momento. Esta variable es de gran importancia para el sector.
DIFERENCIACIÓN:	La mayoría de los productos sustitutos son estandarizados y no poseen una alta diferenciación. Por su parte el restaurante, al tener un amplio portafolio de servicios, ofrece a su vez una gran parte de estos productos sustitutos y maneja una diferenciación marcada en sus platos y productos preparados.

MEJORAS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:	Los productos sustitutos analizados en si no ofrecen mejoras directas diferentes al precio o a la experiencia de compra. El restaurante ofrece platos deliciosos y a un precio competitivo, además la infraestructura del sitio es amplia y adecuada.
---	---

Fuente: Los Autores

Después del análisis de cada una de estas variables, se diseñó una matriz de ponderación para establecer la intensidad de la fuerza ejercida por los productos sustitutos como amenaza frente a la empresa:

Tabla 22 Evaluación variables productos sustitutos

VARIABLES SUSTITUTOS	Part. %	Valor	Total
1. Precio de sustitutos.	45%	4	1,8
2. Diferenciación.	30%	2	0,60
3. Mejoras de los productos sustitutos.	25%	1	0,25
TOTAL	100%		2,65

Fuente: Los Autores

La fuerza que ejercen los productos sustitutos frente a la empresa es medianamente considerable (con una ponderación de 2,65), que hace ver un poco menos atractivo el sector. Existe un sin número de competidores sustitutos en el sector gastronómico; el principal factor en el que son fuertes está dado por el precio y, en menor medida, por la diversidad de productos sustitutos que existen para el reemplazar el portafolio de AQUÍ ES LILI. Tal vez los productos ofertados por empresas sustitutas no sean los mejores o tenga el mejor rendimiento en el sector o apuesten por estrategias de diferenciación o alta segmentación, pero sí juegan con la variable precio, principal factor para la gran mayoría de clientes a la hora de escoger. Algo a favor, es que, si bien son muchos los que consumen productos sustitutos, en su gran mayoría y dado el grado de diferenciación de esos productos, no son fidelizados por dichas organizaciones, pues muchos siguen siendo clientes de Aquí es Lili, aun consuman en otros sitios como heladerías, asaderos o sitios de comidas rápidas y pizzerías.

6.3.5 Rivalidad entre competidores.

Después de analizar las primeras 4 fuerzas, se continúa con la última fuerza la cual evalúa la rivalidad entre los competidores del sector. Esta fuerza es muy trascendental en el desarrollo de las actividades del restaurante pues determina que tan agresiva es la competencia del entorno actual.

Para el análisis de esta fuerza se establecieron las siguientes variables y el impacto en el sector:

Tabla 23 Análisis variables Rivalidad

VARIABLE	IMPACTO
CRECIMIENTO DEL SECTOR:	El sector de alimentos preparados y para llevar se encuentra en constante crecimiento por el aumento de la población y por consiguiente la demanda. Otro factor que influye es el desarrollo del turismo y la ubicación geográfica que le permite aprovechar el paso de turistas que van desde y hacia Cali o el sur del país y en sentido contrario hacia ciudades al norte del departamento, como Pereira, Armenia, Manizales, Medellín, Bogotá, entre otras.
NÚMERO DE COMPETIDORES:	EL número de competidores el alto al encontrarse en un parador exclusivo para la venta de duces, bebidas y alimentos. Además, el corregimiento de la Uribe en donde encuentra ubicado el restaurante es una parada casi obligatoria debido a que hay un peaje en ambos sentidos de la vía. Eso crea un entorno de varios restaurantes establecidos desde hace algún tiempo y puestos de venta de comestibles y bebidas.
COSTOS CAMBIANTES:	Los costos normalmente se basan en el IPC y el incremento normal anual, pero existen otras variables que hace que algunos productos cambien sin previsión. La tasa de cambio es uno de estos factores, aunque casi la totalidad de productos son nacionales, estos para su fabricación en ocasiones requieren de insumos importados y por consiguiente se ve reflejado en su precio. Otro factor reciente que está afectando es lo relacionado con la restricción de la movilidad por el COVID 19. Esto evidentemente encareció algunos productos y hubo escasez de otros.
DIFERENCIACIÓN:	Es totalmente claro que el sector de gastronómico posee un gran grupo de categorías. Por lo cual, la diferenciación es alta, dado que se encuentra todo tipo de negocios de comidas ofertando portafolios muy diferentes y con propuestas de valor de experiencia más que de productos (estrategias de diferenciación y alta segmentación)
BARRERAS DE SALIDA: Son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector.	Estas barreras de salida tienen un peso medio en el análisis en cuestión: aunque muchos sitios no tienen una inversión millonaria en sus negocios, todos deben de amoldar sus instalaciones para la atención adecuada al cliente. En especial, los sitios que apuestan por un punto de experiencia, los cuales terminan por invertir grandes cantidades en instalaciones e infraestructura, muebles y enseres, algún tipo de maquinaria y electrodomésticos para el funcionamiento correcto del negocio, entre otros, lo que hace que a la hora de salir del negocio se pueda presentar como una barrera al no tener cómo deshacerse de las inversiones y recuperar fácil y rápidamente el capital invertido.

Fuente: Los Autores

Después del análisis de cada una de estas variables, se diseñó una matriz de ponderación para establecer la intensidad de la fuerza de rivalidad en el sector:

Tabla 24 Evaluación variables Rivalidad

VARIABLES RIVALIDAD	Part. %	Valor	Total
1. Crecimiento del sector.	18%	2	0,36
2. Número de competidores.	23%	2	0,46
3. Costos cambiantes.	17%	2	0,34
4. Diferenciación.	21%	4	0,84
5. Barreras de salida.	22%	3	0,66
TOTAL	100%		2,66

Fuente: Los Autores

Concluyendo con el análisis de la rivalidad presentada en el sector, la fuerza ejercida por los competidores frente a la empresa es MEDIA con una ponderación de 2,66. El crecimiento del sector, representado en el aumento de clientes potenciales, proyecta mejoría en el nivel de ventas de la empresa, sumado a que hay pocos competidores directos en la categoría y a que los costos cambiantes no son desmesurados. Por otro lado, existe un componente diferencial en todas las categorías del sector de alimentos, dado la cantidad de empresas dedicadas al sector de alimentos, pero en otras categorías diferentes a la de Aquí es Lili; Las barreras de salida son también un factor mediador para decidir seguir en el sector y en competencia, no son cifras millonarias o barreras imposibles para salir de las diferentes categorías, pero sí lo suficientemente considerables para motivar a continuar en el sector.

Es de tener en cuenta que a pesar de que la competencia siempre tiene tendencia a incrementarse, en un parador está limitada, debido a que desde hace años puestos dedicados a esta actividad están ocupados y no hay espacio o al menos no en el corto plazo para crear otros puntos o paradores.

Consolidado Fuerzas de la Industria.

Finalmente, y a modo de conclusión, se realizó una matriz consolidada con las fuerzas de Porter para evidenciar de forma conjunta los resultados:

Tabla 25 Evaluación de las 5 Fuerzas

FUERZAS DE PORTER	Part. %	Valor	Total
1. Potenciales Ingresos.	20%	3,12	0,624
2. Poder Negociador Proveedores.	20%	2,08	0,416
3. Poder Negociador Clientes.	20%	2,03	0,406
4. Amenaza Sustitutos	20%	2,65	0,530
5. Rivalidad	20%	2,66	0,532
Total	100%		2,508

Fuente: Los Autores

Bajo la calificación final de la matriz consolidada, se puede evidenciar que las fuerzas de manera conjunta ejercen una fuerza media en el sector, lo que se traduce en una posición muy atractiva del mismo, dado que el poder de los clientes y proveedores es relativamente bajo, los sustitutos y la rivalidad a pesar de estar justo en la media, propenden por mostrar un sector seductor; la única fuerza imponente es la entrada a potenciales ingresos al sector, dado que no son tan numerosas o considerables las barreras de entrada para un nuevo competidor, pero en general el sector se muestra muy atrayente.

Benchmarking

Para determinar objetivamente la posición competitiva del Restaurante Aquí es Lili es necesario realizar un benchmarking el cual es un proceso de comparación en lo posible integral de organización con su competencia directa. Para ello se determina el nivel de experiencia relacionado con el tiempo en el mercado, los productos y servicios ofertados, así como los adicionales de valor agregado. Posteriormente con estos insumos, se realizará la matriz de perfil competitivo al tener información relevante y los factores claves de éxito determinantes para ponderar la posición en el mercado.

6.5.1 Restaurantes a Comparar

Para el análisis se tomaron los 4 principales competidores del restaurante, ubicados en su área de influencia.

Ilustración 11 Logotipo El Parador Rojo La Uribe.



Fuente: Web Parador Rojo

El parador Rojo de La Uribe es un punto de una cadena de paradores que opera en varias ciudades a nivel nacional desde 1995 y cuenta con un gran espacio de atención al público y parqueaderos. EL parador Rojo de la Uribe se encuentra ubicado entre ambas vías sentido norte y sur, en la Uribe Valle del Cauca. Posee una gran trayectoria en el mercado, grandes espacios locativos y ubicación estratégica. Tienen una buena infraestructura y equipos para sus labores, así como una planta de personal un poco baja, pero le permite responder en un tiempo moderado con los pedidos. Durante los últimos años han perdido una parte de la cuota de mercado por sus altos precios.

6.5.1.1 Productos

Ensalada Odette

Ensalada Gourmet

Pasta Gratinada

Baguette con tocineta

Pasta primavera

Baby beef

Beef chorizo

Lomo de cerdo acordeón y Lomo de cerdo caramelizado

Alitas BBQ

Costillas BBQ

Papas con hogao

Variedad de postres

Dulces y aperitivos

Hamburguesa Especial

Wrap de Pollo

Wrap de Cordero

Perro caliente Especial

Sándwich Especial

Nuggets de Pollo

6.5.1.2 Servicios:

Restaurante

Parqueadero

Baños

Duchas

Comidas rápidas

Dulcería

6.5.2 *Restaurante Coma Sabroso La Uribe*

Ilustración 12 Restaurante Coma Sabroso La Uribe



Fuente: Google maps

Coma sabroso es un restaurante fundado en el 2013, con amplias instalaciones, ubicado junto a la estación de servicio ESSO en la Uribe en sentido norte – sur. Cuenta con poca oferta de productos y servicios. Aunque presenta una buena ubicación y espacios no es tan concurrido posiblemente por estar al lado izquierdo de la vía y al final de varios puestos de comida y restaurantes. El personal el bajo por lo que los tiempos de respuesta no son los ideales.

6.5.2.1 Productos:

Sancocho de gallina

Sudado

Carnes asadas

Bandejas

Mecato

Bebidas

6.5.2.2 Servicios:

Restaurante

Baños

6.5.3 *Restaurante Mery “Parador Dulces De Uribe”*

Ilustración 13 Restaurante Mery “Parador Dulces De Uribe”



Fuente: Google maps

El Restaurante Mery es uno de los primeros locales de comidas que se crearon en el parador Dulces de Uribe en el año 2007. Cuenta con un buen espacio de 2 pisos, equipamiento básico para el manejo de alimentos, el portafolio de productos es amplio, y cuentan con personal moderado para sus labores.

6.5.3.1 Productos:

Bandeja paisa

Sancocho

Sudados

Carnes asadas

Platos especiales a la carta

Mecato

Postres

Dulces artesanales

Bebidas

6.5.3.2 Servicios:

Restaurante

Baños

6.5.4 *Restaurante Alexandro*

Ilustración 14 Restaurante Alexandro



Fuente: Google maps

EL restaurante D'Alexandro oferta productos y servicios similares a los del restaurante Aquí es Lili, y en cuanto a su ubicación es justo en el local contiguo, en el parador Dulces de Uribe. Cuenta con un portafolio de productos y servicios amplio, las instalaciones no son tan amplias y la capacidad instalada es pequeña.

6.5.4.1 Productos:

Bandeja paisa

Sancocho

Sudados

Carnes asadas

Filetes en salsa

Platos especiales a la carta

Mecato

Postres

Dulces artesanales

Bebidas

6.5.4.2 Servicios:

Restaurante

Baños

Factores Claves De Éxito

Los factores claves del éxito son aquellas variables que en última instancia le permitan a la empresa sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo y a través de las cuales los directivos pueden influir con toma de decisiones adecuadas, sobre la posición competitiva de sus compañías, de una industria o sector económico. Los identificados para el ejercicio en cuestión son:

6.6.1 *Portafolio De Productos*

Este factor está relacionado con el valor que puede recibir el cliente a través de la variedad o abanico de productos que la organización le ofrece como propuesta de venta para satisfacer sus necesidades.

6.6.2 *Diferenciación*

Esta variable de diferenciación se relaciona con la estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia: características físicas, accesorios, talento humano, imagen de marca, rendimiento técnico, estética y diseño, canales, entre otras.

6.6.3 *Experiencia Del Cliente*

Se relaciona esta variable como la experiencia de consumo que el cliente final tiene antes, durante y después de consumir el producto de la marca, relacionada con todos los factores experienciales y sensoriales etéreos con los que se cuenta.

6.6.4 *Precio:*

Esta variable se refiere a la cantidad de dinero o valor económico que tiene el producto y que permite la adquisición por parte del comprador y es dependiente de para ser consumido Calificándola con un menor valor numérico si el precio es alto y así sucesivamente.

6.6.5 *Ubicación*

Por medio de esta variable se analiza si la posición geográfica de la organización le permite generar una ventaja competitiva y atender a su target de la mejor forma posible.

6.6.6 *Fidelización De Los Clientes*

En marketing el concepto de fidelización de clientes se refiere al fenómeno por el que un target permanece comprometido emocionalmente con la compra de un producto determinado de una marca concreta y de una forma continua o periódica. ¿Qué porcentaje de clientes son fieles o repitentes a la marca?

6.6.7 *Good Will*

Explícitamente el “buen nombre” permite medir el reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado, reflejando las conexiones de un negocio a nivel de atención al cliente, reputación y otros factores similares.

6.6.8 *Tiempos De Respuesta*

Este variable tiene por significado el tiempo que un producto se demora desde que fue pedido por el cliente hasta que es entregado al consumidor final para ser consumido.

Matriz de Perfil Competitivo

En la Matriz de Posición Competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores, considerando los factores clave para el éxito y como se desempeñan, cada una de las empresas a comparar, en el manejo de los mismos. Los factores clave para el éxito toman en cuenta factores internos, dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar en este análisis. La metodología a seguir fue en la definición de 8 factores para la comparación, posterior a escoger las empresas a comprar en esta matriz. La asignación de valores a cada uno de los factores indicando la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando (los valores van desde 0 -sin importancia- hasta 1-muy importante) Evidentemente la suma de los valores no puede ser mayor a 1 y las calificaciones a registrar deben responder a como se desempeña la empresa:

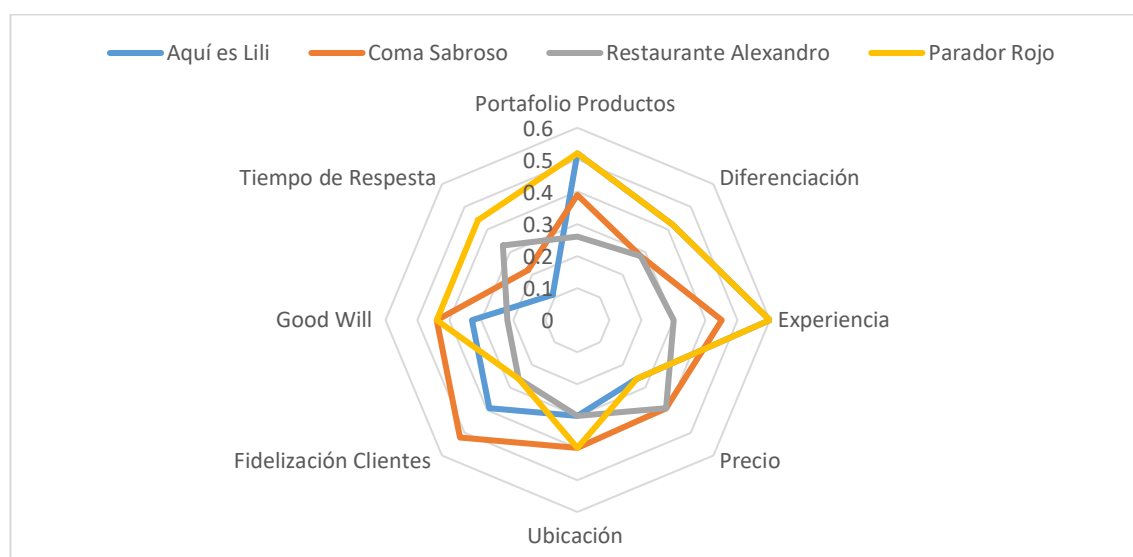
- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 = Debilidad principal. | 3 = Fortaleza menor. |
| 2 = Debilidad menor. | 4 = Fortaleza principal. |

Cuadro: Matriz de Perfil Competitivo

	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
F.C.E./EMPRESAS	PESO RELATIVO	AQUÍ ES LILI		COMA SABROSO		RESTAURANTE ALEXANDRO		PARADOR ROJO	
		CALIF	VALOR PONDERADO	CALIF	VALOR PONDERADO	CALIF	VALOR PONDERADO	CALIF	VALOR PONDERADO
PORTAFOLIO PRODUCTOS	13%	4	0,52	3	0,39	2	0,26	4	0,52
DIFERENCIACIÓN	14%	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42
PUNTOS EXPERIENCIA	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	4	0,6
PRECIO	13%	2	0,26	3	0,39	3	0,39	2	0,26
UBICACIÓN	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
FIDELIZACIÓN CLIENTES	13%	3	0,39	4	0,52	2	0,26	2	0,26
GOOD WILL	11%	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4	0,44
TIEMPO RESPUESTA	11%	1	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
TOTAL	100%		2,93		3,09		2,34		3,34

Fuente: Los Autores

Gráfica 52 Radar de la Matriz de Perfil Competitivo



Fuente: Los Autores

Con los resultados de las calificaciones al efectuar la referenciación con otras empresas del sector, de forma local se puede evidenciar que AQUÍ ES LILI tiene una posición competitiva fuerte, dado que responde de acuerdo con los diferentes factores claves de éxito, mas no se presenta como la empresa con mejor configuración de sus factores claves, dado que en COMA SABROSO (3,09) los factores claves de éxito están representados como fortalezas menores y mayores en una gran proporción, lo que desenfunda en una mejor posición competitiva mínimamente superior a la de AQUÍ ES LILI; en el último lugar del análisis, con un calificación competitiva baja (2,34), está el RESTAURANTE ALEXANDRO como una organización que no responde efectivamente a los factores claves de éxito previamente establecidos. Evidentemente, en cuanto a la comparación con el competidor más grande, EL PARADOR ROJO es la empresa más fuerte en la ponderación (3,34), toda vez que los factores claves de éxito están representados como fortalezas mayores dado su curva de experiencia en el sector, además su capacidad instalada y financiera es evidentemente mayor

Evaluación De Factores Externos

Con base en el análisis externo efectuado a la organización constituido por el análisis sectorial y el análisis de los se procede a la construcción de la matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.) permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas como resultado de los análisis micro y macro ambiental. La matriz se construirá con los siguientes pasos:

Se escoge un máximo de 10 oportunidades y 10 amenazas, las más representativas.

Se asigne un valor de 0,0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), el valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria. La suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1

Se define un valor para cada oportunidad y amenaza (califique a cada uno de los factores de 1 a 4) y se multiplica el valor asignado por la calificación dada.

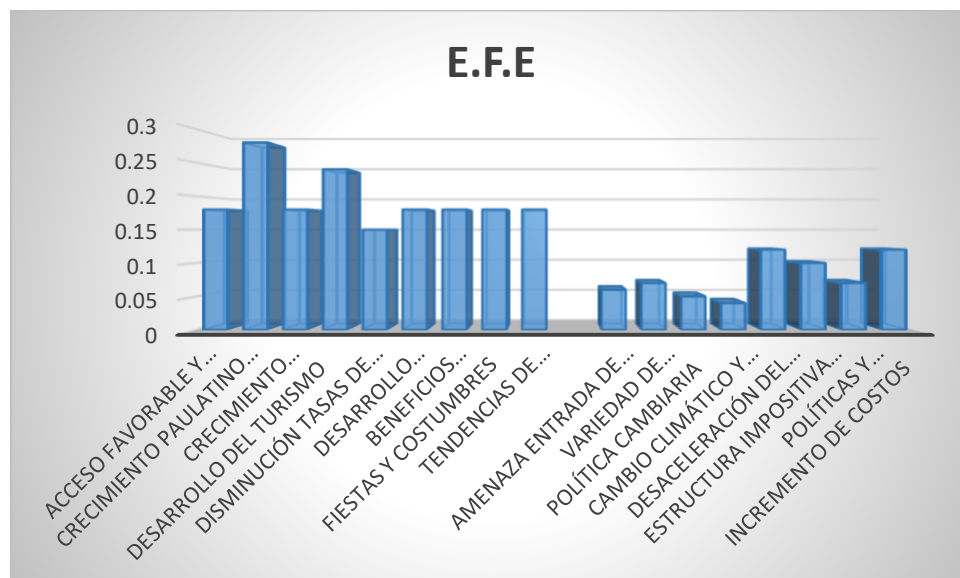
A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas con los valores asignados según su importancia. De igual forma la calificación y los resultados arrojados en la matriz E.F.E:

Tabla 26 Matriz Evaluación Factores Externos (E.F.E.)

OPORTUNIDADES		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Acceso favorable y diverso a proveedores	6%	3	0,18
2	Crecimiento paulatino del sector gastronómico	7%	4	0,28
3	Crecimiento Poblacional	6%	3	0,18
4	Desarrollo del Turismo	6%	4	0,24
5	Disminución tasas de interés	5%	3	0,15
6	Desarrollo tecnológico y en telecomunicaciones	6%	3	0,18
7	Beneficios reactivación económica	6%	3	0,18
8	Fiestas y costumbres	6%	3	0,18
9	Tendencias de consumo on the go	6%	3	0,18
AMENAZAS				
1	Amenaza Entrada de nuevos competidores	6%	1	0,06
2	Variedad de productos sustitutos	7%	1	0,07
3	Política Cambiaria	5%	1	0,05
4	Cambio Climático y factores ambientales	4%	1	0,04
5	Desaceleración del crecimiento económico	6%	2	0,12
6	Estructura impositiva (tributaria)	5%	2	0,1
7	Políticas y restricciones salud y orden publico	7%	1	0,07
8	Incremento de costos	6%	2	0,12
TOTAL		100%		2,38

Fuente: Los Autores

Gráfica 53 Resultado Matriz Evaluación Factores Externos (E.F.E.)



Fuente: Los Autores

La matriz de Evaluación de Factores Externos evidencia un puntaje de 2,38, lo que indica un panorama cercano al punto medio donde se plantea igual cantidad de oportunidades y amenazas, pero en este caso por lo cambios atípicos en la economía y estabilidad política del país, tienden a ser más las amenazas que las oportunidades presentes.

Se debe establecer estrategias que propendan por la capitalización de oportunidades, por lo tanto, no compensan para cubrir las necesidades de la empresa en cuanto a desempeño, respuesta y adaptabilidad con el medio ambiente que los rodea.

Diagnóstico Interno

Para el desarrollo del diagnóstico interno, se presentará un diagnóstico con el Perfil de Capacidad Interna (P.C.I.). El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Con el PCI se examinarán cinco categorías:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. El perfil de fortalezas y debilidades se representa mediante la calificación de las fortalezas o debilidades con relación a su grado para luego ser valorada con respecto a su impacto, ambas calificadas desde una escala de Alto, Medio y Bajo. Una vez determinado el diagrama, es posible

examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. El desarrollo del análisis bajo esta metodología se hará de la siguiente forma:

1. Se desagregará la organización en las 5 capacidades para ser analizadas por separado.
2. Se identificarán los factores que pueden ser fortalezas y debilidades de la organización (tormenta de ideas, entrevistas y encuestas a las diferentes fuentes primarias).
3. Finalmente se calificará y dará prioridad a las fortalezas y debilidades encontradas de acuerdo al impacto en la escala ALTO, MEDIO Y BAJO. Todo esto en aras de facilitar posteriormente la construcción de la matriz Evaluación de Factores Internos EFI.

6.9.1 Diagnóstico Capacidad Directiva

Para el análisis del componente administrativo se realizaron las siguientes preguntas y se registraron las respuestas de manera consolidada desde las diferentes fuentes primarias (propietarios, clientes internos y externos y proveedores):

¿Existe un direccionamiento estratégico? ¿si existe, es conocido por los empleados? ¿si existe, se aplica?

Existe un trabajo previo en torno al norte estratégico de la empresa, mas no ha sido aplicado formalmente a la fecha. Cuenta con una misión, visión y objetivos no acotados a la realidad de la organización por lo que no se ha socializado internamente ni se ha definido una formal intención de aplicarlo. El administrador tiene el conocimiento de este y basa sus decisiones en lo que considera se ajusta a su visión, pero los colaboradores y empleados del restaurante no participan ni tienen la misma visión, lo que

conlleva a una cultura organizacional diversa y dispersa que se aleja de la consecución efectiva de unos objetivos o un futuro esperado.

¿Hay compromiso en todas las personas de la Organización?

En lo concerniente al compromiso con la organización, cabe mencionar que la propietaria si bien está pendiente día a día y de forma constante del funcionamiento y la parte operativa del negocio, no se evidencia compromiso alguno con las proyecciones a futuro del restaurante; este aspecto está claramente evidenciado en la falta de objetivos estratégicos y planes de acción con prospectiva para el negocio, por lo cual al hablar de un compromiso no se podría validar un 100% por parte de la propietaria.

En cuanto a los empleados, tienen un nivel de compromiso relativamente alto, son puntuales con sus horas de ingreso y, si por alguna razón deben extender sus horarios para responder a la demanda particular del día, se tornan flexibles y colaboradores con la causa de la empresa.

Por parte de los proveedores, los principales se tornan en relaciones amenas para con la organización, entregando a cliente y tratando de ofrecer sus mejores insumos, materias primas y servicios a disposición de la organización.

¿Posee la organización Área de Investigación y/o Desarrollo? ¿Los recursos asignados son los necesarios? ¿se usa utilizan software especializados o tecnología en general?

No se tiene desarrollada un área de investigación y/o desarrollo que permita promover la creación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. De manera informal sí suele invertirse en algunas pruebas piloto internas para el diseño de nuevas recetas o algún producto modificado de otro competidor nacional, pero al momento el portafolio sigue prácticamente igual, toda vez que no se ha logrado consolidar algún nuevo producto en la carta.

No se tiene registros de bases de datos de clientes. No se lleva sistemáticamente la contabilidad ni un control de inventarios y nada que involucra la utilización de herramientas tecnológicas o sistemas de información empresarial para la optimización de las áreas funcionales.

Tabla 27 Diagnóstico de capacidad directiva

DIAGNÓSTICO INTERNO: CAPACIDAD DIRECTIVA						
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Estructura Organizacional					X	
Uso Planes Estratégicos						X
Compromiso Organización	X					
Uso herramientas tecnológicas en procesos					X	

Fuente: Los Autores

6.9.2 Diagnóstico Capacidad Talento Humano

¿Las políticas de Gestión Humana son claras? ¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación? ¿Se recompensa adecuadamente a las personas?

Dada la categoría de empresa familiar y el empirismo a nivel administrativo, no se tienen políticas estructuradas en cuanto a la Gestión del Talento Humano (G.T.H.). No hay protocolos para los procesos de reclutamiento de personas, selección de candidatos y pruebas técnicas, inducción o reinducción, capacitación o evaluación de desempeño y mucho menos en lo que a recompensas se refiere o trámites relacionados con la seguridad social en salud, pensión y riesgos profesionales de los empleados. Los niveles de ausentismo y rotación son prácticamente nulos, toda vez que son pocas las veces que un empleado no viene a trabajar o se ausenta durante la jornada laboral; mucho menos los casos de rotación en los empleados fijos, dado que se cuenta con el personal desde hace alrededor de 4 años. Por parte del personal supernumerario, el ausentismo también es mínimo y la rotación es muy baja, aunque sí más tendiente a presentarse con estos

empleados ocasionales que con las que se encuentran fijas dadas las condiciones laborales de ambas.

Eso sí, los empleados son tratados amablemente por los propietarios, reprendidos de la mejor forma y seleccionados de acuerdo a sus criterios propios. Suele dárseles un día de descanso a la semana por la compensación del trabajo nocturno los días festivos y fines de semana; de igual forma, en casos esporádicos donde las utilidades del día son altas, los propietarios reparten una pequeña proporción a sus empleados para recompensar el trabajo duro y el esfuerzo para hacer bien sus labores. Los empleados, indiferentemente de no ganar lo que por ley se establece ni se les paga prestaciones legales, afirman estar cómodas y a gusto trabajando para la compañía, es por eso su compromiso en el día a día por mejorar la misma.

¿El personal está bien calificado? ¿Se tiene aceptación a la innovación?

En cuanto a la cualificación de los empleados se puede decir que cada uno de los que se encuentran operando poseen experiencia laboral en lo relacionado con la manipulación de alimentos. Solamente 2 de los 8 empleados poseen un curso de manipulación de alimentos, pero exceptuando dicho proceso, la empresa nunca ha capacitado a los empleados o por lo menos ha promovido el que se certifiquen en Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) u otra certificación, por ejemplo, lo que deja en tela de juicio el concepto de calificación del personal. EL administrador e hijo de la propietaria cuenta con estudios administrativos que le permiten dar respuesta a las necesidades de la empresa.

¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras? ¿Existen manuales?

Al ser clara la ausencia de manuales de funciones y procedimientos, es de resaltar la falta también de un manual de descripción de cargos. Todo esto propende a evidenciar

una des estandarización transversal a la organización donde los empleados no tienen 100% claridad en sus funciones y terminan efectuando sus labores de acuerdo al momentos, disposición o requerimiento por parte de los propietarios. Fácilmente se pueden dejar de hacer actividades coyunturales para la organización y argumentar que esa actividad no le correspondía a ningún empleado, en términos coloquiales “echarse el agua sucia”.

¿Son suficientes el número de empleados? ¿Los horarios de trabajo son adecuados?

El total de empleados fijos son 8. Un factor a resaltar es que en los días de mayor movimiento hasta los dueños se involucran en la atención al cliente para ayudar a soportar la demanda. Por otro lado, los horarios de trabajo son extremadamente largos y poco efectivos, los empleados están alrededor de 12 horas, en algunos casos hasta 15 horas, en el negocio, pero dada la falta de organización en las funciones y cargos de los empleados no se aprovecha el horario laboral que es evidentemente extenso y mal remunerado.

Tabla 28 Diagnóstico de capacidad de talento humano

DIAGNÓSTICO INTERNO: CAPACIDAD TALENTO HUMANO						
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Ausentismo & rotación		X				
Sistemas de compensación						X
Competencias de los empleados						X
Manual de cargos/funciones						X

Fuente: Los Autores

6.9.3 Diagnóstico Capacidad Competitiva – Mercadeo

Para el diagnóstico de la capacidad competitiva o área de mercadeo, se analizará la gestión de marketing del negocio desde diferentes preguntas coyunturales. Cabe mencionar que la empresa Aquí es Lili no posee un área que gestione todo lo relacionado con el marketing y las ventas.

¿Se tiene claramente segmentado el mercado? ¿Cuál es la posición de la organización?

Existe una identificación del mercado objetivo y sus 3 principales grupos de clientes mas es muy general, no los identifica por niveles socioeconómicos, geográficos o psicográficos. Con respecto a esto la organización, la gerencia toma acción en cuanto estrategias enfocadas a llamar la atención de estos grupos, pero al no estar bien identificado el target group, no soy altamente efectivas.

¿Realiza la compañía investigación de mercados? ¿Son claros los planes de mercadeo?

Al ser un negocio que nació siendo empírico y de índole tradicional, no se le dio la importancia suficiente al realizar procesos de investigación de mercados al iniciar el negocio; actualmente se tienen planes de incursionar en nuevas unidades de negocio, pero no se ha pensado en la realización de investigación de mercados para evaluar su factibilidad y viabilidad, solamente se basan en el saber popular y la especulación. Los productos que se han ido agregando a la carta no han tenido investigación previa, solamente son el resultado de un proceso de ensayo y error. Partiendo de esto, es claro por parte de los propietarios que no se han elaborado nunca planes de mercadeo definidos ni se ha involucrado adentro del presupuesto.

¿La calidad en el producto y en el servicio al cliente es buena?

La empresa propende por ofrecer productos con calidad y pertinencia para los clientes. Está en proceso de mejorar el servicio al cliente, pero en últimas la percepción del cliente es resumida desde los resultados de la encuesta efectuada a nivel del grado de satisfacción, donde se evidencia que para cada uno de los factores evaluados (frescura de

los productos, variedad de portafolio, atención al cliente, percepción de precios y ambiente interno y externo del local, entre otros) el 73% de los encuestados están como mínimo satisfechos con estos aspectos. Factores como la rapidez en el servicio y la atención de meseros son los que menos satisfacción ofrecen al cliente, aunque proporcionalmente se tiene una buena respuesta general. Para mayor exactitud se evidencia a continuación la gráfica de esta encuesta desde los puntos evaluados y bajo la categoría de “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”:

¿Son apropiados los precios de los productos o servicios?

En lo que a los precios concierne, según los propietarios, los márgenes brutos son considerables. Se consideran los precios que se les da a sus productos accesibles y adecuados para la comunidad en general, a pesar que son más elevados que otras comidas rápidas de la región. En la fijación de precios no se tiene en cuenta de forma estricta las características del producto, el consumidor final, las características de la competencia y los objetivos de marketing, solamente son guiados por la intuición y lo que consideran apropiado y rentable, no se tienen definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios.

Por el lado de la percepción de los consumidores referente al precio, se considera que son un poco elevados para algunos de los encuestados. El 50% de estos no tiene problemas con los precios, pues se encuentran como mínimo satisfechos con el valor económico asignado a los productos; el 25% es neutral a esta variable y el 25% restante, la cuarta parte de los encuestados, están insatisfechos con los precios establecidos.

¿Las acciones de promoción y publicidad son efectivas? ¿Cómo están los canales de distribución?

Dada la ausencia y desconocimiento de la importancia de la gestión de marketing y su planificación, no se posee ningún plan de mercadeo que desarrolle estrategias de

promoción y publicidad del negocio. Ocasionalmente se invierte en publicidad tradicional física como pendones, pasacalles, afiches o volantes, posee una página web y redes sociales para publicar de vez en cuando y sin ninguna planificación fotos de productos o platos del día. Las acciones de comunicación orientadas con el cliente son precarias e inexistentes desde la publicidad y promoción. Tampoco se llevan a cabo promociones u ofertas a nivel de los productos de forma general ni muchos menos en festividades o eventos que se desarrollen desde la organización para sus clientes (día de la mujer, madre, padre, cumpleaños u otro). Se presentan distinciones entre clientes y utilizan bonificaciones para el sector de los buses y transportadores.

El único canal de distribución diferente a la venta directa en el local es el domicilio, para este no se tiene un vehículo definido ni una persona específica que lo realice. Esto hace que aparte de los empleados incluso los mismos propietarios se vean en la necesidad de hacer este proceso de domicilio, por lo cual en momentos donde el sitio está lleno y hay mucho trabajo, los domicilios se retrasan y, en la gran mayoría de casos, no se toman, generando insatisfacción en los clientes. Por otro lado, los costos del domicilio en el vehículo de los propietarios en este caso una camioneta Dimax, incrementa los costos significativamente.

¿La organización cuenta con algún logotipo y slogan?

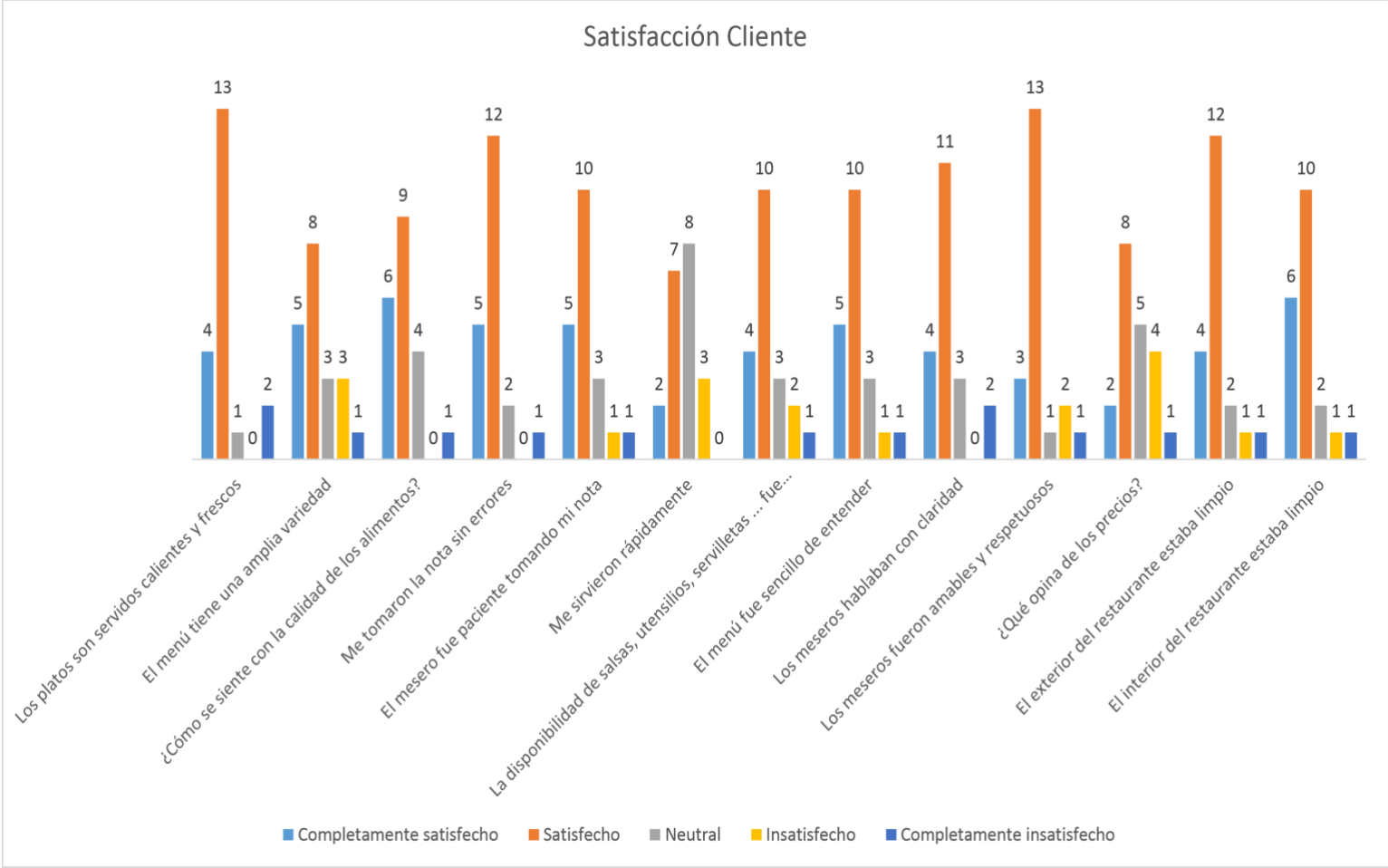
En la actualidad se cuenta con un logo que se ha usado desde hace varios años y cuenta con un slogan definido: “Trabajamos con calidad para satisfacer su paladar”.

Ilustración: Logo Aquí es Lili



Fuente: Facebook Aquí es Lili .

Gráfica 54 Resultados encuesta satisfacción del cliente



Fuente: autores

Tabla 29 Diagnóstico de capacidad mercadeo

DIAGNÓSTICO INTERNO: CAPACIDAD COMPETITIVA – MERCADEO						
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Uso de Investigación de mercados					X	
Uso Estrategias/planes de mercadeo				X		
Portafolio de Productos	X					
Lealtad y servicio al cliente		X				
Utilización de publicidad				X		
Participación en el mercado		X				
Percepción de calidad	X					
Reconocimiento de marca					X	
Percepción de precios						X
Servicio a Domicilio				X		

Fuente: Los Autores

6.9.4 Diagnóstico Capacidad Tecnológica - Producción

¿Están estandarizados los procesos y procedimientos?

La empresa no tiene estandarizados los procesos o actividades organizadas, interrelacionadas y orientadas a tener un resultado específico dentro del funcionamiento del restaurante ni mucho menos los procedimientos o secuencias de pasos para ejecutar tareas a nivel interno. No se tienen establecidos módulos que detallen y especifiquen como deben proceder los responsables (empleados) en su ejecución estableciendo políticas, normas y flujo de documentación.

¿Es adecuada la distribución física de la planta? ¿Se cuenta con instalaciones y equipos en óptimas condiciones y con tecnología competitiva?

En cuanto a la distribución física del restaurante, se puede evidenciar un adecuado uso de los espacios en las diferentes instancias para la atención al cliente, además de contar con un área adecuada en la cocina para el almacenamiento, conservación, manipulación y posterior preparación de alimentos y también un gran espacio externo para parquear los vehículos. Sumando esto la constante innovación y creatividad en las locaciones que infligen los propietarios en cuanto a diseño.

Por otro lado, tanto los equipos como las instalaciones son adecuadas para el correcto funcionamiento del negocio y se presentan en su mayoría condiciones óptimas; según los propietarios, alrededor del 90% de los equipos están en óptimas condiciones.

¿Son los proveedores de materias primas e insumos confiables? ¿Las políticas y los procedimientos de control de inventarios son efectivos? ¿Se realiza un adecuado control y aseguramiento de la calidad?

Los proveedores que la empresa tiene son estables y se presentan confiables en torno a variables como tiempos de entrega, pagos adecuados, calidad de las materias primas e insumos y garantías frente a posibles insatisfacciones. En cuanto a políticas y procedimientos de control de inventarios, no se lleva alguna gestión organizada y estandarizada que evidencie efectividad y eficiencia en la rotación y el manejo de las existencias para la empresa, problemática evidente en una organización de esta categoría que posee varias referencias y productos perecederos. En igual medida no existe gestión de proveedores para identificar los de más bajo costo o para promover negociaciones en cuanto a periodos de pago y descuentos por volumen.

A nivel de calidad, no existen procesos de aseguramiento o prevención en los procesos; la propietaria es la encargada de realizar un control de las materias primas adentro de la cocina para verificar que todo esté bajo los parámetros mínimos de sanidad. Todo esto conlleva a procesos productivos lentos y sin planeación previa. Por otro lado, la empresa posee una ventaja en lo que al servicio al cliente concierne, sus empleados son muy amables y empáticos con los clientes.

Tabla 30 Diagnóstico de capacidad de producción.

DIAGNÓSTICO INTERNO: CAPACIDAD TECNOLÓGICA - PRODUCCIÓN						
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Estandarización procesos y procedimientos				X		
Infraestructura & locaciones	X					
Activos operativos		X				
Gestión de proveedores					X	
Gestión de inventarios					X	
Gestión de calidad					X	
Servicio al cliente			X			

Fuente: Los Autores

6.9.5 Diagnóstico Capacidad Financiera

¿Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo? ¿Tiene la organización el adecuado capital de trabajo?

La consecución de capital requerido a corto plazo no es complicada, dado que la empresa posee unos activos propios de considerable valor, y registra una declaración de renta con volúmenes de ingresos altos. Estos factores son determinantes a la hora de conseguir un crédito. El capital liquido y dinero en cuentas permite solventar las necesidades inmediatas de capital.

La empresa recibe constantemente propuestas para créditos con bancos presentes en la localidad, dado que el 100% del negocio está fundamentado en capital propio, evidenciando indicadores de endeudamiento propicios para que los bancos puedan y quieran ofertar sus carteras a la empresa. Estas opciones son formas rápidas de adquirir capital de trabajo en el corto plazo difiriendo el préstamo a cuotas mensuales durante mínimo un año.

¿Se tiene la capacidad de endeudamiento a largo plazo?

Evidentemente el contar con una estructura de capital traducida en 100% patrimonio y 0% deuda refleja índices atractivos para las entidades financieras que

manejan créditos con organizaciones y que ofertan deudas prorrogadas a plazos de 3, 5 y hasta 10 años.

¿Se diseñan presupuestos? ¿Los propietarios están comprometidos con la organización?

Existe una falta de planificación financiera, si bien se manejan los recursos de una manera que genera buenos rendimientos, no se elaboran presupuestos de ninguna índole. Si bien es cierto que se vienen haciendo ampliaciones a las instalaciones y adecuación a la infraestructura no se realizaron presupuestos basados en el negocio, sino datos de entradas y salidas

En este caso pertenece a una sola propietaria la cual se encuentra comprometida con el negocio en el sentido de mantenerlo a flote, mas no ha habido un interés marcado ni un plan de acción que conlleve al desarrollo del negocio financieramente hablando. Jamás se ha tendido a desarrollar el objetivo básico financiero: maximizar la ganancia del propietario, ni a desarrollar estrategias de diversificación, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y penetración de mercados. Al ser un negocio familiar los ingresos que el negocio genera son reinvertidos de nuevo en el negocio día a día sin discriminar su origen.

¿Es adecuado el comportamiento de los flujos de efectivo? ¿El riesgo del negocio es aceptable?

Los flujos de efectivo generados por la organización en condiciones normales son considerablemente altos. Manejan una cartera a muy corto plazo en su mayoría todo es de contado. Recientemente a raíz de unos problemas en materia tributaria se intensifico y se formalizo un poco el área contable para evitar multas y sanciones, pero se recomienda que se aprovecha y se incluya en las funciones las proyecciones y manejo adecuado de las herramientas financieras que le den una mejor estabilidad y disminuya el riesgo. El

flujo de efectivo es constante y estable bajo condiciones normales, lo que hace muy rentable el restaurante y viable financieramente, implicando un riesgo muy bajo de negocio.

Tabla 31 Diagnóstico de capacidad financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO: CAPACIDAD FINANCIERA						
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Cultura sobre gestión financiera de la empresa						X
Capacidad Endeudamiento	X					
Días de cartera			X			
Liquidez		X				
Riesgo financiero y crediticio			X			

Fuente: Los Autores

Evaluación De Factores Internos

Partiendo del análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI) de las 5 áreas fundamentales de la organización: Dirección, mercadeo, producción, finanzas y talento humano, se procede a la construcción de la matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.) que permite evaluar las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva, más permite un completo entendimiento de los factores. La matriz se construirá con los siguientes pasos:

- Se hace un listado de las fortalezas y debilidades más representativas, en este caso según el PCI.
- Se asigne un valor de 0,0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), el valor asignado a cada una de las fortalezas y debilidades indica la importancia del factor para el éxito en la industria. La suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1.

- Se define un valor para cada fortaleza y debilidad (califique a cada uno de los factores de 1 a 4) y se multiplica el valor asignado por la calificación dada.

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades con los valores asignados según su importancia. De igual forma la calificación y los resultados arrojados en la matriz E.F.I:

Tabla 32 Matriz Evaluación Factores Internos (E.F.I.)

	FORTALEZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Compromiso de todas las personas con la organización	5%	4	0,2
2	Variedad portafolio de productos	5%	4	0,2
3	Fidelidad y lealtad del consumidor	4%	3	0,12
4	Percepción de calidad en los productos	5%	4	0,2
5	Infraestructura locaciones amplias, elegantes y en buenas condiciones	5%	4	0,2
6	Capacidad de endeudamiento	3%	3	0,09
7	Baja tasa de ausentismo y rotación	4%	3	0,12
8	Experiencia en el punto de venta	5%	4	0,2
9	Ubicación Estratégica del punto de venta	3%	3	0,09
10	Goza de un buen nombre en el sector	3%	3	0,09
11	Creatividad, innovación y buena actitud frente al cambio	4%	3	0,12
12	Alta Participación en el mercado	3%	3	0,09
14	Liquidez	3%	3	0.09
DEBILIDADES				
1	Administración carente planes estratégicos	5%	1	0,05
2	Falta de tecnología en los procesos transversales	3%	2	0,06
3	Escasas acciones de mercadeo, branding y publicidad	5%	1	0,05
4	Ineficiente servicio a domicilio	2%	2	0,04
5	Precios altos frente a la competencia	3%	2	0,06
6	Informalidad y falta de estandarización de procesos, funciones, cargos y procedimientos, estructura y diseño organizacional	5%	1	0,05

7	Falta de Gestión de inventarios y proveedores	5%	1	0,05
8	Control y aseguramiento de calidad deficiente	3%	2	0,06
9	Ausencia de gestión financiera, contable e impositiva	4%	1	0,04
10	Falta de sistemas de motivación y compensación	2%	2	0,04
11	Falta de capacitación y recurso humano calificado	2%	2	0,04
12	Servicio preventa, postventa y tiempo de respuesta al cliente ineficiente	4%	1	0,06
13	Falta de certificaciones ISO, BPM Y OSHAS	2%	2	0,04
TOTAL		100%		2,45

Fuente: Los Autores

La matriz de Evaluación de Factores Internos evidencia en cuanto a las debilidades y fortalezas citadas un resultado de 2,45, lo que indica que la organización se encuentra prácticamente en el promedio tendiente a ser una empresa débil internamente y con varios aspectos a mejorar. Posee atractivas fortalezas, pero las debilidades afectan negativamente el desempeño tanto así que ubican su ponderación por debajo de la media, lo que puede repercutir en una desventaja a la hora de posicionarse en el mercado. Debe efectuare mejorías para reducir la debilidad y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos en aras de un mejor resultado en el negocio.

Matriz DOFA

La matriz DOFA está considerada como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica. Se entiende por matriz DOFA a la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Algunas definiciones propias de los conceptos principales:

- Una oportunidad es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico.

- Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno.
- Una fortaleza es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales.
- Una debilidad es una carencia de la empresa con relación a sus competidores.

La matriz DOFA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias: FO = Fortalezas / Oportunidades; FA = Fortalezas / Amenazas; DO = Debilidades / Oportunidades; DA = Debilidades / Amenazas

Se genera una matriz de 8 cuadrantes. La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE. Se deben seguir la siguiente metodología:

1. Se toman los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de la EFI y la EFE.
2. Se hace la lista en los cuadrantes correspondientes en la matriz.
3. Se deben cotejar las fortalezas listadas con las amenazas listadas y tratar de identificar aquellas que hacen sinergia
4. Con esos factores se deberá idear una estrategia de manera que se utilicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

A renglón seguido se deben cotejar las fortalezas con las oportunidades identificando aquellas que hacen sinergia Definir las estrategias a seguir.

Se deberá repetir el mismo procedimiento entre debilidades – amenazas y debilidades – oportunidades. Así al final tendremos como se mencionó anteriormente cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. Las empresas que copian ideas, innovaciones y productos patentados son una gran amenaza en cualquier industria.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno. Algunas veces existen las oportunidades, pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas. Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir, fusionarse, declararse en banca rota o liquidar el negocio.

El propósito del FODA es generar estrategias alternativas factibles, para posteriormente seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar, dado que no todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

Tabla 33 matriz DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
DOFA Aquí Es Lili	F₁	Compromiso De Todas Las Personas Con La Organización	D₁	Administración Empírica Y Carente De Planes Estratégicos	
	F₂	Variedad Portafolio De Productos	D₂	Falta De Tecnología En Los Procesos Transversales	
	F₃	Fidelidad & Lealtad Del Consumidor	D₃	Escasas Acciones De Mercadeo, Branding Y Publicidad	
	F₄	Percepción De Calidad En Los Productos	D₄	Ineficiente Servicio A Domicilio	
	F₅	Infraestructura Locaciones Amplias, Elegantes Y En Buenas Condiciones	D₅	Precios Altos Frente A La Competencia	
	F₆	Capacidad De Endeudamiento	D₆	Informalidad Y Falta De Estandarización De Procesos, Funciones, Cargos Y Procedimientos, Estructura Y Diseño Organizacional	
	F₇	Baja Tasa De Ausentismo Y Rotación	D₇	Falta De Gestión De Inventarios Y Proveedores	
	F₈	Experiencia De Marca En El Punto De Venta	D₈	Control Y Aseguramiento De Calidad Deficiente	
	F₉	Ubicación Estratégica Del Punto De Venta	D₉	Ausencia De Gestión Financiera, Contable E Impositiva	
	F₁₀	Goza De Un Buen Nombre En El Sector	D₁₀	Ilquidez Constante En El Negocio	
	F₁₁	Creatividad, Innovación Y Buena Actitud Frente Al Cambio	D₁₁	Sistemas Precarios De Motivación Y Compensación	
	F₁₂	Alta Participación En El Mercado	D₁₂	Falta De Capacitación Y Recurso Humano Calificado	
			D₁₃	Servicio Preventa, Postventa Y Tiempo De Respuesta Al Cliente Ineficiente	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O ₁	Acceso Favorable Y Diverso A Proveedores	1.	F2,F4,F8,F10,F11; O1,O2,O3,O4,O7,O8,O9: Desarrollo De Nuevos Productos Que Propendan A La Ampliación Del Target Group Aprovechando Las Macrotendencias De Consumo.	1	D3;O2,O3,O5,O8,O9: Penetración De Mercado A Través Del Fortalecimiento De Marca Y La Publicidad En General Para Capitalizar Las Diferentes Oportunidades Para Fidelizar Clientes
O ₂	Crecimiento Paulatino Del Sector Gastronómico				
O ₃	Crecimiento Poblacional	2	F1,F5,F6,F7; O1, O3, O6,: Adquisición De Tecnología Avanzada Para Mejorar Las Instalaciones Y El Servicio Cliente, Basados En La Capacitación De Los Empleados	2	D1,D2,D4,D6,D7,D9,D10; O1,O2,O6: Estandarización De Todos Los Procesos Organizacionales Y Reestructuración Administrativa Del Negocio Para Potencializar La Cadena De Abastecimiento, El Desarrollo Tecnológico Y El Crecimiento/Desarrollo Del Sector.
O ₄	Desarrollo Del Turismo				

O ₅	Disminución Tasas De Desempleo E Índices De Pobreza	3	F4,F6,F9,F12; O2,O3,O5,O8,O9: Penetración De Mercado Con Los Productos Actuales En La Zona Del "Parque De La Uva", Capitalizando La Oportunidad Turística De La Región.	3	D4,D11,D12,D13;O2, O3,O4,O5,O8,O9: Capacitación Y Desarrollo Del Talento Humano De La Organización Como Factor Trascendental De Contacto Con El Cliente Potencial Para Su Fidelización Y Lealtad A La Marca.
O ₆	Desarrollo Tecnológico Y En Telecomunicaciones				
O ₇	Tendencias De Consumo			4	D1, D6, D8,D14;O2,O3,O4: Búsqueda De La Certificación En BPM Y La Optimización De Procesos Internos Para La Consolidación En El Sector Como Un Propuesta De Valor Basada En Calidad.
O ₈	Fiestas Y Costumbres			5	
O ₉	Tradicionalismo Comida Familiar Fuera De Casa (Fines De Semana)				
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A ₁	Amenaza Entrada De Nuevos Competidores	1	F1,F2,F3,F4,F5,F7,F8,F10,F11;A1,A2,A6,A7: Desarrollo De Mercado O Diversificación Con Puntos De Venta Nuevos Que Propendan Por La Ampliación Del Target Y La Mitigación Del Impacto De Los Nuevos Competidores Y Productos	1	D1,D3,D6;A1,A2,A5,A7: Integración Horizontal Con Competidores Directos Y Empresas Sustitutas (Locales O Regionales) Para Trabajar Conjuntamente En La Aceleración Del Sector Económico A Nivel Regional Y Una Mejor Propuesta De Valor Para El Cliente.
A ₂	Variedad De Productos Sustitutos				
A ₃	Política Cambiaria	2	F3,F9,F12;A1,A2,A5,A8: Penetración Del Mercado Actual Y Desarrollo De Productos Nuevos Que Propendan Por Mitigar Amanezcas De Productos Diferentes Y Sostener La Participación Del Mercado Frente A La Reducción Del PIB Eminente.	2	D3,D4,D6,D7,D8, D13,D14; A1,A3,A4: Desarrollo De Sistemas De Información Empresarial (SCM, ERM, ERP Entre Otros) Que Permitan Hacer Más Eficiente A La Organización Y Responder A Diferentes Factores Que Relacionados Con Su Cadena De Suministros, Riesgos Empresariales, Planificación De Recursos, Entre Otros.
A ₄	Cambio Climático Y Factores Ambientales				
A ₅	Desaceleración Del Crecimiento Económico	3	F6,F11,F12;A3,A4: Integración Vertical Hacia Atrás, Volviéndose Sus Propios Proveedores En Insumos	3	D1,D2,D9,D10; A5,A6,A8: Formalización Del Proceso Contable, Financiero Y Tributario En Aras De Mitigar Las Factores Como La DIAN A Nivel De Impuestos, El Préstamo Ante Entidades Financieras Y La Iliquidez O Insuficiencia En Los Flujos De Caja.
A ₆	Estructura Impositiva (Tributaria)				
A ₇	Políticas Y Reglamentaciones	4		4	
A ₈	Incremento Tasas De Interés				

Fuente: Los Autores

Matriz Posicionamiento Estratégico Y Evaluación De La Acción (P.E.Y.E.A.)

Adentrados en la fase de adecuación y después de recabar la información suministrada por la EFI, EFE Y DOFA, se procede al desarrollo de la matriz de la Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción (P.E.Y.E.A.) que indica si una estrategia se debe adoptar una agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (4 cuadrantes o ejes).

Los ejes representan factores internos y externos. Los factores internos a considerar son: la fortaleza financiera de la empresa, representado en la matriz por FF y la ventaja competitiva de la empresa representado en la matriz por VC; por otro lado, los factores externos a considerar son: la estabilidad del macro ambiente que rodea a la empresa, representado en la matriz por EA y la fortaleza de la industria, representado en la matriz por FI

Para la realización de la matriz se debe seleccionar una serie de variables que incluyan los cuatro factores: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)- Luego hay que adjudicar un valor numérico de + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Con esto se efectúan los siguientes pasos:

1. Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI,
2. Se suman los valores dados a las variables de cada dimensión 3. Se divide entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión
4. Se obtiene un valor promedio para cada dimensión.

El punto a graficar en el eje de las x está compuesto por el resultado obtenido de la suma de FF y EA. El punto a graficar en el eje de las y está compuesto por el resultado obtenido de la suma de FI y VC. El resultado de EA y VC son usualmente negativos.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

A continuación, se presentan las diferentes variables escogidas para cada fuerza, sus especificaciones y su calificación respectiva para la construcción gráfica de la matriz P.E.Y.E.A:

Tabla 34 valores PEYEA

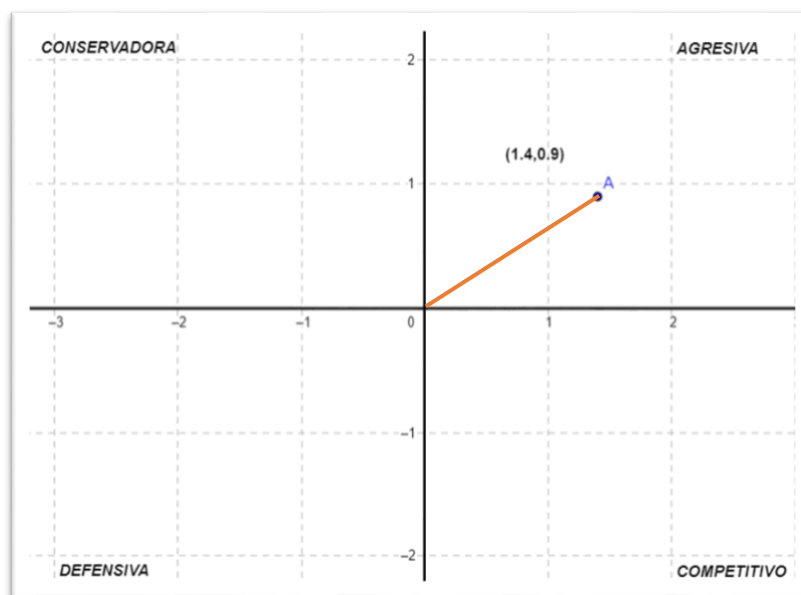
FUERZA FINANCIERA	CAL	PARÁMETROS	
FLUJO DE CAJA Y LIQUIDEZ	5	\$95.000.000 mes	
ROTACIÓN DE CARTERA	6	No hay cartera	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	4	5 días máximo	
CAPITAL DE TRABAJO	5	10.000.000 aproximadamente	
COSTOS FIJOS	3	78.000.000	
RENDIMIENTO PATRIMONIO	5	15% Estimado	
ENDEUDAMIENTO	6	100% capital propio	
FACILIDAD PARA SALIR DEL NEGOCIO	3	Media dada las inversiones	
PROMEDIO	4,37		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CAL	VENTAJA COMPETITIVA	CAL
EL PIB	-4	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	-1
POLITICA CAMBIARIA	-5	DIFERENCIACION	-2
TENDENCIAS DE CONSUMO SALUDABLE	-3	PUNTOS DE EXPERIENCIA	-1
DESARROLLO TECNOLÓGICO	-2	PRECIO	-3
REGULACION GUBERNAMENTAL	-5	UBICACIÓN	-3
CRECIMIENTO SECTOR GASTRONÓMICO	-2	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	-3
DESARROLLO TURÍSTICO	-1	GOOD WILL	-3
ESTRUCTURA VIAL	-1	TIEMPO DE RESPUESTA	-4
CAMBIOS & CONDICIONES CLIMÁTICAS	-4		
PROMEDIO	-3	PROMEDIO	-2,5
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	CAL		

REQUERMIENTOS DE CAPITAL	5		
LEALTAD DE LOS CLIENTES	2		
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES	3		
FACILIDAD CAMBIO DE PROVEEDORES	4		
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE	4		
POSIBILIDAD INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS CLIENTES	1		
POSIBILIDAD INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE PROVEEDORES	3		
PRECIO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	3		
MEJORAS SUSTANCIALES PRODUCTOS SUSTITUTOS	2		
NÚMERO DE COMPETIDORES	5		
BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	5		
PROMEDIO	3,36		
X Y	1.4		
	0.9		
FUERZA FINANCIERA	CAL	PARÁMETROS	
FLUJO DE CAJA Y LIQUIDEZ	5	\$95.000.000 mes	
ROTACION DE CARTERA	6	No hay cartera	
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	4	5 días máximo	
CAPITAL DE TRABAJO	5	10.000.000 aproximadamente	
COSTOS FIJOS	3	78.000.000	
RENDIMIENTO PATRIMONIO	5	15% Estimado	
ENDEUDAMIENTO	6	100% capital propio	
FACILIDAD PARA SALIR DEL NEGOCIO	3	Media dada las inversiones	
PROMEDIO	4,37		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CAL	VENTAJA COMPETITIVA	CAL
EL PIB	-4	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	-1
POLITICA CAMBIARIA	-5	DIFERENCIACION	-2
TENDENCIAS DE CONSUMO SALUDABLE	-3	PUNTOS DE EXPERIENCIA	-1
DESARROLLO TECNOLÓGICO	-2	PRECIO	-3
REGULACION GUBERNAMENTAL	-5	UBICACIÓN	-3
CRECIMIENTO SECTOR GASTRONÓMICO	-2	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	-3
DESARROLLO TURÍSTICO	-1	GOOD WILL	-3
ESTRUCTURA VIAL	-1	TIEMPO DE RESPUESTA	-4
CAMBIOS & CONDICIONES CLIMÁTICAS	-4		
PROMEDIO	-3	PROMEDIO	-2,5
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	CAL		
REQUERMIENTOS DE CAPITAL	5		
LEALTAD DE LOS CLIENTES	2		

CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES	3	
FACILIDAD CAMBIO DE PROVEEDORES	4	
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE	4	
POSIBILIDAD INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS CLIENTES	1	
POSIBILIDAD INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE PROVEEDORES	3	
PRECIO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	3	
MEJORAS SUSTANCIALES PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	
NÚMERO DE COMPETIDORES	5	
BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	5	
PROMEDIO	3,36	
X	1.4	Y
	0.9	

Fuente: autores

Gráfico: Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la PEYEA



Fuente: Los Autores

El vector direccional aparece en el cuadrante superior derecho donde se ubican las empresas con una posición estratégica agresiva lo que implica, según la matriz P.E.Y.E.A la posición, que deben desarrollar acciones que induzcan a los nuevos productos y a la mejora de los actuales, enfocándose siempre en lograr la satisfacción de

los clientes. Según la posición de la gráfica, la empresa ha obtenido una fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo actualmente. La organización tiene ventajas competitivas importantes con respecto a sus competidores como lo son los puntos de experiencia y su amplia gama en el portafolio de productos. Desde la matriz de estrategias de ANSOFF, Las estrategias sugeridas para la calificación obtenida por la empresa son:

- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Desarrollo de mercado y producto.
- ✓ Diversificación concéntrica.
- ✓ Integración hacia atrás, adelante y horizontal.
- ✓ Diversificación en conglomerados, concéntrica y horizontal.

7 Direccionamiento Estratégico

De los análisis y evaluación efectuadas a lo largo de todo el proceso de investigación y con el conocimiento e información detectada sobre la empresa, sus operaciones y su forma de trabajar, se planteó una filosofía empresarial para la empresa Aquí es Lili del corregimiento la Uribe del municipio de Bugalagrande, lo que facilitará que esta tenga mejor reconocimiento e identificación sobre lo que es como organización y lo que ofrece al público y también lo que quiere lograr o alcanzar para el futuro, con todo esto se podrá desarrollar el eje de trabajo para identificar a todas las partes integrantes de la organización.

Lo siguiente es la propuesta de direccionamiento estratégico:

■ Misión

Ofrecer a nuestros clientes un espacio de comodidad y descanso por medio de un servicio amable y deleite total de sus paladares haciendo más cómodo su viaje.

■ Visión

Posicionar el restaurante Aquí es Lili, como una empresa altamente productiva, innovadora y competitiva cuando se trata de vivir la más maravillosa experiencia de un encuentro con tus seres queridos, caracterizándonos por una excelente atención al cliente, un ambiente mágico que fomenten la importancia de reunirse en familia y amigos para compartir, facilitando y haciendo más a meno el viaje a conductores y pasajeros que transiten por nuestro corregimiento.

■ Principios & Valores

- **Armonía:** Cuando se trata de lograr mejores ambientes, el mejor servicio, los mejores productos y el mayor placer, la armonía es el objetivo principal, y bajo esta premisa deben trabajar todos los colaboradores de la empresa.

- **Calidad:** la empresa quiere no solo vender un producto, sino que busca ofrecer una experiencia, que le cree la necesidad a los clientes de volver y promoverla a sus conocidos.

- **Creatividad:** La renovación e innovación constante, a través de la creatividad, son importantes, especialmente en estos momentos donde vivimos la coyuntura de la pandemia, esta es fundamental en el óptimo cumplimiento de las nuevas exigencias en el sector gastronómico.

- **Empatía:** en la parte de atención al cliente, es fundamental identificar las necesidades y los deseos de la experiencia que quieren vivir los clientes.

- **Honestidad:** Representa uno de los valores más importantes al momento de lograr el desarrollo integral de la empresa, puesto que nos permite dar siempre lo mejor de una manera sincera y de corazón, sin pretender engañar en algún momento a clientes o colaboradores de la organización

- **Mejora continua:** para ser reconocidos como los mejores es importante buscar siempre la mejor forma de hacer las cosas, corregir los errores y encontrar las mejores soluciones.

- **Respeto:** Garantiza a clientes y colaboradores que reciban por parte de todo nuestro personal el mejor trato posible equivalente al inmenso valor que les corresponde y que se merecen por ser quienes son: seres humanos.

■ Objetivos Estratégicos

I. Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2025).

II. Ampliación del portafolio ofreciendo una línea de productos saludables.

Tabla 35 Objetivos estratégicos y estrategias

Objetivos	Estrategias	Acciones
Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2024).	Fidelización de clientes actuales y no actuales por medio de branding e identificación de marca, aumentando también la publicidad y promoción.	• Diagnóstico estratégico de marca • Construcción de identidad de marca • Desarrollo Plan propuesta comunicacional de publicidad • Aplicación Publicidad Experiencial en la web
	Ampliar el portafolio de productos enfocándose en la tendencia de salud y bienestar (Wellbeing tendence).	• Realizar investigación de tendencias y preferencias con los clientes • Concurso de co-creación de productos nuevos. • Pruebas pilotos nuevos productos. • Establecimiento de nuevo menú.
	Estandarización del negocio para facilitar el incremento en ventas y la proliferación de un nuevo punto	• Organización del área de producción. • Formalización área financiera • Estructuración área de talento humano
Ampliación del portafolio ofreciendo una línea de productos saludables	Ofrecer nuevos productos basados en la tendencias de consumo saludable (Wellbeing Consumer).	• Realizar alianzas estratégicas con establecimientos relacionado con un cultura fitness (gimnasios, clínicas de bellezas, etc) ofreciendo estos productos de manera especializada • Concurso de co-creación de productos fitness nuevos.

Fuente: Los Autores

Plan de acción para el direccionamiento estratégico

Una vez hecho el diagnóstico interno y externo de la región junto con el benchmarking competitivo y formulado el direccionamiento estratégico que permite dar una orientación y los lineamientos estratégicos, es transcendental desarrollar la estrategia, es decir implementar acciones para lograr los objetivos estratégicos y darle coherencia a todo este proceso correspondiente al último objetivo relacionado con este aspecto del proyecto.

Tabla 36 Plan de Acción para la el Restaurante “Aquí es Lili”

Objetivo 1: Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2025).						
Estrategia	Fidelización de clientes actuales y no actuales por medio de branding e identificación de marca, aumentando también la publicidad y promoción					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Diagnóstico estratégico de marca	CI: N°: Clientes periodo inicial CF: N° Clientes periodo final. CI/CF-1	Aumentar de manera paulatina las ventas hasta llegar a un 50% para el años 2024	Asesor Externo	Asesor Externo: \$25.000 Hora 4 Horas semanales Total: \$400.000	Se hará por medio de observación y encuestas a clientes y propietarios.	Días 0 Meses 1 Años 0
Construcción de identidad de marca			Asesor Externo	Asesor Externo: \$25.000 Hora 8 Horas semanales Total: \$.800.000	Se iniciará con la construcción de la identidad de la marca ante sus clientes identificando 6 diferentes perspectivas: físicos (logo, colores, tipografías), personalidad, culturales, de reflejo, puntos de paridad y la autoimagen que quiere proyectar la empresa a sus clientes.	Días 0 Meses 1 Años 0
Desarrollo Plan propuesta comunicacional de publicidad			Asesor Externo	Asesor Externo: \$25.000 Hora 4 Horas semanales Total: \$400.000	Desarrollar una propuesta holística acerca de cómo comunicar la identidad de la empresa a sus clientes.	Días 0 Meses 1 Años 0
Aplicación Publicidad			Asesor Externo Social Media:	\$2400.000	Se efectuarán diferentes estrategias	

Experiencial en la web					de publicidad experiencial a través de las redes sociales por medio de concursos y gestión de contenidos social media que amplíen el marco espacial-geográfico donde la empresa se desenvuelve, con el fin de capturar más clientes de otros municipios circunvecinos. Frecuencia mensual.	Días 0 Meses 0 Años 1
Estrategia	Ampliar el portafolio de productos enfocándose en la tendencia de salud y bienestar (Wellbeing tendence).					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Realizar investigación de tendencias y preferencias con los clientes	Personas encuestadas	100 encuestas	Asesor Externo	\$150.000	Con el fin de ampliar el portafolio y según las tendencias marcadas a nivel mundial de la comida saludable, cabe hacer una pequeña investigación por medio de encuestas a la comunidad en general donde se evidencie qué tanta acogida podría tener las comidas saludables	Días 0 Meses 1 Años 0

Concurso de co-creación de productos nuevos.	Número de productos co-creados	1 por mes	Cocinero y cliente	\$2400.000 (Premio de \$200.000 mensuales)	Otra fuente y a la vez una de las más fuertes tendencias de marketing es la co-creación u opción de que sea el propio cliente quien diseñe el nuevo producto. A la par de la investigación se pretende realizar un concurso por medio de las redes sociales donde los clientes puedan sugerir desde su imaginación y creatividad un nuevo producto para agregar al portafolio actual y al mismo tiempo que premiar las mejores iniciativas. Frecuencia mensual	Días 0 Meses 1 Años 0
Pruebas pilotos nuevos productos.	Venta de productos tradicionales/total de productos nuevos.	20% de productos nuevos	Propietario y cocinero	N/A	Teniendo identificados algunas nuevas ideas, se efectuará en el restaurante una prueba piloto con los nuevos productos y se evaluará la reacción de los clientes y la demanda de los mismos. Frecuencia de un plato nuevo por mes.	Días 0 Meses 1 Años 0

Establecimiento de nuevo menú.	Venta de productos nuevos/total de vetas	20% de productos nuevos	Propietario y cocinero	N/A	Después de realizar todo el proceso anterior los productos que hayan pasado los filtros y la prueba piloto serán incursionados en un nuevo apartado del menú	Días 0 Meses 4 Años 0
Estrategia	Estandarización del negocio para facilitar el incremento en ventas y la proliferación de un nuevo punto					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Organización del área de producción.	Reducción de costos CI: Costos iniciales CF: Costos finales <i>CI/CF-1</i>	Reducir los costos en un 10%	Asesor Externo	Asesor Externo: \$25.000 Hora 8 Horas semanales Total: \$.800000	Efectuar el coste de los productos actuales y potenciales, la gestión del proceso relacionado con las materias primas e insumos, la gestión con los proveedores y efectuar un estudio de métodos y tiempos para evaluar los diferentes procesos productivos del restaurante, implementar estrategias para el servicio postventa y formalizar el servicio a domicilio.	Días 0 Meses 1 Años 0

Formalización área financiera y contable	Porcentaje de grado de formalización área financiera y contable de la empresa	100% de grado de formalización área financiera y contable de la empresa	Software Especializado: Contador Externo	\$2.500.000	De iniciación hay que formalizar el área contable por medio de la contratación de un auxiliar contable; así mismo y con datos contables y financieros se establecerán políticas de rotación de cartera, inventarios y dividendos. A parte de esto la formalización de la situación tributaria por medio del cambio de régimen. Es de vital importancia la formalización de esta área para evitar inconvenientes como nuevas sanciones por parte de la DIAN.	Días 0 Meses 2 Años 0
Estructuración área de talento humano	Capacitación Nº empleado capacitados/total de empleados Contratación Nº de empleados directos por contrato/total de empleados	100% del total de los empleados contratado y capacitados	Asesor Externo	Asesor Externo: \$25.000 Hora 8 Horas semanales Total: \$.800.000	Elaborar un manual de funciones, procesos, procedimientos y de la estructura organizacional, describiendo también los cargos y perfiles de los empleados. Como segundo punto la capacitación del talento humano en BPM y servicio al cliente es requerida	Días 0 Meses 2 Años 0

					para la empresa, así mismo como la formalización de todo el proceso de contratación empleados y el desarrollo de sistemas de compensación que les den las garantías básicas.	
Objetivo 2 Ampliación del portafolio ofreciendo una línea de productos saludables.						
Estrategia	Ofrecer nuevos productos basados en la tendencias de consumo saludable (Wellbeing Consumer).					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Realizar alianzas estratégicas con establecimientos relacionado con un cultura fitness (gimnasios, clínicas de bellezas,etc) ofreciendo estos productos de manera especializada	Números de alianzas logradas por año	Doce (12) alianzas logradas por año	Gerente	N/A	Alcanzar mínimo un alianza por mes	Dias Meses Años 1
Concurso de co-creación de productos fitness nuevos	Número de productos co-creados	1 por mes	Cocinero y cliente	\$2400.000 (Premio de \$200.000 mensuales)	Ofrecer al menos un producto nuevo por semana	Dias Meses Años 1

Fuente Los Autores

8 Análisis Costo/Beneficio

Como último objetivo metodológico del proyecto de investigación, se configuró una evaluación financiera, por lo cual se desarrollará un análisis beneficio/costo para evaluar su viabilidad financiera. Para esto se procede entonces a definir todos los aspectos importantes de la empresa que hacen parte del modelo de ingresos totales de la empresa y también sus egresos (costos y gastos) en los que incurre la organización para operar efectivamente. A partir de la siguiente evaluación se busca brindar un panorama con el que se pueda con ayuda de un proceso de planeación y estructura financiera-contable, determinar y establecer los flujos de caja que serán evaluados financieramente desde la Tasa Interna de Retorno (TIR) no sin antes de definir algunas variables económicas que servirán como criterios de proyección de acuerdo a información obtenida de fuentes confiables como el DANE y el Banco de la República, entre otras

Antes de registrar los valores correspondientes para los objetivos estratégicos, es necesario aclarar que se proyectó el entorno económico desde el año 2022 hasta el 2025, evidenciando variables como la inflación (que afecta a los precios de las materias primas, mano de obra y servicios), el PIB (que fue utilizado en algunos casos para proyectar el crecimiento de las ventas), la tasa impositiva o de impuestos para las empresas, la tasa libre de riesgo, del mercado y el beta que fueron tomados de fuentes fidedignas como lo son el DANE y el Banco de la República.

Tabla 37 Proyección entorno económico 2022-2025

PROYECCION ENTORNO ECONOMICO				
	2022	2023	2024	2025
Inflación	4,70%	5,50%	5,60%	5,10%
PIB	7,60%	3,80%	4,20%	4,50%
Tasa Impositiva	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Tasa Libre de Riesgo	7,54%	7,64%	7,74%	7,84%
Tasa de mercado	24,29%	24,49%	24,59%	24,29%
Beta	1,2	1,2	1,2	1,2

Fuente: DANE y Banco de la República.

La construcción del presupuesto de costos y gastos: para este presupuesto fue necesaria la identificación de todos los rubros con los que Aquí es Lili cuenta para el año 2021. En primera instancia los rubros correspondientes a la maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de cómputo, así mismo como los concernientes a la mano de obra, los servicios y otros referentes a depreciación, la estructura de capital según la inversión y los cálculos previos anuales de todos estos rubros:

Tabla 38 Costos y gastos del Restaurante Aquí es Lili

MAQUINARIA Y EQUIPO	Cantidad	Valor	MANO DE OBRA	Pago Mensual
Nevera	2	\$ 4.500.000	Operarios	\$ 6.359.682
Congelador	2	\$7.300.000	Supernumerario Semana (todos los día en la noche)	\$ 904.526
Plancha	1	\$3.600.000	Supernumerarios Fin de semana (Sábados y Domingos)	\$ 904.526
Barra	1	\$ 22.000.000	Cocineros	\$ 4.800.000
Mesas	45	\$ 4.890.000	Auxiliar Administrativo	\$ 908.526
Mesón de Acero Inoxidable	9	\$ 23.000.000	Asesor Contable	\$ 650.000
Registradora	4	\$3.600.000	TOTAL	\$ 14.527.260
Estufa	2	\$ 8.900.000	SERVICIOS	
Licudador Industrial	1	\$ 7.000.000	Fijo e internet	\$ 105.000
Vitrinas	3	\$ 500.000	Gas	\$ 4.560.000
Mirohondas	2	\$ 4.700.000	Agua	\$ 15.000
Vajillas y Cubiertos	1200	\$ 7.450.000	Luz	\$ 1.890.000
Equipo de Sonido	2	\$ 1.600.000	Arriendo	\$ -
Televisores	1	\$ 2.500.000	Plan Corporativo	\$ -
Cuchillos	12	\$ 250.000	TOTAL	\$ 6.570.000
Tablas de cocina	3	\$ 450.000		
Total		\$ 102.240.000		
Muebles y Enseres				
Escritorio		\$ 290.000		
Total Muebles y enseres		\$ 290.000		
Equirpo de Computo				
Computador Portatil		\$ 1.350.000		
Total		\$ 103.880.000		

Fuente: Los Autores

Estados financieros: se procedió a la construcción del estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados), un flujo de caja proyectado y un balance general, todos proyectados hasta el año 2025, basándose en el comportamiento contable que está manejando actualmente la empresa.

Tabla 39 Proyección de Estados de Resultados 2022 – 2025

ESTADO DE RESULTADOS				
Ventas	2.022	2.023	2.024	2.025
Ventas brutas	1.797.053.787	2.156.464.544	2.587.757.453	3.105.308.944
Costo de producción	1.571.375.747	1.893.507.775	2.281.676.869	2.749.420.627
Costos indirectos de fabricación	49.214.065	59.302.948	71.460.053	86.109.364
Ventas netas	176.463.975	203.653.821	234.620.532	269.778.953
Consumo de energía (Kw)	32.544.876	39.216.576	47.255.974	56.943.448
Consumo de agua	180.000	216.900	261.365	314.944
Gastos operacionales de administración y ventas	16.124.461	19.429.976	23.413.120	28.212.810
Gastos financieros	21.144.648	25.479.301	30.702.558	36.996.582
Utilidad antes de impuestos	106.469.990	119.311.069	132.987.515	147.311.169
Impuestos	37.264.497	41.758.874	46.545.630	51.558.909
Utilidad del ejercicio	69.205.494	77.552.195	86.441.885	95.752.260

Fuente: Los Autores

Tabla 40 Proyecciones Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	2022	2023	2024	2025
Recaudos de ventas	1.797.053.787	2.156.464.544	2.587.757.453	3.105.308.944
Capitalizaciones	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0
Total Ingresos	1.797.053.787	2.156.464.544	2.587.757.453	3.105.308.944
Egresos				
Costo de producción	1.571.375.747	1.893.507.775	2.281.676.869	2.749.420.627
Costos indirectos de fabricación	49.214.065	59.302.948	71.460.053	86.109.364
Gastos operacionales de administración y ventas	16.124.461	19.429.976	23.413.120	28.212.810
Consumo de energía (Kw)	32.544.876	39.216.576	47.255.974	56.943.448
Consumo de agua	180.000	216.900	261.365	314.944
Gastos financieros	21.144.648	25.479.301	30.702.558	36.996.582
Impuestos	37.264.497	41.758.874	46.545.630	51.558.909
Total egresos	1.727.848.294	2.078.912.350	2.501.315.568	3.009.556.684
Flujo de caja	69.205.494	77.552.195	86.441.885	95.752.260
Saldo inicial	0	69.205.494	77.552.195	86.441.885
Saldo final	69.205.494	146.757.688	163.994.080	182.194.145

Fuente Los Autores

Tabla 41 Proyección Balance General 2022-2025

	2022	2023	2024	2025
ACTIVO CORRIENTES	\$ 21.144.648	\$ 85.063.980	\$ 157.330.013	\$ 169.280.242
BANCO		\$ 69.205.494	\$ 146.757.689	\$ 163.994.080
CAJA	\$ 21.144.648	\$ 15.858.486	\$ 10.572.324	\$ 5.286.162
INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS FIJO	\$ 103.880.000	\$ 93.492.000	\$ 83.104.000	\$ 72.716.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 102.240.000	\$ 102.240.000	\$ 102.240.000	\$ 102.240.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 290.000	\$ 290.000	\$ 290.000	\$ 290.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
DEPERCIACION ACUMULADA		\$ 10.388.000	\$ 20.776.000	\$ 31.164.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 125.024.648	\$ 178.555.980	\$ 240.434.013	\$ 241.996.242
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 21.144.648	\$ 15.858.486	\$ 10.572.324	\$ 5.286.162
PASIVOS TOTALES	\$ 21.144.648	\$ 15.858.486	\$ 10.572.324	\$ 5.286.162
CAPITAL	\$ 103.880.000	\$ 93.492.000	\$ 83.104.000	\$ 72.716.000
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIORES			\$ 69.205.494	\$ 77.552.195
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 69.205.494	\$ 77.552.195	\$ 86.441.885
PATRIMONIO	\$ 103.880.000	\$ 162.697.494	\$ 229.861.689	\$ 236.710.080
PATRIMONIO + PASIVO	\$ 125.024.648	\$ 178.555.980	\$ 240.434.013	\$ 241.996.242

Fuente: Los Autores

Tabla 42 Indicadores Financieros

	TASA	25%	IMVERSIÓN	\$114.530.000
	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE CAJA	VPN
0			\$114.530.000	\$114.530.000
1	\$1.797.053.787	\$1.727.848.294	\$69.205.494	\$55.364.395
2	\$2.156.464.544	\$2.078.912.350	\$77.552.195	\$49.633.405
3	\$2.587.757.453	\$2.501.315.568	\$86.441.885	\$44.258.245
4	\$3.105.308.944	\$3.009.556.684	\$95.752.260	\$39.220.126
Valor Presente de la suma de Flujos actualizados				\$188.476.170
Valor Presente Neto				\$73.946.170
TIR				56,41%
Costo Beneficio				\$1,65

Fuente: Los Autores

Conclusiones

De la investigación efectuada a la organización AQUÍ ES LILI, se puede concluir, desde la realización de los diferentes objetivos, lo siguiente:

El macro ambiente de la empresa se encuentra fuertemente condicionado por los escenarios actuales; se pudo evidenciar impactos no positivos en entornos como el económico, dada la recesión, factores cambiarios y la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19; también se puede notar el impacto del escenario político legal, toda vez que las reglamentaciones, normativas y políticas son cada vez más estrictas y obligan a empresas de este sector a estar a la vanguardia con el cumplimiento de las mismas, además hubo muchas restricciones al sector gastronómico por causa de la pandemia, originadas desde el ámbito legal tales como el aforo; otro escenario de gran importancia en el análisis fue el entorno ambiental, donde los impactos negativos en variables como la contaminación y las políticas de desarrollo sostenible afectan transversalmente a todas las empresas del sector y del mundo empresarial. Además, los impactos positivos se marcaron en entornos como el socio-cultural, donde las variables analizadas en cuanto a costumbres, tendencias de consumo, desarrollo turístico y festividades favorecen a todas las empresas dedicadas a la elaboración o transformación de alimentos; además, los entornos tecnológico, desde el desarrollo de nuevas herramientas y la mayor penetración de las TICs, y el demográfico, partiendo de la tasa de crecimiento poblacional y la estratificación sesgada, favorecen contundentemente la diversificación de negocios de este sector analizado.

Se pudo evidenciar un sector donde se desarrolla la organización es muy atractivo, puesto que medido desde las cinco fuerzas competitivas, el poder de los clientes y proveedores es relativamente bajo, los sustitutos y la rivalidad, a pesar de estar justo en

la media, propenden por mostrar un sector seductor; la única fuerza imponente es la entrada de potenciales ingresos al sector, dado que no son tan numerosas o considerables las barreras de entrada para un nuevo competidor, pero en general el sector se muestra muy atractivo.

Basados en el proceso de benchmarking competitivo, se pudo identificar que de forma local que la organización tiene una posición relativamente fuerte, dado que responde de acuerdo con los diferentes factores claves de éxito, mas no se presenta como la empresa con mejor configuración de estos, dado que Parador Rojo y Coma Sabroso se encuentra por encima con calificaciones de 3,34 y 3,09 respectivamente; siendo las principales dificultades de la organización el tiempo de respuesta y el precio de sus productos.

Por medio de la evaluación del Perfil de la Capacidad Interna (P.C.I.) se encontró que la empresa posee una débil capacidad directiva, carente de planes estratégicos, estructura organizacional, un área contable muy desorganizada, los que la traído como consecuencia sanciones por parte de la DIAN, en cuanto la capacidad competitiva (mercadeo), formalmente no está bien estructurada, a pesar que los clientes responden bien al producto, hace falta mucha gestión de marketing, publicidad y construcción de marca; la capacidad tecnológica (producción), se evidencia una eficiente y efectiva distribución en planta, con los equipos en óptimas condiciones que permiten adecuar de manera adecuada sus procesos y procedimientos; desde la capacidad financiera de la organización se evidenció la ausencia de cuentas por cobrar y la disposición de crédito bancario, con un buen capital de trabajo, liquidez y flujos de caja óptimos, sin embargo es notable la ausencia de planificación financiera y presupuestos; finalmente, la capacidad de talento humano no es la más óptima, al no existir manuales de funciones se presenta fácilmente irregularidades, así mismo, no se tiene un proceso de contratación y

seguimiento laboral estandarizado (compensación, capacitación, entre otros), además es importante resaltar que la capacitación en BPM, son de carácter obligatorio en el sector gastronómico, y se requieren para certificar a los empleados en manejo de alimentos y evitar sanciones por parte del INVIMA o la Secretaría de Salud.

El proceso concerniente al análisis estratégico de la información muestra a la empresa desde sus factores internos como una empresa tendiente a ser débil y con muchos aspectos a mejorar; así mismo desde sus factores externos, la empresa debe de aprovechar mejor las oportunidades en pro de mitigar el mayor número de amenazas con las que cuenta. Desde su Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, la empresa se ubicó en un cuadrante agresivo, denotando que cuenta con ventajas competitivas importantes con respecto a sus competidores como lo son los puntos de experiencia y su amplia gama en el portafolio de productos, además de una fortaleza financiera.

Se decidió plantear un plan de acción, con base en el direccionamiento estratégico, donde se establecieron como pilares estratégicos, el primero de incrementar las ventas de la organización en un 50% al año 2024, y diseñar la estructura organizativa de la empresa.

Finalmente, la evaluación financiera del plan de acción arrojó viabilidad y factibilidad financiera, dado que no solamente la relación costo beneficio es superior a uno (1,65), sino que también se cuenta con VPN de 73.946.1705 (mayor a cero) y una TIR de 56,41%.

■ Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, el trabajo realizado propone un plan de acción como principal recomendación para la puesta en marcha del direccionamiento estratégico de la empresa. De forma conjunta a este plan se identifican algunas recomendaciones puntuales:

Es a priori la capacitación en BPM y certificación de los empleados en buenas practica de manufactura de los empleados, esto con el fin de evitar sanciones por parte de las autoridades sanitarias, al igual que el mejoramiento del área contable y de contratación de la empresa, con el fin de evitar sanciones pecuniarias por parte de la DIAN o autoridades judiciales.

Es necesario que la empresa, formalice el área de marketing, partiendo de la creación de un plan de social media que permita conectar los clientes con ella convirtiéndolos en prosumer y lograr una posición de marca; además es necesario crear nuevos productos enfocados en una macro tendencia de consumo tales como productos saludables y de bienestar; de igual manera es recomendable utilizar alianzas estratégicas para vender los productos nuevos y existentes a hoteles, empresas y fábricas de la región.

Estandarización de procesos y Just In Time, esto con el fin reducir el tiempo de respuesta al cliente, que es considerada la principal debilidad de la organización y afecta el “buen nombre” de la organización.

Bibliografía

- Martínez , E. M., & Briceño, M. C. (2012). *Estado del arte*. Recuperado de :
file:///D:/Usuarios-Dell/Tatis/Downloads/121-28-PB%20(5).pdf: Convenio
Universidad Santo Tomás - Icontec.
- A., C. (S.F). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas
reflexiones en torno a su relacion*. Universidad del Valle.Sede San Fernando,
Calle 4B.n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia. : pensamiento y
gestión, N° 28.ISSN 1657-6276.
- Ackoff. (1970). *Planeacion estrategica*. pagina 32.
- Aguero, D. F. (2010). Diagnóstico de la Cadena Ovina en la Provincia de Córdoba. *revista
mexicana de Agronogocio*, 14, 26.
- Alberto, M. (2000). *descentralización y desarrollo económico local una visión general
del caso de Colombia*. CEPAL.
- Albrecht, K. (2000). *El radar empresarial*. Alemania: Paidos.
- Alcaldia de Bolivar - Valle. (014). *Sitio oficial de* . Obtenido de [http://www.Bolivar-
valle.gov.co/](http://www.Bolivar-valle.gov.co/)
- Alcaldia de La Unión - Valle. (2014). *Sitio oficial de La Unión - Valle*. Obtenido de
www.launion-valle.gov.co
- Alcaldia de Roldanillo - Valle. (2014). *Sitio oficial de Roldanillo - Valle*. Obtenido de
www.roldanillo-valle.gov.co/
- Alcaldia de Zarzal - Valle. (2014). *sitio web del municipio de Zarzal - Valle*. Obtenido de
<http://zarzal-valle.gov.co/>
- Alcaldia Municipal (Zarzal Valle). (2017). [http://www.zarzal-
valle.gov.co/informacion_general.shtml#geografia](http://www.zarzal-valle.gov.co/informacion_general.shtml#geografia).

(2015-2016). *Alcaldia Municipal de Zarzal Valle del Cauca*. http://www.zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/34326333623361323061383630656462/acuerdo_401-_2014.pdf.

Alcaldia de La Victoria - Valle. (2014). *Sitio web del municipio La Victoria - Valle*.
Obtenido de www.lavictoria-valle.gov.co/

Alvarez, A. (2009). *Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico*. Recuperado de :
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1049>.

ÁLVAREZ, J. Y. (2011-2014). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS INTEGRALES DE CUBRIMIENTO DE EVENTOS SOCIALES*. Cali Valle del Cauca:
https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67642/1/estudio_viabilidad_creacion.pdf.

Angelino, G. (2006). Plan frutícola nacional Valle del Cauca, tierras de frutas. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*.

anonimo. (15 de noviembre de 2015). Obtenido de <http://caprovica.blogspot.com.co/>

Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Mexico: 2 Edicion.pearson.

Ascue, N. J. (2013). *Diversidad genética de ovinos criollos colombianos*.

Asociacion de criaderos de ganado Ovino en Colombia. (2014). *Asoovinos Colombia*.
Obtenido de <http://www.asoovinos.org>

Asociación Nacional de Caprinocultores y Ovinocultores de Colombia. (2014). *Anco*.
Obtenido de <http://www.ancolombia.org.co>

BACOM LTDA. (2006). *GUIA PRACTICA DE OVINO CULTURA. RANCHO DE OVEJAS*, 2-10.

Banco Agrario. (2014). *Banco Agrario de Colombia*. Obtenido de <http://www.bancoagrario.gov.co>

Banco de la republica: actividad cultural. (04 de abril de 2016). *biblioteca virtual*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/250.htm>

Barrios, C. E. (2010). Eleccion de laraza en la Granja ovina.

Benjamín, B. G. (2010). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia.

Benjamín, B. G. (2010). *Análisis sectorial y competitividad*. . Cali: Poemia.

Betancourt Guerrero, B. (2010). *Analisis sectorial y competitividad*. Cali: POEMIA, su casa editorial.

Borrero Alexis. (2012). *Diseño de planeacion y direccionamiento estrategico aplicado al restaurante Zaguan de la quinta*. recuperado de [:http://www.academia.edu/8751309/DISE%C3%91O_DE_PLANEACI%C3%93N_Y_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_APLICADO_AL_RESTAURANTE_ZAGUAN_DE_LA_QUINTA](http://www.academia.edu/8751309/DISE%C3%91O_DE_PLANEACI%C3%93N_Y_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_APLICADO_AL_RESTAURANTE_ZAGUAN_DE_LA_QUINTA).

Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.

Bryson. (1988). *Planeacion estrategica*. pagina 512.

Cali Valle municipal, A. (s.f.). *Alcaldia Santiago de Cali*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

Callejon, M. (2003). En busca de las economías externas. . 53(2), 75-89: Ekonomias.

Cancilleria. (2016). Obtenido de TOMADO DE: <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/nuestro-pais/informacion-inversion>

CANELOREGALOS. (2016). Obtenido de <http://caneloregalos.com/index.php>

CaracolRadio. (2014). Obtenido de http://caracol.com.co/radio/2011/08/26/tecnologia/1314353460_537886.html

CARNAVALYFIESTAS. (2016). Obtenido de <http://carnavalyfiesta.com.co/#>

Chavarrias, M. (2007). Producción ganadera e impacto ambiental. Colombia.

CHIAVENATO, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill*. . Cuarta Edición. 2001.Pag. 132.

Cliescribe.com. (2016). Obtenido de <http://caliescribe.com/cali-al-dia/politica>

COLOMBIA, A. (2010-2018). plan estrategico de desarrollo gremial. 9.

Colombianosune. (2016). Obtenido de Informacionde <http://www.colombianosune.com/columnista-invitado/luz-helena-beltran>

comercio, m. d. (20 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33972>

Confecamaras. (2015). Obtenido de INFORMACION de: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

conocecolombia.co. (2014). Obtenido de <http://www.conocecolombia.com/turismo-colombia/valledelcauca/cultura/#sthash.Gzf2ColY.dpbs>

contextoganadero. (04 de abril de 2016). *INFORME: El sector agropecuario a la vanguardia tecnológica*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-el-sector-agropecuario-la-vanguardia-tecnologica>

Contexto Ganadero. (2013). La ganadería ovina vive su mejor momento en Colombia. *contexto ganadero*.

Corporación Colombiana de investigación agropecuaria. (2014). *Corpoica*. Obtenido de <http://www.corpoica.org.co/>

- Corporación colombiana internacional. (2014). *CCI*. Obtenido de <http://www.cci.org.co>
- Corporación red especializada de centros de investigación y desarrollo tecnologico del sector agropecuario en Colombia. (2014). *CENIRED*. Obtenido de <http://www.cenired.org.co>
- CVC, Fundacion apoyo a la comunidad. (2009). *Plan de ordenamiento y manejo de la cuenca hidrográfica de Roldanillo, La unión y Toro*. Cali, Valle del Cauca, Colombia.: impresor: Ideas impresión y Diseño Ltda. .
- DANE. (2010). <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/zarzal.pdf>.
- DANE. (31 de Mayo de 2021). Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). aBRIL 2021. Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_21.pdf
- Datosmacro*. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>
- David, F. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: pearson education Inc.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Education INC.
- Dinero.com*. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>
- Dinero.com*. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Documento CONPES 3257. (Octubre de 2011). Obtenido de [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina\[1\].pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina[1].pdf)> Octubre 2011.

DON QUIJOTE. (2015). Obtenido de <http://www.donquijote.org/cultura/colombia/>

Economia Cali. (2015). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/cali/publicaciones.php?id=106110&dPrint=1>

EL ECONOMISTA. (2010-2015). Obtenido de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/TamanoFacturacion/pequenas/localidad/ZARZAL/>

EL pais.co. (2014-2015). Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Junio152006/ca3.html>

El Pais.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sigue-bajando-desempleo-cali>

EL PAIS.COM. ((2012-2015)). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/los-calenos-son-los-que-mas-gastan-comiendo-en-restaurantes.html>

El Pais.com.co. (2013). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/asignan-subsidios-para-servicios-publicos-cali-partir-2013>

El Pais.com.co. (2014). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-entre-ciudades-con-mayor-perspectiva-crecimiento-economico-pais>

El pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-valle-cauca-con-mejor-ritmo-nacional>

El pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-proyecta-tener-zona-franca-tecnologia-automotriz>

EL TIEMPO. (2017). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017-31780>

El tiempo.com. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/las-preferencias-de-los-consumidores/15213192>

El Tiempo.com. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/indicadores-laborales-en-cali/15576477>

El Universo.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/colombia/bogota/tasa-de-desempleo-en-febrero-siguio-en-dos-digito-y-se-ubico-en-10-222764>

ELESPECTADOR. (2015). *ELESPECTADOR.* Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/sempertex-el-mercado-de-fiestas-articulo-600036>

Elespectador. (2016). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

Elpais. (2015). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/seis-tipos-fiesta-estando-moda-para-ninos>

Elpais. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-segunda-ciudad-donde-crece-comercio-pais>

Eltiempo. (2016). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/convocatoria-para-fortalecer-desarrollo-tecnologico-de-empresas/16499534>

ELTIEMPO.COM. (2016 de ENERO de 2016). *IMPUESTOS 2016.*

Embajada de los EE.UU. (2014). Obtenido de INFORMACION DE : <http://spanish.madrid.usembassy.gov/es/ru/relaciones/eventos-bilaterales2014.html>

Ernesto, R. (2013). Aumenta la cría de ovinos y caprinos. *La Republica.*

ESPECTADOR.COM, E. (04 de ABRIL de 2013). *Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio.* Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

Esquivel, G. U. (1996). *administración de empresas agropecuarias.* San José, Costa Rica: EUNED.

FCV-UNNE. (2007). *Introducción a la Produccion Animal.*

Federación Colombiana de Ganaderos. (2014). *FEDEGAN.* Obtenido de <http://www.fedegan.org.co>

Fenalcovalle.com. (2014-2015). Obtenido de <http://fenalcovalle.com/5741/no-vigente/calidad-del-producto-determina-la-decision-de-compra-de-los-colombianos/>

- Fiduagraria. (2014). *FIDUAGRARIA S.A.* Obtenido de <http://www.fiduagraria.gov.co/>
- Francisco, L. (2010). Apuestas productivas para la región pacífico de Colombia.
- Freddy Trujillo. (2006). *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc.* . of the Second Int. Conference on Concept Mapping San José, Costa Rica, : Focused Management de Colombia S.A.
- Galatecta. (2015). Obtenido de Infoprmacionde: <http://www.galacteaplusblog.com/cebit-future-match-2015-evento-de-reuniones-bilaterales/>
- Garay Arevalo, A., & Correa Asmuss, G. (2013). tecnología en la Ovinacultura. *Colombian shep*, 14.
- Garay, Á. A. (2013). Tecnología en la ovinocultura colombiana: estado del arte. *Revista ciencia animal*, 125-142.
- García , J., & Casanueva, C. (S.F). *Prácticas de la Gestión Empresarial*.
- Garcia Lopez, A. M., & Mendez Alonso, J. J. (mayo de 2009). *Factores claves para la competitividad regional*. Obtenido de http://n-economia.com/presentaciones/pdf/amlopez_jjmendez_mdones_jun09.pdf
- Gobernación del Valle del Cauca . (2000). *El Valle del Cauca: Hacia la Construcción de un Modelo de Ordenamiento Territorial para el Norte del Departamento*. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca.
- Gonzales, H. (08 de 09 de 2012). *Calidad y gestion*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>
- Goodstein, L. D., L., Nolan , T., & Pfeiffer , J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.: Pág. 386.

Grupobancolombia.com. (2016). Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/mercado/bancolombia-actualiza-proyecciones-economicas-2016/>

GUIA TURISTICA COLOMBIA. (2016). Obtenido de <http://www.conocecolombia.com/turismo-colombia/valledelcauca/cultura/#sthash.y2bDIOTf.dpbs>

H., C. R. (2011). *ideas economicas mínimas*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Hatten, K. (1987.). *Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica.shtml#fundamenta>

Hernández Cortazar, I. R. (2014). *Análisis de inversión para la produccion de ovinos en el municipio de Tzucacab, Yucatan, México*. Yucatan, México.

Hitt , Black , & Porter, . (2005). *Planeacion estrategica*.

Hitt , m., Black , s., & Porter , l. (2006). *Administración*. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración*. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt, B. y. (2005). *Planeacion esstrategica*.

Ingenio Empresa. (02 de 08 de 2016). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/hoja-de-verificacion/>

Interferencias. (2016). Obtenido de TOMADO DE http://www.interferencias.cc/sites/default/files/interferencias_capitulo3.pdf

Juan, B. >. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa agropecuaria dedicada a la producción y comercialización de ovinos en pie en el municipio el Roble - Sucre*. Sucre, Colombia.

(s.f.). *La planeacion estrategica*. recuperado de :
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=0B5575D4F764CF845BD487C476A1848C.tdx1?sequence=12>.

(s.f.). *La planeacion Estrategica*.

Latinoamerica. (2016). Obtenido de
<http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/Mapa%20de%20Riesgo%20Pol%C3%ADtico%20de%20Marsh%202015.pdf>

Leal de Valor, D., Bolívar , M., & Catillo , C. (2011). *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*. Venezuela:
<http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015> .

Lopez , A., & Chevez, D. (2011). *Propuesta de direccionamiento estratégico y gestión por procesos en la Escuela Superior de Policía General Alberto Enríquez Gallo*. QUITO/EPN/2011. Recuperado de :
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2696>.

Lopez, I., & Castrillo, M. G. (2010). *El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla*. recuperado de :
https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-8-no-2/art-06.pdf: Escenarios • Vol. 8, No. 2, págs. 51-68.

Loredo Carballo, N. (01 de 01 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>

LR LA REPUBLICA. (2015). *LR LA REPUBLICA*. Obtenido de Editorial La República S.A.S: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

M. Porter. (2007). *Analisis competitivo*.

Mayo. (2005). *estrategias*. recuperado de :
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3319/4242>.

Mincit.gov.c. (2015). Obtenido de Datos tomados de :
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33972>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2007). *aprovechar las potencialidades del campo*. Bogotá, Colombia: Imprenta nacional de Colombia.

ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2014). *MinAgricultura*. Obtenido de
<https://www.minagricultura.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL*. Obtenido de
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/NOVIEMBRE/02/DECRETO%202270%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202012.pdf>

Mintzberg. (1987). *estrategia*.

Morffe, A. (3 de julio de 2013). *Marketin y gerencia estrategica*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de Modelo del Diamante de Porter:
<http://sobregenericiayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

Notarias. (2015). Obtenido de INFORMACION DE :
<http://www.notarias.us/registradores/registradores/que-es-un-juzgado-administrativo-municipal/>

Nuncio Ochoa, G. T. (2011). Caracterización de los sistemas de producción ovina en el estado de Tabasco. *Agrociencia*, 469-477.

Occidente.co. (2015). Obtenido de <http://occidente.co/valle-se-prepara-para-cambio-climaticos/>

- Oficialdegui, R. (2002). Sistemas de producción a pasto con ovinos. 110-116.
- OMAL. (2016). Obtenido de TOMADO DE <http://omal.info/spip.php?article4823>
- Oñate, T. &. (2012). *estudio de factibilidad para el desarrollo de un proyecto productivo de cría, levante, ceba y comercialización de ovinos en pie en el municipio de Pailitas, cesar*. Tolima: Universidad del Tolima.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, a. e. (2014). *El Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS>
- Parque Nacional de la Uva. (2014). *Parque Nacional de la Uva*. Obtenido de <http://www.parquenacionaldelauva.com/>
- Perez Herrera, M. G. (14 de julio de 2009). *DEFINIENDO CADENAS PRODUCTIVAS*. Obtenido de <http://marcialperezherrera.blogspot.com.co/2009/07/definiendo-cadenas-productivas-y.html>
- Peters, T. (14 de 12 de 2004). *Gerencia*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales
- PLANEST. (09 de Junio de 2009). *EVALUACION DE FACTORES EFI-EFE*. Obtenido de <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>
- (2005-2020). *POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES*. Bogota D.C: http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf.
- Portafolio.co. (2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-panorama-laboral-mejora-alienta-22512>

Portafolio.co. (2016). Obtenido de
<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/economia-colombiana-dio-buenas-senales-febrero-495163>

Portafolio.co. (2016). Obtenido de
<http://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-propone-comision-tributaria-155084>

Porter, M. (2007). *Ser competitivo*.

Porter, M. (2010). *Cadena de Valor*.

Porter, M. (21 de 07 de 2012). *Direccion estrategica, definicion y funciones*. Obtenido de
<http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>

PRESIDENCIA. (2016). Obtenido de INFORMACION DE:
http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx

PROCOLOMBIA. (9 de Octubre de 2014). *Oportunidades comerciales*. Recuperado el 11 de Junio de 2016, de <http://www.procolombia.co/noticias/proexport-identifico-los-818-productos-con-oportunidades-comerciales-en-la-union-europea>

Rafeal, v. (2015). Obtenido de Información de:
http://www.rafaelvarela.com/concejodevalledupar/preguntas_personeria_municipal.html

red nacional de grupos gestores. (13 de 12 de 2015). *encadenamiento productivo*. Obtenido de <http://www.gruposgestores.org.gt/encadenamiento.htm>

Reina , M., Zuluaga,, S., & Rozo, M. (2006). *El papel del gobierno y la politica fiscal*. Bogota D.C: Tecimpre S. A.

República., U. J. (s.f.).

Sáenz, L. C. (2008). *Caracterización de los pequeños ganaderos ovinos del secano costero de la Región de O'Higgins para su potencial inserción en la cadena exportadora de carne ovina.*

Saloner, Shepard y Podolny . (2005). *Administración estratégica.* . México: Limusa Wiley.: Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/496> 7.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE MUNICIPAL . (2014). *alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca.* Obtenido de http://roldanillo-valle.gov.co/apc-aa-files/39376530353735616164623666313761/Programa_Agropecuario_Municipal___PAM.pdf

Sena. (2003).

Serna. (2003). *Gerencia estrategica.*

SERNA GOMEZ, H. (2003). *Gerencia estratégica.* 3R Editores. Octava edición. Pag. 21.

Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas. (2014). *SIOC.* Obtenido de <http://sioc.minagricultura.gov.co>

Thompson y Strickland. (2004). *Administración estratégica: textos y casos.* (13 Ed.). México: McGraw-Hill.: Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/496> 7.

TV agro. (2014). *TV agro.* Obtenido de <http://www.canaltvagro.com/>

Ugalde Esquivel, G. (1996). *Administracion de empresas agropecuarias.* Costa rica: universidad estatal de san jose de costa rica.

UMATA. (2011-2012). *Recuperación y mantenimiento del medio ambiente.*

Unión nacional de asociaciones ganaderas Colombianas. (2014). *UNAGA*. Obtenido de <http://unaga.org.co>

universia . (28 de diciembre de 2010). *el buen momento de la industria ovina*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/12/28/991054/buen-momento-industria-ovina-colombia.html>

Valle, A. m. (22 de Septiembre de 2014). *Alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de Alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca: http://www.roldanillo-valle.gov.co/informacion_general.shtml#ecologia

VANGUARDIA.COM. (2016). *NACIONAL, VANGUARDIA.COM*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/375667-restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib>