

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE AZTECAS
DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA
PERIODO 2018-2022**

**DANIELA ARCE TAMAYO
LINA XIOMARA DÍAZ SÁNCHEZ**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Diciembre 2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE AZTECAS
DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA
PERIODO 2018-2022**

**DANIELA ARCE TAMAYO
LINA XIOMARA DÍAZ SÁNCHEZ**

Presentado a la Profesora
ANA MARIA JARAMILLO

Asesor de trabajo de grado
LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
Magíster en administración – Especialista en finanzas
Administradora de empresas

**Universidad
del valle**
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Diciembre 2018

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción actual del problema	13
1.1.1 Antecedentes.....	13
1.1.2 Descripción del problema.....	23
1.1.3 Formulación del problema.....	26
1.1.4 Sistematización del problema.....	26
2. OBJETIVOS	27
2.1 Objetivo general	27
2.2 Objetivos específicos	27
3. JUSTIFICACIÓN	28
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	30
4.1 MARCO TEÓRICO	30
4.1.1 Estrategia	32
4.1.2 Competitividad.....	35
4.1.3 Direccionamiento Estratégico.....	43
4.1.3.1 Campo de actividad (Scope).....	44
4.1.3.2 Las capacidades o competencias distintiva.....	44
4.1.3.3 Las ventajas competitivas.....	44
4.1.3.4 La sinergia	45
4.1.3.5 Fases de la dirección estratégica	45
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	47
5. METODOLOGÍA.....	49
5.1 Tipo de investigación	49
5.2 Método de investigación	50
5.3 Fuentes y técnicas de Recolección de Información	50
5.3.1 “Fuentes primarias.	50
5.3.2 “Fuentes secundarias	50
6. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA CON BASE EN	

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	53
7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING) DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA	66
7.1 Identificación de los factores claves del éxito.....	66
7.2 Competidores	68
7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	71
7.3.1 Análisis e interpretación de los resultados	82
8. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA	83
8.1 Análisis externo	83
8.1.1 Dimensión política	84
8.1.2 Dimensión legal	87
8.1.3 Dimensión económica	93
8.1.4 Dimensión tecnológica	97
8.1.5 Dimensión social	101
8.1.6 Dimensión Ambiental	105
8.1.7 Dimensión demográfica.....	110
8.1.8 Dimensión cultural.....	112
8.1.9 Aplicación matriz de evaluación de factores externos (EFE)	115
8.2 Análisis Interno	119
8.2.1 Encuesta personal administrativo.....	119
8.2.2 Encuesta personal operativa	121
8.2.3 Capacidad directiva.....	135
8.2.4 Capacidad tecnológica	137
8.2.5 Capacidad de talento humano	138
8.2.6 Capacidad competitiva.....	138
8.2.7 Capacidad financiera	139
8.2.8. Aplicación matriz de evaluación de factores internos EFI	141
8.2.9. Análisis de la Matriz de Factores Internos EFI	143
8.2.10 Misión y visión	144
9. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE	

BUGA	147
9.1 ANÁLISIS DOFA	147
9.1.1 Análisis de la matriz DOFA	150
9.2 Objetivos estratégicos.....	152
9.2.1 Formalización	152
9.2.2 Crecimiento y posicionamiento de la marca.....	153
9.2.3. Fortalecer procesos y optimización de recursos.....	154
9.2.4. Clima Laboral y Capacitación del Personal	155
9.2.5. Capacidad Financiera	155
9.2.6. Innovación y Desarrollo	156
10. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL RESTAURANTE	
AZTECAS COCINA MEXICANA.....	158
11. CONCLUSIONES	166
12. RECOMENDACIONES	170
13. BIBLIOGRAFÍA	171

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Antecedentes.....	13
Tabla 2: Escuelas de la estrategia.....	34
Tabla 3: Fases de la investigación.....	52
Tabla 4: Factores clave de éxito.....	66
Tabla 5: Matriz del perfil competitivo – MPC.....	72
Tabla 6: Variable política gastronómica.....	85
Tabla 7: Variable ley de economía naranja.....	86
Tabla 8: Variable ley de propinas fue aprobada.....	88
Tabla 9: Variable de ley para ajustar los contratos por prestación de servicios.....	89
Tabla 10: Variable Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN).....	90
Tabla 11: Variable de ley de primera empresa.....	91
Tabla 12: Variable de ampliación de recargo nocturno.....	92
Tabla 13: Variable Política fiscal.....	94
Tabla 14: variable IVA.....	95
Tabla 15: Variable Producto Interno Bruto – PIB.....	96
Tabla 16: Variable Acceso a internet.....	98
Tabla 17: Variable Innovación.....	99
Tabla 18: Variable Tecnología de la información y la comunicación-TIC.....	100
Tabla 19: Variable índice de desempleo.....	102
Tabla 20: Variable Política salarial.....	103
Tabla 21: Variable Índice de pobreza.....	104
Tabla 22: Variable manejo de residuos sólidos.....	106
Tabla 23: Variable de manejo de agua potable.....	107
Tabla 24: Variable de manejo de fuentes renovables.....	108
Tabla 25: Variable cambio climático.....	109
Tabla 26: Variable de migración.....	111
Tabla 27: Variable Buga patrimonio cultural y religioso.....	113
Tabla 28: Variable Buga ingresa a red de pueblos.....	114
Tabla 29: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	116
Tabla 30: Encuesta al personal administrativo.....	120
Tabla 31: Matriz de evaluación de factores Internos (EFI).....	142
Tabla 32: Análisis DOFA restaurante Aztecas Cocina Mexicana.....	148
Tabla 33: Plan de acción de formalización.....	159
Tabla 34: Plan de acción de crecimiento y posicionamiento de la marca.....	160
Tabla 35: Plan de acción de fortalecer procesos optimizar recursos.....	161
Tabla 36: clima laboral y capacitación del personal.....	162
Tabla 37: Plan de acción de capacidad financiera.....	163
Tabla 38: Plan de acción de innovación y desarrollo.....	164

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estrategia, competitividad y direccionamiento estratégico.....	30
Ilustración 2: Determinantes de la competitividad	36
Ilustración 3: Estrategias genéricas	37
Ilustración 4: las cinco fuerzas de Michael Porter	38
Ilustración 5: el diamante competitivo de Michael Porter	39
Ilustración 6: Estabilidad del sector.....	54
Ilustración 7: Barreras de salida.....	56
Ilustración 8: Modelo de las cinco fuerzas aplicado al restaurante Aztecas.....	63
Ilustración 9: Radar de valor AZTECAS.....	72
Ilustración 10: Radar de valor sopesado Aztecas	73
Ilustración 11: Radar de Valor Molle Pizza	74
Ilustración 12: Radar de valor sopesado de Molle Pizza.....	75
Ilustración 13: Radar de valor de chalupa Gourmet.....	76
Ilustración 14: Radar de valor sopesado de Chalupa Gourmet.....	77
Ilustración 15: Radar de valor de ARABIAN - MEX.....	78
Ilustración 16: Radar de valor sopesado de ARABIAN – MEX	79
Ilustración 17: Comparación radares de valor.....	80
Ilustración 18: Comparación de los radares de valor sopesado.....	80
Ilustración 19: Conozco los objetivos de la empresa	122
Ilustración 20: Conozco la historia de la empresa.....	123
Ilustración 21: Contribuyo al cumplimiento de los objetivos	124
Ilustración 22: Mis opiniones son tomadas en cuenta.....	125
Ilustración 23: Existe un ambiente colaborativo entre los empleados del restaurante.....	126
Ilustración 24: Colaboro a mis compañeros	127
Ilustración 25: Me siento conforme con mis funciones laborales	128
Ilustración 26: Recibo un salario justo.....	129
Ilustración 27: Conozco las reglas que existen en el restaurante	130
Ilustración 28: Tengo los conocimientos necesarios para realizar mis funciones laborales	131
Ilustración 29: Recibo algún tipo de incentivo por alcanzar un buen desempeño laboral	132
Ilustración 30: Recibo un trato amable por parte de todo el equipo de trabajo	133
Ilustración 31: Llevo más de un año trabajando para el restaurante	134
Ilustración 32: Funciones básicas de la administración	135

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Guadalajara de Buga, Valle 4 de Mayo del 2018

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto principalmente a Dios por darnos la oportunidad de llegar hasta este honorable momento en nuestra formación profesional, a nuestros padres, quienes nos han acompañado y brindado su apoyo incondicional a lo largo de este proceso, a nuestros hijos y esposos por ser la motivación y el aliento en los momentos que criamos desfallecer.

Adicional a ellos, queremos agradecer a cada uno de nuestros familiares, hermanas, tíos, primos, abuelos y demás que estuvieron presentes en todo este proceso y aportaron de alguna forma su apoyo para este proyecto.

Y finalmente nuestros compañeros de carrera y futuros colegas, quienes con trabajo en equipo, hicieron cinco años muy amenos, creando así inolvidables momentos que se compartieron en el claustro universitario.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle, sede Buga por dejarnos se parte de tan diversa e interesante comunidad, llena de conocimientos y de personajes únicos, por brindarnos docentes capacitados, llenos de vocación y de amor por su trabajo quienes con su esfuerzo nos guiaron semestre a semestre.

Especialmente agradecemos a nuestra asesora de trabajo de grado, Luz Karina García Contreras, quien sin duda alguna ha sido una de las mejores docentes que ha tenido la universidad, cuya vocación y amor por la docencia se refleja en su accionar días tras día, le agradecemos por aceptar guiarnos en tan importante proceso, y por brindarnos conocimientos y herramientas necesarias para lograrlo.

Finalmente, agradecemos al Restaurante Aztecas, a su administrador Nayid García y a todo el grupo de colaboradores que nos dieron acceso a información, contaron experiencias y participaron de las diversas actividades con el mayor de los gustos.

RESUMEN

El presente trabajo contiene un direccionamiento estratégico diseñado para el restaurante Aztecas Cocina Mexicana situado en la ciudad de Guadalajara de Buga, con el fin de que la empresa posea una guía para enfrentar los problemas que se presentan y así poder ser reconocida por su gastronomía, posicionamiento y competitividad, por esto se hace necesario resaltar que el direccionamiento estratégico recoja el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización debe llevar a cabo para crear y mantener ventajas competitiva.

Para la ejecución del direccionamiento estratégico se hizo necesario hacer un diagnóstico de la empresa, y a partir de esto se elabora la misión y visión, se prosiguió con un análisis interno y externo a través de varias herramientas como lo son las matrices EFE, EFI, MPC y DOFA y con esto dar paso a la formulación de estrategias mediante objetivos y así plasmar un plan de acción con sus respectivas actividades. Por último, para mejorar la planeación estratégica fue necesario formular indicadores de gestión con el fin de medir cuantitativamente a la empresa.

La importancia de este documento radica en que Guadalajara de Buga se ha convertido en un destino turístico muy atractivo en el país y no solamente como destino religioso y patrimonio cultural, sino como destino gastronómico, sector que ha sufrido un incremento significativamente grande lo que ha incitado a muchos emprendedores a la apertura de restaurantes de todo tipo, que van desde las comidas más típicas de la región hasta comidas extranjeras.

Palabras claves: direccionamiento estratégico, competitividad, estrategia, globalización, benchmarking, plan de acción.

0. INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo enormes ventajas para los consumidores alrededor del mundo, pues ahora pueden encontrar gran variedad de productos a precios que se ajusten a su bolsillo, es decir, no tienen que someterse a una única opción, ahora sus gustos son los que priman y no la oferta del mercado.

Con lo anterior, se entiende que el poder de decisión de los clientes en cuanto a la elección de un producto se ha incrementado considerablemente lo que se ve reflejado en un nuevo panorama para cualquier tipo de empresa pues ahora no solo deberán ofrecer al consumidor un buen producto, sino que deben hacer que el cliente prefiera su producto por encima del de la competencia.

No es posible hablar de globalización sin tener en cuenta que uno de los efectos de esta, es el aumento de competitividad empresarial, es decir, ahora las empresas deben ser eficientes y deben plantear las estrategias necesarias para lograr sobrevivir y es allí donde radica la importancia de un buen direccionamiento estratégico.

El restaurante Aztecas de la Ciudad de Buga al igual que muchos establecimientos que ofrecen servicio de alimentación en la ciudad, ha logrado sobrevivir en el mercado Bugueño por más de 5 años, adicionalmente ha logrado año tras año incrementar sus ventas.

En el presente documento se realizará un plan de direccionamiento estratégico para el restaurante Aztecas de la Ciudad de Buga, para el desarrollo de este será necesario hacer un recorrido teórico y aplicar diversos temas del mundo administrativo tales como la realización de un diagnostico interno inicial, análisis del sector, benchmarking, competitividad entre otros.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción actual del problema

1.1.1 Antecedentes

En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con los temas de direccionamiento estratégico y planeación estratégica, en la siguiente tabla se sintetizan algunos estudios:

Tabla N° 1. Tabla 1: Antecedentes.

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Nereyda Guadalupe Ibarra Año 2014.	<i>" Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz, B.C.S"</i>	La metodología empleada fue un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Se llevó a la práctica la metodología de planeación estratégica, definiendo el modelo específico aplicable a las características del restaurante "Luna Bruja". Para llevar a cabo el análisis estratégico se obtuvo información tomando en cuenta tres aspectos básicos: el propósito de la organización, el entorno y sus recursos. Dichos aspectos integraron factores que permitieron analizar a la organización en los ambientes tanto interno como externo, para ello fueron definidas las variables de interés congruentes con los aspectos básicos del análisis estratégico a realizar.	Con base en el estudio realizado se determina que la hipótesis planteada se cumple y es aceptada como verdadera, por lo tanto se confirma que "al implementarse el plan estratégico el restaurante Luna Bruja resolverá los problemas operativos y tendrá una visión más amplia y clara de lo que desea y como lograrlo, esto le permitirá a la empresa contar con un plan específico que la encamine a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización

Tabla N° 1. Continuación

Alexis García Borrero Año 2012.	<i>"Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al restaurante Zaguán de la quinta"</i>	El tipo de estudio de este trabajo de investigación es descriptivo por que Pretende diseñar un proceso de planeación y direccionamiento estratégico para el restaurante Zaguán de la 5ta. Para esto se utilizara un diseño metodológico con los siguientes pasos recolección de datos primarios, y secundarios, clasificación de los datos, realizar un diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, planeación estratégica, formulación de estrategias, diseño del plan de acción y por ultimo diseño de los indicadores de gestión.	Los resultados demostraron que el restaurante Zaguán con la metodología que desarrollo la empresa pudo conocer más de sus situación actual y pudo generar un cambio en el paradigma que vieron los gerentes sobre la planeación estratégica, debido a esto se observó que la empresa se ve afectada por diversas amenazas que se observaron en la investigación como lo fueron la competencia y productos sustitutos pero este estudio también se pudo evidenciar que posee grandes ventajas como el conocimiento y la experiencia que tienen sus empleados
Sahilly Isabel Herrera Malambo; Diana Carolina Pulido Bolaño. Año 2013	<i>"Plan estratégico para el hotel almirante Cartagena"</i>	La investigación está enmarcada en un enfoque cualitativo con un diseño de tipo descriptivo; Mediante esta buscamos resaltar los hechos que conforman el problema de investigación y realizar un plan estratégico que cumpla con cada uno de los pasos de elaboración formal de una planeación estratégica, de acuerdo a las necesidades del Hotel Almirante Cartagena, para esto la principal fuente de información fue el personal directo del hotel a quienes se le realizaron encuestas, a la parte administrativa se le realizaron entrevistas que serán pertinentes para el desarrollo de la investigación.	El objetivo principal es observar las falencias que tiene el hotel con respecto a sus competidores debido a que ellos deciden implementar un plan estratégico debido al cambio de razón social. El estudio también mostro que el Hotel requiere de mejoras tecnológicas ya que el no invertir en esto se verá afectada la falta de eficiencia en las funciones de los empleados y sobre todo darle principal importancia a las opiniones de los empleados ya que ellos también conocen las falencias que presenta el hotel

Tabla N° 1. Continuación

Doris Milena Cabrera Quintero; Camilo Eduardo Poveda Rebollo. Año 2010.	<i>“Reestructuración administrativa del restaurante Sopa y Tizón ”</i>	El tipo de investigación es descriptivo, porque por medio de él, se establecen comportamientos concretos acerca del manejo de la administración del Restaurante Sopa & Tizón, su planeación, organización, dirección y control, identificando formas de conducta y actitudes de los clientes, sus decisiones de compra, como también la motivación de los empleados frente al trabajo. en este estudio se pretende realizar en cuentas a través de formularios para el propietario y sus empleados	El desarrollo de esta investigación permitió identificar y valorar todos los aspectos concernientes a una empresa familiar, además logro influir en todas las personas que hacen parte del restaurante Sopa & Tizón, para empezar un cambio con el fin de satisfacer a los clientes lo cual se relaciona con la lealtad de un producto o servicio que se les da como tal, lo que permite que la empresa baje sus costos y al mismo tiempo aumente sus ventas, sus ingresos y parte del mercado. Cabe resaltar el aporte y el crecimiento que han tenido las empresas familiares en el país, las PYMES como son conocidas popularmente aportan un alto grado de desarrollo y crecimiento, a su vez generación de empleo y nuevas oportunidades que permiten el desarrollo sostenible del País.
Adriana Aguilera Castro. Año 2010.	<i>"Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación"</i>	La metodología corresponde a los criterios de una investigación para básica presentar algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso; luego plantea las principales temáticas relacionadas con el crecimiento empresarial: concepto y perspectivas; y, por último, establece una reflexión primaria con respecto a la relación que puede llegar a darse en el ámbito empresarial entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.	Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección. El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Tabla N° 1. Continuación

Andrés Francisco López Cervantes. Año 2014.	<i>“Reestructuración organizacional del restaurante d’ cauca de la ciudad de Palmira para el mejoramiento del servicio”</i>	El proyecto comprendió tres fases secuenciales; una fase preliminar de evaluación de información interna y externa de la empresa, mediante la realización de un diagnóstico situacional estratégico, un fase intermedia que involucra la formulación de estrategias que posibiliten la organización obtener ventajas competitivas que le permitan obtener mayor participación en el mercado., y una fase final de diseño administrativo y de calidad que comprende la elaboración de los perfiles de cargo, el mapa de procesos con su respectiva explicación, el organigrama, la misión y la visión, la política de calidad del establecimiento.	Este estudio, se evidencia, como muchos restaurantes, a pesar de tener un alto volumen en ventas, siguen tomando decisiones de forma emporea y subjetiva, lo que puede llevar a grandes problemas a futuro, todo ello, junto con la informalidad en sus procesos. Adicionalmente, es importante resaltar la necesidad que tienen estos negocios por identificar y fidelizar a sus clientes más representativos.
Sandra Cristina Riascos Erazo, Adriana Aguilera Castro. Año 2009.	<i>“Direccionamiento estratégico apoyado en las tic”</i>	Esta investigación se desarrolló en cuatro fases, en las cuales se realizaron las siguientes actividades: Fase I. Conceptualización. Se consideró el marco conceptual del direccionamiento estratégico identificando investigadores reconocidos en este campo del saber. Fase II. Análisis del Direccionamiento Estratégico. Se determinaron las actividades que se realizan en cada una de las fases del direccionamiento estratégico y que son susceptibles de ser apoyadas con herramientas TIC; esta actividad se efectuó soportada en el análisis de documentos. Fase III. Análisis de herramientas TIC. Una vez identificadas las actividades factibles de ser apoyadas por herramientas TIC, se hizo una búsqueda del software que se puede utilizar para cada actividad, considerando variables como su popularidad, facilidad de utilización y adquisición (propietario o libre), principalmente. Fase IV. Socialización de resultados. Finalmente, se socializó el análisis efectuado con docentes y personas expertas en los dos ejes temáticos: Direccionamiento Estratégico y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el propósito de identificar debilidades y fortalezas del estudio realizado y subsanar las deficiencias para presentar los resultados a la comunidad académica.	El objetivo de esta investigación y el principal resultado esperado es identificar las herramientas TIC que apoyen el proceso de direccionamiento estratégico. Es importante comentar que si bien las TIC son una herramienta valiosa en los procesos de manipulación de información, es fundamental la experiencia y experticia del profesional responsable del direccionamiento estratégico, el cual puede definir qué tipo de herramientas son adecuadas en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los resultados que pretende obtener. Para la implementación de las estrategias, las TIC ofrecen diversas alternativas de software para facilitar la realización de este proceso y además optimizar sus resultados. Entre ellos se pueden mencionar: Strategy Map Balanced Scorecard, basado en el Balanced Scorecard que, según Kaplan y Norton (2005), proporciona un marco que acepta describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Tabla N° 1. Continuación

Edith Tatiana Martínez Moreno, Martha Cecilia Briceño. Año 2012	<i>"Estado del arte del direccionamiento estratégico"</i>	La metodología de esta investigación se desarrolla en una fase de búsqueda y recolección de fuentes de información documental primaria y secundaria; compilaciones, reseñas, resúmenes y listado de referencias donde se comentan brevemente los artículos, libros, tesis, entre otros. Una fase de lectura, análisis e interpretación de cada una de las fuentes investigadas y su clasificación de acuerdo con su importancia dentro del trabajo de investigación. Para efectos del desarrollo de esta investigación, se presentan los antecedentes y evolución en siete generaciones, determinadas así de acuerdo con los hallazgos investigativos que marcan hitos importantes en la trayectoria en diferentes periodos no homogéneos.	Los cambios estratégicos de mayor impacto requieren adaptaciones de las estructuras organizativas, es decir, la estructura debe seguir la estrategia según la reflexión de Álvaro Ramírez. La herramienta <i>Balanced Score Card</i> (BSC) debe servir para comunicar la visión, el elemento de acción y realidad en la organización. El control es uno de los elementos presentes en los hallazgos investigativos, ya que se aplicó desde la Edad Antigua en aspectos de producción, trabajo y materiales, pasando por el control de los elementos entrada de producto y proceso como el diseño y materiales en el enfoque técnico de la calidad, hasta nuestros días con la medición de la formulación estratégica propuesta en el BSC por Kaplan y Norton.
Roberto Carlos Polo Cabezas. Año 2014.	<i>"Diseño del plan estrategico2013-2016 para la constructora Rodríguez"</i>	En el desarrollo de la investigación se va aplicar una técnica exploratoria descriptiva, permitiendo conocer los problemas que están afectando la empresa, luego se pretende aplicar una evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar y dirigir a la empresa por el camino correcto. La metodología se desarrollara mediante la fase de los procesos de planificación estratégica donde se comprende efectuar un diagnóstico, definir una filosofía corporativa y establecer un direccionamiento estratégico. Mediante la herramienta metodológica BSC proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión.	Los resultados obtenidos después de este estudio son que la constructora debe aplicar los proyectos para reducir costos ya que en esta empresa los costos operativos son altos y para esto la constructora debe explotar al máximo sus capacidades de gestión con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas. La compañía debe realizar una planeación estratégica donde se dé como resultado el crecimiento y generación de mayores beneficios para los cuales necesario una visión compartida con todos los trabajadores.

Tabla N° 1. Continuación

Johanna Puline Andrade Mahecha; Ruth Calderón Gómez. Año 2015	<i>"Direccionamiento estratégico para el diseño del sistema de gestión integrado QHSE en las actividades de mantenimiento y reparación para la empresa colombiana de servicios de ingeniería Colsering S.A.S"</i>	Para dar una solución adecuada al problema científico planteado, se recurre a la aplicación de diferentes métodos que respondan a las expectativas del proceso. En la investigación se utilizaran los siguientes métodos: Método Hipotético – Deductivo. Con base en este, se elabora la hipótesis general de la investigación y se desarrolla el proceso para proponer el Modelo Estratégico basado en las funciones del ciclo administrativo articulado con las diferentes normas aplicables a cada una. Método Dialéctico. Permite llevar a cabo un estudio crítico acerca de aportaciones precedentes de la materia, tanto en Colombia como en otros países, principalmente de América Latina. Método de Análisis y Síntesis. Sirve para detallar los procesos de diseño, integración, implementación y operación del Modelo QHSE. · La Práctica de Técnicas de Entrevista, Encuesta y Observación. Con ellas, es posible obtener la información referente a la situación de algunas entidades del orden territorial. Métodos Estadísticos. Permiten evaluar los resultados cuantitativos de operación del Modelo.	En este estudio se evidencio que las estrategias que orientaran la marcha y las relaciones con el entorno de la organización. De igual manera, le permiten que Colsering S.A.S., reaccionar a tiempo ante la competencia y abrir el mercado hacia la globalización, hecho que permite a su vez, tomar grandes decisiones en la marcha de la empresa. Otro logro obtenido fue para la validación de los objetivos y la política integral, la cual se encuentra alineada para dar respuesta al sistema con relación a la gestión integrada. Finalmente, los objetivos del sistema integrado QHSE se establecieron en función de la estrategia de la organización y persiguen la rentabilidad de la compañía y la satisfacción
--	--	---	--

Tabla N° 1. Continuación

Dolly Hayde Quevedo Ibáñez; Falon Mayerly Rodríguez Camacho . Año 2008	<i>"Dirección estratégica para la empresa Mavitours Transportes especiales S.A</i>	El proyecto de investigación es exploratorio-descriptivo porque se busca construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formula el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos; Para ello se acudirá a una técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundaméntenle objeto de investigación. El método de i utilizado para el proceso de esta investigación será: El método científico que “es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación y su validación”.	Uno de los mayores logros que se obtendrán con el Direccionamiento estratégico es definir y dar a conocer a sus miembros y a sus usuarios la Misión, visión, Valores corporativos, Principios y objetivos, lo cual brindaran un horizonte para la empresa. Para la empresa también se hace necesario contar con programas de capacitación para sus empleados con el fin de garantizar cada día el ofrecimiento de servicios de excelente calidad y de esta manera lograra la satisfacción total de los usuarios, quienes deben ser la razón más importante dentro de la organización. Tener en cuenta las quejar reclamos y sugerencias tanto del cliente interno como externo. Con el fin de lograr un proceso de mejoramiento continuo dentro de la organización. Para ellos e hace necesario involucrar al cliente como parte activa de la organizacional, aplicando encuestas que permitan conocer sus expectativas y la forma en que perciben los servicios que le ofrece Mavitours Transportes Especiales S.A.
Jordi Alejandro Contreras Rivera; Jazmín González Valencia. Año 2014	<i>" Propuesta de dirección estratégica empresa Vical trabajadores S.A.S de Pereira"</i>	Este Proyecto de investigación es de tipo cuantitativo-descriptiva que utilizará herramientas estadísticas para explicar el comportamiento de los fenómenos que se presentan en la empresa VICAL Trabajadores S.A.S, apoyado es un estudio de campo de tipo exploratorio y analítico. Durante la investigación se hará una revisión de cuál ha sido la curva histórica de desempeño a nivel administrativo durante anterior mandato, mientras aún era la empresa Vidriera de Caldas S.A.	El objetivo principal del estudio es el de fortalecer a la organización en el proceso de nueva consecución, en cada una de las áreas y en la definición de la misión, visión y políticas; siendo esto posible con la datos arrojado por cada uno de los diagnostico s realizados donde se identificaron la diferentes falencias y necesidades de los colaboradores. La observación y la entrevista fueron las herramientas fundamentales que nos ayudaron en este proceso y que de acuerdo a la información proporcionada se asignó un orden según la prioridad de las necesidades requeridas por la empresa. El modelo gerencial propuesto pretende proponer a la organización un sistema de administración encaminado a la mejora continua y satisfacción de los requerimientos de sus clientes de acuerdo a las necesidades y propósitos de cada área sin perder el interés de la alta gerencia y objetivos organizacionales.

Tabla N° 1. Continuación

Julián Alberto Sarria Dorado. Año 2012	<i>“Plan estratégico del área logística, para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundi – Valle del Cauca. (2012-2015)”</i>	Para la formulación del plan estratégico logístico y SCM, se realizó una investigación teórica práctica, adicionalmente se harán análisis descriptivos. Se inicia con el diagnostico estratégico, el cual permite valorar los aspectos relacionados con el ambiente interno y externo en que se encuentra la compañía objeto de estudio, este estudio permite la definición del direccionamiento estratégico de la compañía, en donde se formula la Visión, Misión , Objetivos y planes estratégicos por cada área.	El presente plan estratégico, permite iniciar estudios que caractericen sistemas logísticos empresariales, es decir, establecer parámetros y directrices de los componentes logísticos qué debe presentar las empresas del sector, logrando las condiciones mínimas y máximas de una estructura logística competitiva de acuerdo a las características del sector. Adicionalmente, se plantea que es necesario promover la cultura de pensamiento estratégico, tanto en la alta dirección, como en las diferentes aéreas funcionales de la empresa estudio y de manera específica para el área de logística, en donde se esté validando la información del entorno y el estado actual de la empresa estudio, permitiendo tomar acciones pertinentes hacia las dinámicas que se presenten en el medio.
---	--	--	--

Tabla N° 1. Continuación

Alfonso Rodríguez Ramírez. Año 2009	<i>“Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico”</i>	El artículo es producto de un proyecto de investigación que tuvo un carácter exploratorio y descriptivo, al destacar el contexto interdisciplinario de la gestión que aportó diversas variables descriptivas para la configuración del Direccionamiento Estratégico. Se usaron herramientas como la observación participante (estadías en la organización) y las entrevistas en profundidad (con miembros de la organización, con individuos-informantes claves y pequeños grupos de directivos), para garantizar la fiabilidad y la validez de la información. La metodología empleada en la investigación, permite establecer relaciones entre los factores y variables del entorno, al ser las variables componentes que orientan el comportamiento e influencia del entorno, mediante relaciones causa-efecto y experiencias analizadas por empresarios, analistas e investigadores, como fuentes de información.	El análisis del entorno por medio de estudios de caso permitió la validación de la influencia del entorno en el direccionamiento estratégico, de tal manera que su diagnóstico permite la proyección de acciones estratégicas de la organización. La influencia del entorno se refleja a través de las relaciones causa-efecto y del impacto que genera cada una de las variables del factor específico, lo que obliga a las organizaciones a tomar acciones específicas que correspondan a su adaptación y alineación de la organización con su entorno. En los estudios de caso analizados se evidencia cómo el entorno internacional es tenido en cuenta e investigado con motivo de la crisis económica internacional.
Adriana Aguilera Castro. Año 2009	<i>“Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación”</i>	La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. . El objetivo de este artículo es presentar algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso; luego plantea las principales temáticas relacionadas con el crecimiento empresarial: concepto y perspectivas; y, por último, establece una reflexión primaria con respecto a la relación que puede llegar a darse en el ámbito empresarial entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.	El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en investigaciones realizadas

Por medio de la revisión de diferentes trabajos de grados y artículos, en la que se observó las distintas metodologías abordadas en cada una de ellas donde se emplean enfoques cuantitativos, cualitativos, descriptivos, también métodos como lo son el deductivo, analítico entre otros para explicar las diferentes situaciones y comportamiento que se presentan en las compañías y permitir el estudio de las diferentes definiciones como son direccionamiento estratégico, la formulación de visión, misión y objetivos entre otros con base en la relación de las variables que se presentan en el entorno.

Las metodologías empleadas por medio de la obtención de resultados permiten conocer la situación actual de la empresa, donde se evidencian las debilidades y fortalezas que tiene, identificar sus competidores, las mejoras a realizar; también se muestra la influencia que se tiene al realizar estos estudios en las personas que integran la organización, para conseguir un cambio con la compañía y satisfacer a los clientes.

Las empresas pasan por diferentes etapas en el proceso de direccionamiento estratégico para establecer una adecuada integración basándose en las diferentes perspectivas y teorías de la planeación estratégica, direccionamiento y competitividad.

El plan estratégico de los diferentes trabajos y artículos permiten establecer parámetros para lograr las condiciones óptimas competitivas del sector, donde se debe integrar el plan estratégico desde la alta dirección hasta los eslabones inferiores para sí tomar las acciones necesarias que se presentan en el entorno.

1.1.2 Descripción del problema

Conforme el mundo ha evolucionado el pensamiento de las personas ha cambiado, por tal razón, gran parte de la población mundial ya no consideran la opción de intercambiar parte de su tiempo desempeñando una tarea en una empresa por un salario, el cual en muchos casos no es el ideal.

Los bajos salarios, malos tratos, jornadas laborales excesivas y demás abusos por parte de los empleadores, han llevado a muchas personas a tomar la decisión de emprender cualquier tipo de negocio, es por eso, que en países como Colombia, y muchos más en América Latina, las MiPyMEs se han proliferado tanto que se han convertido en un generador de empleo vital para las economías de estos países.

En la mayoría de los países de América Latina, la participación de las MiPyMEs (incluyendo micro empresas por motivos de mayor disponibilidad de datos) en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios. Esto permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad, generando cada vez mayor valor agregado por ocupado. (Cohen y Baralla, 2012).

En Colombia, uno de los países en donde a la regulación a favor de los derechos de los empleados ha tenido un lento desarrollo, muchos nacionales han optado, a pesar de todas las barreras legales que en el país existen, por crear su propia empresa ya sea una micro, pequeña o mediana.

Velasquez (2003) sostiene que “las mypymes representan alrededor del 91% del total de empresas colombianas, siendo las pequeñas - aquellas con un número de empleados entre 10 y 50-, las que tienen una representación mayoritaria con el 81.2%.”

Confecamaras (2016) afirma que “el informe de Dinámica Empresarial en Colombia en 2016, se crearon 299.632 empresas en el país, 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 15,8% respecto a las 258.665 creadas el año anterior”.

Un aspecto importante del artículo Presentado por Confecamaras (2016), menciona

El departamento del Valle del Cauca, es uno de los que mayor creación de empresa presenta. Adicionalmente y de mucha relevancia para el presente documento, en el informe, dice que “de las unidades económicas creadas en este periodo (13,1%) pertenecen al sector alojamiento y servicios de comida.

La globalización ha hecho que los países compartan entre si diferentes aspectos, que abarcan desde las costumbres hasta la forma de llevar las economías, y sin duda alguna, la gastronomía ha hecho parte de este intercambio.

Según Ordoñez, (2005) como la mayoría de las cocinas de los diferentes países, la de Colombia está formada por la influencia de otras culturas que llegaron a nuestro país en la época de la conquista y después durante el siglo XIX y XX.

Diferentes archivos revisados, de periódicos y revistas nacionales, la cultura gastronómica Colombia ha sido influenciada directamente por países como España, cuando llegaron en época de conquista, y adicional a eso, sus esclavos africanos enseñaron a los nativos diferentes formas de cocinar.

La influencia de una cultura en otra, se puede realizar de diversas formas, ya sea directa como las que se mencionaban en el párrafo anterior, o indirectas, es decir, a través de medios de comunicación, de telenovelas o películas, forma en la que la cultura Mexicana se ha popular en países como Colombia.

Para Rafael Castro (2000) afirma que:

Lo mexicano y su influencia se introdujeron tan profundamente que marcaron, para bien o para mal, la idiosincrasia popular del país y de otros de América Latina. La influencia de México en Colombia, que completa casi un siglo, se produjo a través de música, cine, radio, telenovelas, literatura, plástica y humor, entre otras expresiones.

Reconoce Iván Bohórquez, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes. La comida mexicana ocupa el cuarto lugar de preferencias de los colombianos, después de la china, la española y la italiana.

Que la comida mexicana ocupe el cuarto lugar de preferencias para los colombianos no es sorpresa, pues esto se puede atribuir a las similitudes entre la base alimenticia de México y Colombia entre los que se encuentran el maíz, frijol, cacao, tomate, ají, aguacate, achiote y perejil.

Como se ha mencionado en el documento, una de las oportunidades que más ven los Vallecaucanos a la hora de emprender, se encuentra en la gastronomía de la región.

Para cualquier departamento o ciudad, contar con un amplio número de empresas, en este caso de restaurantes, puede significar en términos macroeconómicos una reducción de los índices de desempleo, lo que es muy bueno para el país, pero si se analiza desde la parte administrativa esto puede verse como reto llamado competitividad.

En diversas ocasiones, las personas toman la decisión de emprender impulsivamente, sin analizar las necesidades ni tendencias del mercado, asunto que lleva a que muchos de estos emprendimientos no logren sobrevivir en un mundo globalizado.

Es importante resaltar las ventajas que se tiene al querer incursionar en el sector gastronómico en el departamento del Valle del Cauca, ya que está ubicado en una región llena de riquezas gastronómicas, pero también, se debe tener en cuenta que es un nicho de mercado con mucha competencia y que para lograr

posicionamiento o simplemente para sobrevivir en dicho mercado se debe tener más que solo una buena idea de negocio o un buen producto.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo realizar la planeación estratégica para que el restaurante Aztecas cocina mexicana alcance mayor posicionamiento y competitividad?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Conoce el restaurante Aztecas cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga el sector al cual pertenecen?

¿Conoce el restaurante Aztecas cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga a su competencia?

¿Cómo es la situación interna y externa actual restaurante Aztecas cocina mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga?

¿Qué estrategias permiten al restaurante Aztecas cocina mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga alcanzar mayor competitividad?

¿Cuál es el sistema de seguimiento y control que permita dar cumplimiento a las estrategias planteadas?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el restaurante Aztecas cocina mexicana de Guadalajara de Buga que le permita alcanzar mayor posicionamiento y competitividad.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar el sector del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- ✓ Realizar un análisis de la competencia (Benchmarking) del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga
- ✓ Elaborar un diagnóstico externo e interno del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga
- ✓ Formular estrategias que permitan el mejoramiento de la competitividad y posicionamiento del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga
- ✓ Proponer un plan de acción como sistema de seguimiento para evaluar el desempeño de las estrategias.

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de este proyecto radica en que Guadalajara de Buga se ha convertido en un destino turístico muy atractivo en el país y no solamente como destino religioso y patrimonio cultural, sino como destino gastronómico, sector que ha sufrido un incremento significativamente grande lo que ha incitado a muchos emprendedores a la apertura de restaurantes de todo tipo, que van desde las comidas más típicas de la región hasta comidas extranjeras.

La revista Dinero (2015), habla que “En el sector gastronómico colombiano, actualmente se encuentran ciertas tendencias que pueden llamar la atención a emprendedores, pues según una encuesta realizada por Groupon”, el menú que más les atrae son las recetas nacionales, la parrilla y las propuestas italianas y mexicanas.

Para muchos emprendedores, el sector gastronómico en cuanto a comida típica ya se encuentra saturado, además, como lo confirmo otra encuesta realizada por Groupon más de 90% de los colombianos busca comer por fuera de sus hogares para probar sabores diferentes, por tal razón algunos restaurantes han optado por ofrecer a los consumidores comidas extranjeras, las cuales han tenido buena acogida por parte del público en general, pero sobre todo en los jóvenes, quienes están dispuestos a probar diferentes sabores.

Como es de resaltar el papel de la universidad es el de formar profesionales integrales en las diferentes áreas del conocimiento, es decir, personas con vocación para ayudar y con sentido de pertenencia para a mejorar las condiciones de vida del país y así impulsar el crecimiento económico y social de la región.

El estado del arte del turismo y de la gastronomía en Buga puede ser vista por la universidad y por los docentes que en ella trabajan como una oportunidad para realizar diversas investigaciones concernientes a ese sector en crecimiento, y sobre todo para incentivar a los estudiantes en la búsqueda alternativas de

mejoras, las cuales permitirán a los micro y pequeños empresarios crecer y brindar mejores e innovadores servicios y productos.

Para los estudiantes debe ser también un compromiso pues deben contar con vocación para querer ayudar a dichas empresas, además, esto les aportará como práctica, ya que conocerán y aplicaran en contextos reales todas las teorías aprendidas a lo largo de la carrera, en el caso de los estudiantes de administración de empresas mediante estas prácticas, podrán aplicar todo lo relacionado con la planeación estratégica, análisis del entorno, benchmarking, competitividad.

Con ese estudio se pretende aportar al restaurante Aztecas de Guadalajara de Buga un direccionamiento estratégico que se obtendrá mediante el uso de herramientas para así mejorar su posicionamiento y competitividad con respecto a los otros restaurantes, otro punto importante es que ayuda a las autoras del estudio a aplicar las teorías y conocimientos adquirido durante su carrera, lo que da como resultado una experiencia que las acerca a la realidad de elaborar un direccionamiento estratégico a una empresa.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

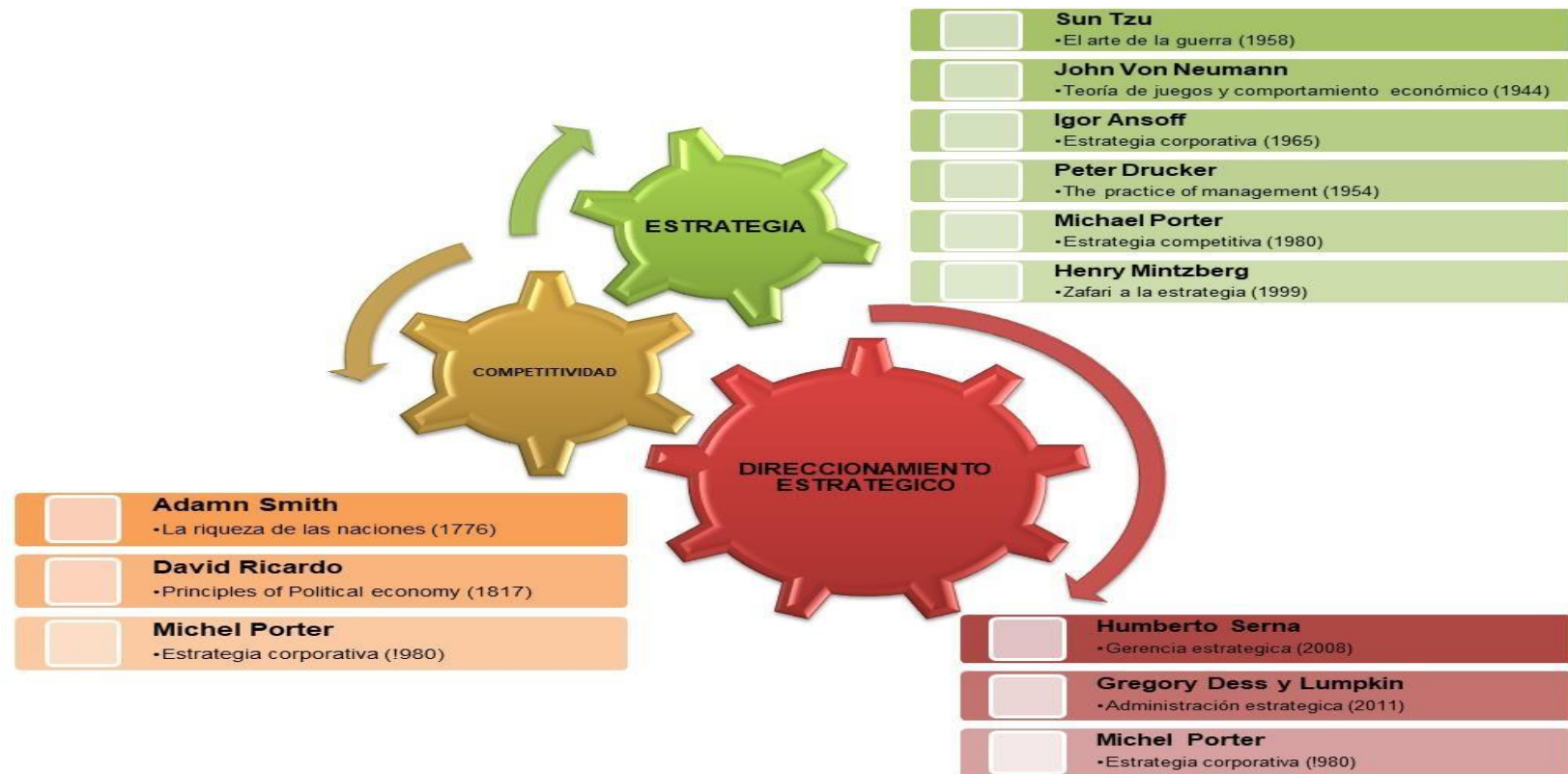
La teoría administrativa actual, es resultado de los aportes que han hecho diversos autores desde sus campos de estudio, es por ellos que la teoría administrativa no puede ser estudiada sin nombrar el aporte de la economía.

El estudio de la economía, desarrollo conceptos y teorías que se aplican perfectamente al entorno empresarial, como es el caso de las economías de competitividad y los estudios que de esta se derivan, es difícil hablar sobre economía sin mencionar conceptos sobre competitividad.

Las teorías administrativas han buscado la forma de resolver los problemas de competitiva y económicos por los que atraviesan las empresas y es por ello que surge lo que los autores han llamado estrategias, que son como planes de acción relacionados directamente con ejes de economía y competitividad.

La figura No 1 muestra la relación directa que existe entre estos tres ejes y a su vez, se puede observar en ella como en ocasiones un mismo autor puede aportar a cada uno de ellos dada su estrecha relación.

Ilustración 1: Estrategia, competitividad y direccionamiento estratégico



Nota. Fuente: elaboración propia

4.1.1 Estrategia

Como es de común conocimiento en el mundo administrativo, los orígenes de la estrategia están ligados a los tiempos de guerra, pues fueron los militares, por llamarlos así, quienes en un principio, debían planear la mejor forma de atacar a sus oponentes con el fin de lograr sus objetivos.

Isotools menciona que “Los autores griegos Herodoto y Jenofonte y el filósofo y militar chino Sun Tzu con su obra “El Arte de la guerra”, son algunas de las primeras referencias que podemos encontrar que hablan de la estrategia en un ámbito militar”.

Para Serna (2008), las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p. 73).

Por otro lado, Peter Drucker (1954), afirma que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

Alfred Chandler (2008), define “la estrategia como la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (p.20).

Según Ansoff (2008), Habla que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”. (p.20).

Otra definición que se puede encontrar es el de Porter (2008), “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. (p.20).

Como se puede evidenciar en el concepto de estrategia realizado por diferentes autores se puede resaltar que para realizar una estrategia se debe conocer la situación de la empresa desde sus recursos, la capacidad que tiene para poder así diseñar e implementar diferentes estrategias y hacer la diferencia.

En términos de Dess, Lumpkin & Eisner (2011), “las estrategias no deben formularse ni desarrollarse en el vacío, sino que no que deben responder al entorno externo de los negocios; de lo contrario, y de hecho, su empresa se convertirá en el productor más eficiente de artículos obsoletos”.(p.37).

Sin duda alguna Henry Mintzberg, ha sido uno de los autores que más ha contribuido a la compleja tarea del administrador de plantear una estrategia acorde a sus objetivos, la mayor parte del aporte de Mintzberg, se encuentra en su libro *Safari a la estrategia*, publicado en 1999.

El libro, hace un recorrido por cada una de las 10 escuelas del pensamiento estratégico que son:

Tabla 2: Escuelas de la estrategia

Escuela de diseño	la estrategia como un proceso de concepción	Selznick 1957, Andrews 1965
Escuela de planificación	la estrategia como un proceso formal.	Ansoff 1965
Escuela de posicionamiento	la estrategia como un proceso analítico	Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985
Escuela empresarial	la estrategia como un proceso visionario.	Schumpeter 1950, Cole 1959
Escuela cognoscitiva	la estrategia como un proceso mental.	Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958
Escuela de aprendizaje	la estrategia como un proceso emergente.	Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990
Escuela de poder	la estrategia como un proceso de negociación.	Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984
Escuela cultural	la estrategia como un proceso colectivo.	Rhenan y Normann 1968
Escuela ambiental:	la estrategia como un proceso reactivo.	Hannan y Freeman 1977
Escuela de configuración	la estrategia como un proceso de transformación	Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en el libro safari de la estrategia de Henry Mintzberg.

Como se puede evidenciar en el grafico anterior cada una de las escuelas tenía un concepto de estrategia diferente y diferentes autores.

Lo realmente interesante del libro, es que plantea una profunda crítica hacia cada una de ellas exponiendo sus limitaciones y planteando como conclusión final la combinación perfecta para revelar por completo lo que el autor denomina como *El elefante*.

Es importante, comprender a las organizaciones como sistemas abiertos al medio en el que se encuentran, es decir, que si se comprende y analiza eficientemente el entorno en que se va a desarrollar las actividades, podrá la empresa anticiparse a los diversos acontecimientos que puede traer un mundo globalizado, para determinar las estrategias ideales para responder a cualquier tipo de situación.

4.1.2 Competitividad

La globalización ha traído consigo innumerables conceptos al mundo y uno de ellos es la competitividad, para hablar de ella, se hace necesario hablar de su definición, lastimosamente, no existe una única y precisa definición, Porter (1990) afirma que:

No existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas”. Asimismo, reconoce que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina.

Sin embargo, Porter (1990), da una de las definiciones más usadas en el campo empresarial “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.”. (p.11).

Según Alarco et al (2011):

En Colombia la oficina de la comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la competitividad como aquella que comprende la capacidad integral de una economía para aumentar su producción, con tasas de crecimiento altas y sostenidas con mayor bienestar de la población”.(p.52).

Para lograr la competitividad nacional y regional es competencia del sector público y privado. Por un lado, las empresas tienen la responsabilidad de ser cada vez más productivas, fortaleciendo la formación de los clústers y la sofisticación de la estrategia. Por otro lado los gobiernos, regionales y central deben garantizar la calidad de entorno empresarial y apoyar la consolidación de los conglomerados dentro de un mejorado entorno macroeconómico. (p.125).

Rojas & Sepulveda (1999), menciona que:

La competitividad, tuvo un origen bastante económico, y desde allí se sentó su marco conceptual, “sin embargo, con el paso del tiempo y el advenimiento de las

nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico”. (p.1).

De lo anterior, se entiende que durante el origen del concepto “competitividad”, se utilizó para hablar en términos macroeconómicos, es decir, para hablar de las ventajas que tenía un país sobre otro, sin embargo, plantean algunos teóricos, hablar de competitividad en dichos términos puede tornarse un poco complejo, diferente a lo que sucede cuando se habla de competitividad empresarial por ejemplo.

El Ministerio de Economía habla que algunos autores por su parte, sostienen que:

A un nivel microeconómico, el concepto de competitividad es bastante claro y directo. El sujeto de competitividad puede aislarse con facilidad: es la empresa. La performance de la firma puede ser evaluada por sus ventas, a través de la participación en el mercado, o por el rendimiento de la misma.

Años después, González & Mendieta (2009), mencionan que el concepto empezó a asociarse con el mundo empresarial, y sin duda alguna, muchos autores atribuyen a Porter, el hecho de que este concepto se tornara “útil, operativo y dinámico”.

En términos generales, no hay empresa que logre sobrevivir en el mercado sin ser competitiva, pues esto es lo que los lleva superar a sus competidores, ya sea logrando una mayor participación en el mercado, mejorando su calidad o procesos internos, o en términos de Dess, Lumpkin & Eisner (2011), “la ventaja competitiva, recursos y capacidades de una empresa que le permiten superara a las fuerzas de la competencia de su industria”.

4.1.2.1 Los determinantes de la competitividad

En la competitividad es necesario determinar los factores que afectan una localización determinada.

Según Alarco et al nos dice que el determinante de dotación de recursos (endowments) “es el conjunto de recursos naturales con los que cuenta un país, el legado histórico-cultural entre otros constituye el endowments con los que cuenta un país. Esta dotación de recursos es importante para aumentar la competitividad ya que presenta la oportunidad de edificar sobre ellos”. (p.31).

Ilustración 2: Determinantes de la competitividad



Nota. Fuente: tomado del libro de ALARCO, German, et al. Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectiva recientes. Lima- Perú: Editorial planeta Perú S.A, 2011.

Como afirma Alarco et al en la:

Competitividad macroeconómica esta crea el potencial para lograr alta productividad y fija el contexto para la competitividad. Los aspectos macroeconómicos que influyen en el nivel, de la misma, que alcanza un país se encuentra en dos áreas: la infraestructura social e institucional y las políticas macroeconómicas. (p.33).

Otro determinante es la microeconomía de la competitividad como lo menciona Alarco et al:

Crea el potencial para lograr alta productividad pero no es suficiente. La productividad, finalmente depende de mejorar los fundamentos macroeconómicos del país. La microeconomía de la competitividad está determinada por el comportamiento de tres elementos: la calidad del ambiente de los negocios, el

estado de desarrollo de los clúster y el nivel de sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas. (p.34).

Otro punto importante de la competitividad son los factores de la ventaja competitiva de las naciones que se puede encontrar en el ámbito empresarial (cadena de producción), industrial (las cinco fuerzas de un sector) y la nacional (el diamante de la ventaja competitiva)

El primer factor son las estrategias genéricas de Michael Porter son: liderazgo global en costos, la diferenciación y la concertación, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales

Ilustración 3: Estrategias genéricas

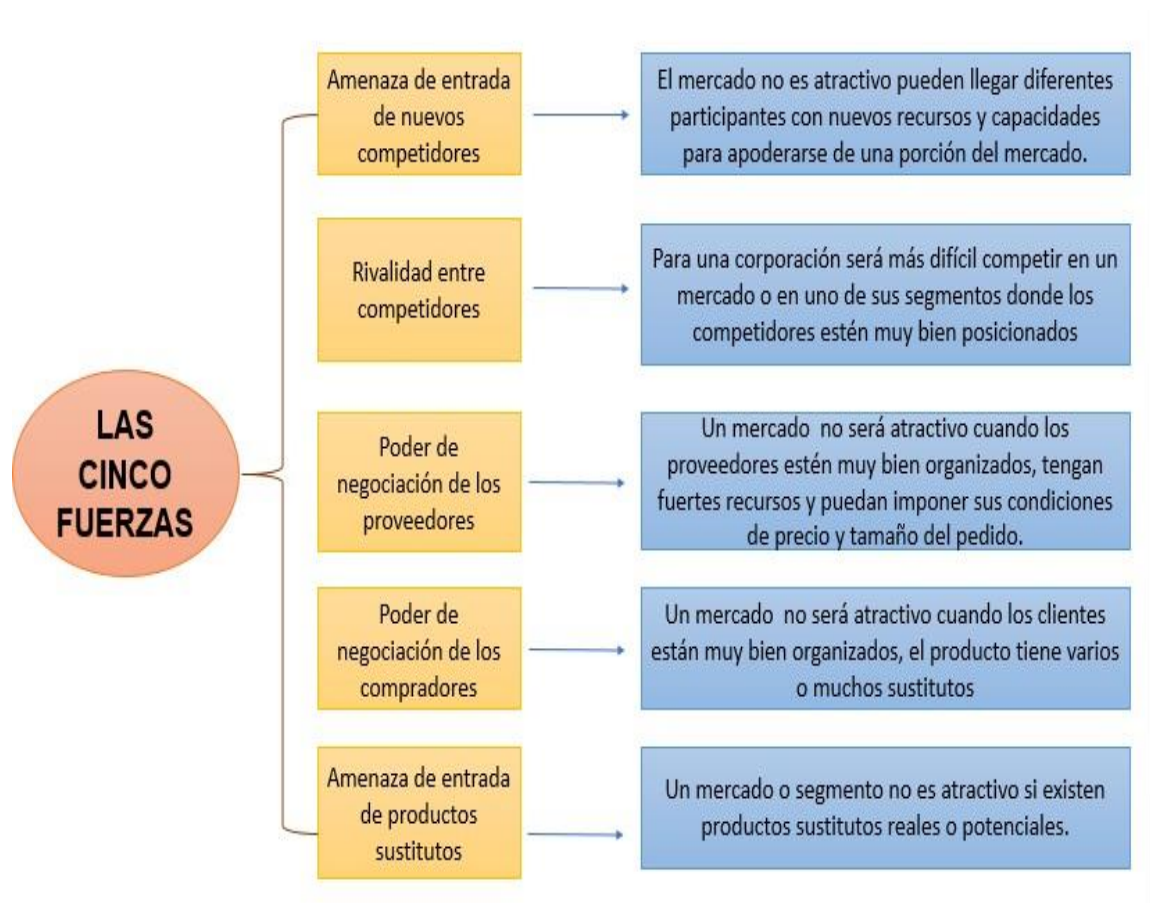


Nota. Fuente: Elaboración propia basado en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter

El segundo factor es las cinco fuerzas del sector desde el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la

corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Ilustración 4: las cinco fuerzas de Michael Porter



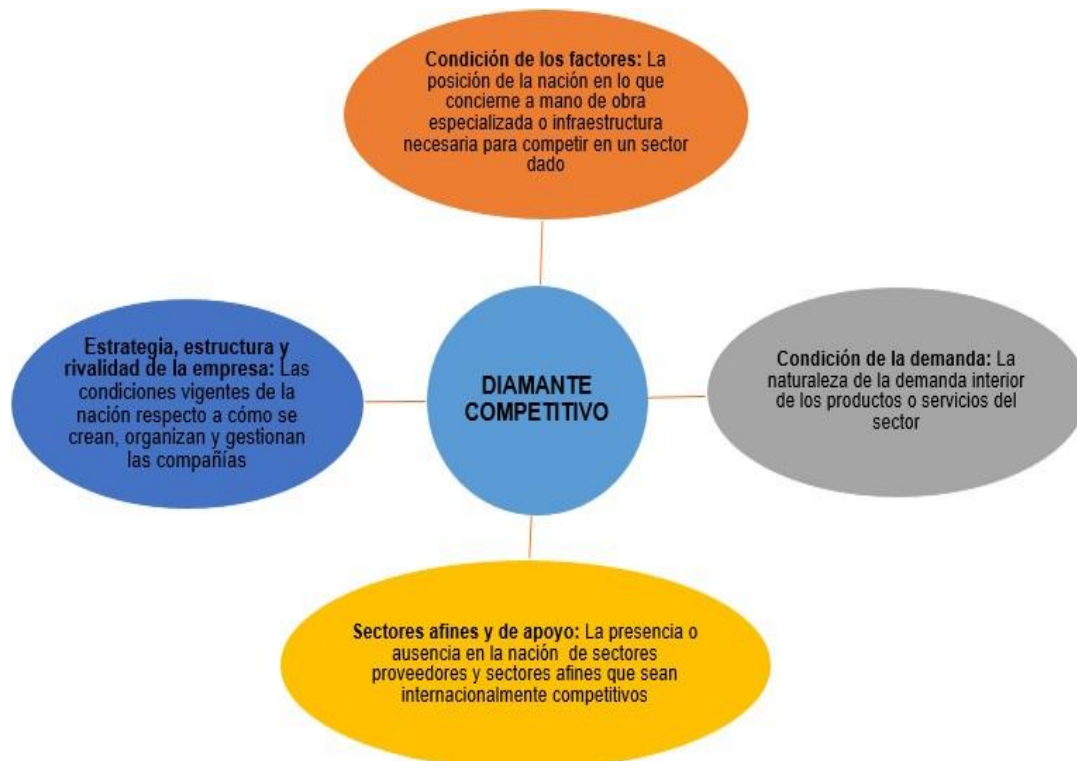
Nota. Fuente: Elaboración propia basado en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter

El tercer factor es el diamante competitivo que es una base para diagnosticar la situación competitiva de un país o región

Morffe (2013), afirma que:

El diamante de Porter es un modelo que explica por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial o una empresa en particular, de acuerdo a cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir.

Ilustración 5: el diamante competitivo de Michael Porter



Nota. Fuente: elaboración propia basado en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter.

4122 Factores claves de Éxito: Los factores claves de éxito son los que determinan que tan buenos o no son las características que distinguen a los productos o servicios de una empresa para así tener una ventaja competitiva.

A continuación se observa algunos factores de éxito relevantes que debe tener las empresas.

- **Servicio al cliente:** Se refiere al servicio que proporciona una empresa hacia sus clientes. Se toman variables como amabilidad del empleado con

el cliente, calidad, cumplimiento y rapidez del servicio ofrecido por la empresa, responsabilidad y respeto con los clientes.

- **Portafolio de productos:** este factor se refiere a la mejor carta de presentación que tiene las empresas ya que este muestra la información básica y necesaria para los clientes y los futuros clientes dándoles una buena impresión de la empresa y de esta forma seleccionar la mejor empresa de acuerdo a las necesidades que se requiera.
- **Publicidad:** hace referencia a los distintos métodos o formas publicitarias que emplean las organizaciones para hacerse conocer por las personas, por ejemplo, el uso de páginas Web, perfiles en Facebook, comerciales en radio local o la distribución de volantes publicitarios.
- **Infraestructura:** La adecuada infraestructura hace que las empresas se relacionen eficientemente con sus clientes proveedores y permite el uso de tecnologías de servicios modernas. En este trabajo se toma la infraestructura como el tamaño y capacidad que tiene el restaurante para brindar el servicio a la mayor cantidad de clientes.
- **Localización geográfica:** Este componente influye de manera importante en el éxito o no, de cualquier compañía. Dentro de este estudio se incluyen factores como la visibilidad que tenga la empresa, la calle y el lugar donde se encuentre el establecimiento y la facilidad de acceso y aparcamiento que tiene el cliente.
- **Presentación del producto:** este factor se refiere a que el placer de comer empieza al ver un plato agradable, elegante y bien presentado, esto agrega valor al producto

- **Calidad del producto:** se refiere a la calidad percibida por los consumidores, esta se refleja en la presentación del plato, su sabor, textura y los ingredientes con los que ha sido preparado.
- **Fidelización:** hace referencia a escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras, para así retener clientes antiguos y atraer clientes potenciales, los clientes fidelizados son la mejor fuente de comunicación para una empresa debido a que la comunicación boca-oído es altamente eficaz.
- **Participación del mercado:** es un Índice de competitividad, que muestra en términos generales como está la organización con relación a los demás competidores, para definir este índice, es necesario conocer con claridad el mercado objetivo, conocer su situación actual y estimar su tamaño.
- **Precio:** Se refiere a la cantidad de dinero que un cliente debe dar a cambio de obtener un producto o servicio, para este estudio, se relacionara con el dinero a cambio de un producto de la carta, es importante tener en cuenta que el mercado objetivo de este tipo de restaurantes está compuesto en su mayoría por jóvenes que apenas inician vida laboral.
- **Desarrollo e innovación:** Se refiere a la capacidad que tenga la organización para diseñar los procesos productivos de manera eficiente con base en sus recursos, es decir, que está relacionado directamente con la optimización de recursos. Por otro lado, está relacionado con la creatividad de la organización al ofrecer a los clientes productos o servicio nuevos o diferentes, superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de la empresa.
- **Dirección y estilo de liderazgo:** Hace referencia a la relación que sostienen los gerentes de cada restaurante con sus colaboradores, la

forma en la que delegan tareas, como se expresan y su grado empatía, ya que esto repercute directamente en la motivación de cada miembro de la compañía.

4.1.3 Direccionamiento Estratégico

Para Serna (2008), “el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de una organización”. (p.73). Adicionalmente, dice que los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

Por otro lado Serna, “La importancia del direccionamiento estratégico, radica en que las organizaciones, para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia a donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. (p.5).

El planteamiento de Serna, no es muy difícil de analizar, dado que este permite hacer una comparación con la vida cotidiana de las personas, dado que quien tiene una meta u objetivo debe trazar el camino para llegar a ella, pero en caso que no se tenga, cualquier camino estará bien, así no lleve a ningún lado.

Con base en el planteamiento anterior, se evidencia la relación que existe entre el direccionamiento estratégico y la toma decisiones que generalmente siempre va acompañada de estudios, o en términos de Dess, Lumpkin & Eisner, “La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas”. (p.9).

Para tomar decisiones, es necesario conocer el entorno que rodea a la organización y reconocer la organización como un todo integrado, es por ello, que algunos autores como Martínez & Briceño sostienen que “el direccionamiento estratégico es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar

capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales”.

En la dirección estratégica se pueden evidenciar cuatro componentes

4.1.3.1 Campo de actividad (Scope): Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. (Direccionamiento y control estratégico, p.4).

4.1.3.2 Las capacidades o competencias distintivas: Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores. (Direccionamiento y control estratégico, p.5).

4.1.3.3 Las ventajas competitivas. Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad. (Direccionamiento y control estratégico, p.5).

4.1.3.4 La sinergia: Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible. (Menguzzato & Renau).

4.1.3.5 Fases de la dirección estratégica

El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica

La formulación de la estrategia está constituida por tres partes:

- **Generación de opciones estratégicas:** Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.
- **La evaluación de opciones estratégicas:** Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. (Direccionamiento y control estratégico, p 8).
- **Selección de la estrategia:** Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una

estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos. (Johnson & Scholes).

- **Implantación de la estrategia:** le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos. (Johnson & Scholes, p.10).
- **Control:** se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas. (Johnson & Scholes, p.10).

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Méndez, p. 101)

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente. (Koontz, p.16)

Direccionamiento Estratégico. Toda organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener claro hacia dónde va, es decir, tener claro su direccionamiento estratégico. Dicho direccionamiento estratégico los integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Serna, p.58).

Misión. Cada organización es única, por lo tanto cada misión es diferente para cada empresa. La misión es la formulación de los propósitos de una organización la cual hace que sea diferente de las otras organizaciones, es decir, la misión es la razón de ser de la empresa. Para formular la misión es importante involucrar las operaciones, funciones, productos, mercados y el talento humano que logran dichos principios. Una vez formulada la misión es necesario difundirla e interiorizarla en todos los empleados de la organización. (Serna, p. 202).

Visión. La visión es un conjunto de ideas generales que declaran amplia y suficientemente de donde quiere que su organización este dentro de 3 a 5 años. Esta visión debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule e influya en el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de la organización. En pocas palabras la visión es la que señala el camino y dirección que quiere tomar la empresa, a través de una conexión entre el presente y el futuro. (Serna, p.61).

Innovación. Peter Drucker afirma que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de

oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. (Drucker, p.32)

Planeación estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, p. 17).

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva es el cómo logra la organización cumplir con sus metas y objetivos, logrando ventajas diferenciadoras frente a sus competidores. Si una empresa logra ventajas competitivas su desempeño será mejor ya que será única. (Saloner, p.22).

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

Según Naresh (2008), el diseño de la investigación es un esquema o programa que permite llevar a cabo un proyecto de investigación, por medio de este, se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida para resolver los problemas de investigación. “un diseño de investigación, establece las bases para realizar el proyecto”. (p.78).

Por otro lado Naresh (2008) también habla de que “el principal objeto de la investigación descriptiva, como su nombre lo indica es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado”. (p.78).

Para el desarrollo de este documento se realizará una investigación de tipo descriptiva, dado que no solamente se revisarán diversas fuentes bibliográficas que se relacionen de forma directa o indirectamente con temas de direccionamiento, estratégico, competitividad y benchmarking, sino que también, se observará la realidad organizacional del restaurante Aztecas de la ciudad de Buga, es decir, la forma en que se toman decisiones, las relaciones entre los empleados, y la forma en que se desarrollan los procesos.

Lo interesante de este tipo de investigación, es que permite a los autores del estudio formular hipótesis a partir de lo observado, pues este tipo de investigación no se basa únicamente en la acumulación de datos sino en el análisis que se le puede dar a la información obtenida.

Adicionalmente, según Siquiera en la Universidad de Costa rica “las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar”.

5.2 Método de investigación

Según Hincapié, “Se entiende por métodos de investigación, aquellos procedimientos lógicos y rigurosos que siguen los investigadores para obtener conocimiento, debemos recordar que la palabra método también se puede definir como camino o ruta.

Adicionalmente, la autora identifica que los métodos más utilizados en las investigaciones, son inductivos, deductivos, analíticos, sintéticos y científicos.

Partiendo de las definiciones de cada uno de estos métodos, se concluye que esta investigación, estará soportada en el método inductivo, el cual está basado en la lógica, y cuyo componente fundamental es la observación, y además permite hacer generalizaciones desde la perspectiva particular.

Sin embargo en el desarrollo de esta investigación no se dejará de lado el método deductivo ya que este es el que permitirá encontrar la relación entre diversas teorías y revisiones bibliográficas con el restaurante aztecas de la ciudad de Buga.

5.3 Fuentes y técnicas de Recolección de Información

5.3.1 “Fuentes primarias. Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis”.

“Los datos primarios pueden ser cualitativos o cuantitativos, la diferencia radica en que la investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema, mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos” (Malhotra, p. 143).

5.3.2 “Fuentes secundarias: Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes”.

En cuanto a la recolección de información primaria, se encuentran diversas técnicas que son la observación, la entrevista y la encuesta; la observación, por su

parte puede subdividirse en cuatro partes que son, participantes, estructurada, etnográfica y auto-observación.

Malhotra menciona que “la observación implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. Los procesos de observación pueden ser estructurados o no estructurados o bien directos o indirectos”. (p.202).

Según Malhotra “la observación o estructurada incluye a un investigador que supervisa todos los fenómenos relevantes, sin especificar los detalles de antemano”. (p.202).

Para este estudio, la observación será una de las principales formas de recolección de información, y sobre todo la observación participante, que es definida por Gallardo y Moreno en el libro de Malhotra como “aquella donde el observador o investigador asume el papel de miembro del grupo, comunidad o institución que está investigando, y como tal, participa en su funcionamiento cotidiano”. (p.202).

Las entrevistas también serán aplicadas en el desarrollo de la investigación, ya que como se ha mencionado a lo largo del documento, se hace necesario comprender que es lo que impulsa al gerente del restaurante a tomar una alternativa y no otra. Adicionalmente, las entrevistas serán realizadas a una muestra aleatoria para identificar aspectos tales como clima laboral, satisfacción y motivación en el trabajo.

En la tabla que se muestra a continuación se podrá evidenciar las fases de la investigación de la metodología aplicada en el restaurante Aztecas

Tabla 3: Fases de la investigación.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	DIFICULTADES/RIESGOS
Diseñar un plan estratégico para el restaurante Aztecas cocina mexicana de Guadalajara de Buga que le permita alcanzar mayor posicionamiento y competitividad.				
Analizar el sector del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga.	Investigar y consultar las cifras de cámara y comercio de la ciudad de Buga, al igual que las cifras del DANE en cuanto a los perfiles socioeconómicos de la ciudad.	Internet-documentos de las Cámara y comercio de Buga- Informes del DANE - computador-papel – impresora	Autoras del trabajo de grado	Que la información encontrada sea a informes cuya fecha supere más de 10 años.
Realizar un análisis de la competencia (Benchmarking) del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga	Con base en la información obtenida por el DANE, identificar cuáles son los competidores directos para el Restaurante	Desplazamientos- Computador-impresora- papel	Autoras del trabajo de grado	No identificar correctamente los competidores.
	Realizar visitas a los competidores directos y sacar informes de los aspectos más importantes que podrían ser útiles para el restaurante			No encontrar procedimientos que puedan servir de base para mejorar algún proceso
	Desarrollar una revisión bibliográfica sobre benchmarking y los instrumentos de medición que se utilizan para su desarrollo.			No encontrar la información suficiente que sirva como marco de referencia.
	Elección del instrumento a aplicar para identificar, comparar y mejorar procesos.			No escoger un instrumento apropiado para el cumplimiento de los objetivos de investigación
	Aplicación de instrumento			No obtener la autorización para aplicar instrumento
	Procesamiento de la Información			No obtener resultados objetivos, demoras en los tiempos de finalización de las actividades
	Análisis de los resultados y preparación de informe			
Elaborar un diagnóstico externo e interno del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga	A partir de los resultados arrojados por el benchmarking, se hace necesario realizar un análisis interno y externo del restaurante	Libros-Internet- Computador-impresora- papel	Autoras del trabajo de grado	No procesar correctamente la información arrojada por los indicadores utilizados en el benchmarking.
	Revisión Bibliográfica sobre los tema de elaboración de matriz de evaluación de factores internos (EFI) y Externos (EFE).			Información generalizada
	Aplicación de instrumento			ambigüedades en la manera de aplicación de los instrumentos que puedan confundir o alterar resultados
	Procesamiento de la Información			Información insuficiente para el análisis.
	Análisis de los resultados e informe			Que la información no muestre ningún tipo de patrón del cual se puedan sacar conclusiones.
Formular estrategias que permitan el mejoramiento de la competitividad y posicionamiento del restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Guadalajara de Buga	Con los resultados obtenidos anteriormente se procede a formular estrategias que ayuden a mejorar la situación actual del restaurante.	Internet- Computador- impresora-papel	Autoras del trabajo de grado	Procesamiento incorrecto de los resultados
	Revisión bibliográfica sobre la competitividad en la región.			Información poco precisa sobre cifras de restaurantes en la ciudad.
	investigación de casos de éxito similares			Poca bibliografía sobre casos similares
	Realizar propuesta de estrategias			Formulación de estrategias irrealistas.
Proponer un plan de acción como sistema de seguimiento para evaluar el desempeño de las estrategias.	Con base en las propuestas anteriores se procederá a buscar un plan de seguimiento, que permita velar por el cumplimiento de estas	Internet- libros- computadores- impresora - papel- reuniones.	Autoras del trabajo de grado	Un mal análisis de interpretación de los resultados esperados por cada estrategia
	Investigación sobre programas de seguimiento			Poca bibliografía al respecto.
	Diseñar un programa de seguimiento adecuado para el restaurante			El programa no logre ajustarse a las necesidades del restaurante
	Socialización y explicación del modelo ante el personal del restaurante			Poca disposición por parte del personal para comprender y aplicar el modelo de seguimiento
	Aplicación de instrumento			Instrumento inadecuado para el restaurante

Nota. Fuente: elaboración propia

6. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA CON BASE EN LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Según el profesor Betancourt (2014), “realizar el análisis de la estructura competitiva del sector, lleva a detectar las oportunidades y amenazas generales”. (p.141).

Para Sergio Bernués, director de Marketing de Pymes

Hay que prestarle la importancia que tiene al análisis del sector. A veces los emprendedores son muy buenos en lo que hacen pero no se dan cuenta de la importancia de esta evaluación para prevenir amenazas, posibles competidores que pueden entrar, cambios legislativos, normativos, de tendencia. Cuanta más calidad tengan estos análisis, más coherentes y exitosas serán las estrategias que se construyan.

La Barra afirma que

En los últimos diez años, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado un 151.89%. La cifra refleja una transición cultural de las familias colombianas, pero sobre todo demuestra el crecimiento acelerado que reporta el sector de los restaurantes.

Por el contrario, el periódico el tiempo sostiene que:

El último informe del Dane muestra una caída en el sector el primer trimestre del año (2017). A pesar de que el arranque de año no fue bueno, los empresarios del sector de los restaurantes en el país son optimistas en que este semestre lleguen más comensales y se registre un crecimiento de por lo menos 1,8 por ciento frente al 2016.

En la noticia de El Tiempo, asegura el presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), Juan Carlos

Trujillo, que el sector no creció, y que por lo tanto, “Si un establecimiento vendió lo mismo que el año pasado, le fue bien”.

En términos generales, Guadalajara de Buga, puede ser considerada como una buena plaza para el establecimiento de una empresa, pues en ella convergen turistas de los municipios aledaños a ella, quienes pueden visitarla fácilmente sin incurrir en grandes costos de transporte.

Adicionalmente, en Buga se encuentran más de cinco instituciones e universidades que ofrecen educación superior para los jóvenes de la ciudad y de los municipios aledaños, lo que hace que muchas personas cambien su lugar de residencia, en el caso de vivir en zonas rurales, a la ciudad.

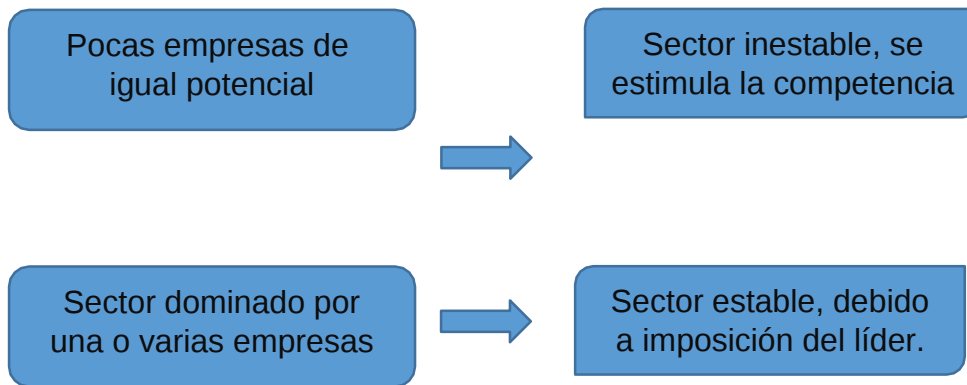
❖ **Rivalidad entre los competidores**

Según Betancourt, “la mayor o menos intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios”. (p.143).

Según Betancourt, los elementos que definen el grado de rivalidad son el siguiente:

- **Número de competidores:** “cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando que no serán percibidos”.

Ilustración 6: Estabilidad del sector.



Nota Fuente: elaboración propia con base en el libro de BETANCOURT. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Ecoe. Año. 2014

El sector gastronómico, es inestable debido a que existen competidores muy similares, ya sea en los procesos que ejecutan o en los productos y servicios que ofrecen, lo que hace que la competencia sea mayor.

- **Diversidad de los competidores:** “los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, a menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos”(Betancourt, p. 144).

La diversidad de los competidores en el sector gastronómico es alta, debido a que no todos los restaurantes ofrecen los mismos productos, algunos de ellos buscan fusionar distintas culturas, otros por su parte, especializan en un solo tipo de comida, como es el caso de los restaurantes de comida rápida o comidas tradicionales.

- **Costo de almacenaje:** “un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, lo cual repercute en un menor nivel de precios”. (Betancourt, p.144).

Para el sector gastronómico, el costo de almacenaje es alto, pues no pueden almacenar un producto terminado por más de unas horas, debido a que se trata de

alimentos perecederos, es por ello que los restaurantes de cualquier tipo deben hacer sustanciosas inversiones en neveras o congeladores que permitan conservar sus insumos el mayor tiempo posible y en las mejores condiciones.

- **Capacidad de diferenciación del producto:** sin duda alguna, los productos que ofrece el sector gastronómico son variados, ya que no se trata de productos tipo commodity, y su consumo está directamente relacionado con los gustos de los clientes.
- **Rentabilidad del sector:** “los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a los competidores”. (Betancourt, p. 145).

Según Betancourt, la rivalidad en un sector aumenta cuando se presentan los siguientes factores:

1. Crecimiento lento de la demanda.
2. Competidores numerosos o con igual fuerza.
3. Los costos fijos o los de almacenamiento son altos.
4. Falta de diferenciación o bajo costo de cambio.
5. Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector.
6. Barreras de salidas altas.

❖ **Barreras de salida**

“las barreras de salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el sector”. (Betancourt, p. 146).



Barreras de salida =



Atractivo del sector.

Ilustración 7: Barreras de salida

Nota. Fuente: elaboración propia con base en el libro de BETANCOURT. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Ecoe. Año. 2014.

En la figura se puede evidenciar que al ser la mayor la barrera de salida el atractivo del sector disminuirá, pero si es menor la barrera de salida el atractivo del sector aumentará.

- Especialización de los activos: Betancourt (2014) dice que “en la medida en que los activos son más especializados, su valor de venta disminuye en un sector en declive, pues el número de compradores es muy limitado y el precio que están dispuestos a pagar es muy bajo” (p. 146).

En el caso de los restaurantes, muchos de sus activos no son muy especializados, pues se trata de muebles como mesas y sillas, que fácilmente pueden ser comercializados en el mercado.

Sin embargo, en el área de producción, la empresa si cuenta con productos especializados, como son las estufas y hornos industriales, que debido a su alto costo al momento de liquidar pueden dejar pérdidas para el restaurante.

- **Costo de salida:** se refiere a la cancelación de contratos y el esfuerzo directivo.

Este tipo de costo no afecta en gran medida a los restaurantes, debido a que muchos de ellos se desarrollan en la informalidad, por lo tanto manejan con sus colaboradores contratos de obra labor, lo cual no los obliga a dar indemnizaciones o lo sanciona en caso de terminar contratos de manera repentina.

□ **Amenaza de los nuevos entrantes.**

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la fuerza llamada “Amenaza de los nuevos entrantes” esta indica cuán difícil es entrar en un mercado. Esta fuerza jugaba un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias en el día de hoy.

Barreras de entrada

Según Betancourt (2014), “son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, lo que los lleva a una situación de desventaja competitiva inicial”. (p.147).

Estas barreras pueden hacer fácil o difícil la entrada de una empresa en el mercado para establecer su presencia, existen diferentes tipos de barrera de entrada que se muestra a continuación:

- **Economías de escala:** Betancourt (2014), dice que “esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable sea adecuado”.(p.148).

Este factor no es muy relevante al analizar las barreras de entrada para el restaurante, debido a que el restaurante no debe alcanzar un nivel de producción demasiado alto para cubrir sus costos fijos.

- **Diferenciación del producto:** Según Betancourt, se refiere a la lealtad que tienen los clientes hacia una marca o producto, y que cuando esta es mayor, más difícil se convierte el ingreso de nuevos competidores.

El restaurante Aztecas, fue pionero en ofrecer este tipo de negocio en la ciudad, es decir, fue el primer restaurante en ofrecer al público un portafolio de comidas exclusivamente mexicanas, es por ello, que puede este tener un peso importante en los clientes.

- **Acceso a canales de distribución:** hace referencia a la dificultad que se presenta si un solo competidor tiene dominio sobre los canales de distribución.

En el sector de los restaurantes, cada uno establece su canal de distribución y en una ciudad pequeña como lo es Buga no se presentan inconvenientes, pues casi todos los restaurantes de la ciudad manejan un canal sencillo/directo, que es donde el producto pasa directamente de la empresa que lo fabrica al cliente que lo consume.

- **Necesidades de capital:** consiste en la necesidad de invertir grandes sumas de dinero en activos ya sean tangibles o intangibles.

Sin duda alguna, para el establecimiento de cualquier tipo de negocio se deben invertir sumas considerables de dinero, pero existen unos tipos de negocios que por su grado de especialización necesitan de equipos altamente costosos, caso que no es el de los restaurantes, a pesar de que deben invertir en estufas y demás herramientas industriales, sus costos no son excesivos.

- **Acceso a tecnología de punta:** se refiere a las ventajas derivadas de las tecnologías que no puede conseguir un nuevo competidor con facilidad en el mercado.

En términos generales, para montar un restaurante de este tipo, no es necesario contar con tecnología de última generación ni muy sofisticada, las estufas, hornos y demás herramientas necesarias se consiguen fácilmente en el mercado.

- **Acceso a materias primas:** se refiere al predominio de un solo competidor sobre los proveedores más importantes, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores.

Gracias a la fertilidad de la tierra colombiana, y a que la mayoría de los insumos se producen en el país, el acceso a materias primas no es un inconveniente muy significativo, ya que se pueden conseguir insumos a muy buen precio en los mercados campesinos.

- **Protección gubernamental:** hace referencia a las políticas del gobierno que pueden impedir o facilitar el ingreso de nuevos competidores.

En Colombia, la reglamentación a la que se deben ajustar las nuevas empresas es amplia y en algunos aspectos demasiado compleja para quienes no entienden muy bien la norma, es por ello, que en este caso la protección gubernamental debe verse como una barrera de entrada.

❖ **Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación que poseen los proveedores de un sector a causa del poder de posicionamiento de una empresa en el mercado, como lo plantea Betancourt (2014) “los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios”. (p.151).

Según Porter (2008) afirma que, “los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final”. (p.43).

Esto quiere decir que un grupo de proveedores es poderoso si se presentan las siguientes situaciones que no estén obligados a competir con productos sustitutos para la venta en el sector gastronómico, que el restaurante no pertenezca a un grupo importante de clientes para sus proveedores y que los proveedores vendan un producto importante que sea un insumo importante para el negocio.

Según Agudelo & Burgos “en el sector gastronómico en Colombia los proveedores no son dueños del poder de negociación, sino más bien las mismas empresas”.

El poder de negociación de los proveedores posee los siguientes elementos:

- **Número de proveedores importantes:** el número de los proveedores es bajo en general debido a que muchas empresas ofrecen los insumos más

relevantes como (verduras, cárnicos entre otros). En otros productos como lo son bebidas de marcas exclusivas (coca cola, póker, corona, etc.) en estos casos los proveedores no podrían sustituir en estos productos y tendrían una distinción en el poder de negociación.

Para Agudelo & Burgos afirma que:

En Colombia, por ser un país principalmente agricultor, la cantidad de proveedores para el sector es muy alta, por lo tanto, si un restaurante se ve en la obligación de cambiar de proveedor, seguramente haya otro competidor del anterior, con similares precios y productos por el que pueden reemplazar sin afectar el funcionamiento del negocio. Sin embargo, se pueden presentar algunas contingencias como los paros agrícolas y de transportistas, o dificultades climáticas que pueden afectar la oferta de los productos y por lo tanto los precios de los mismos.

- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada. (Betancourt, p. 151).

Como lo afirma Agudelo y burgos:

No existe una amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, ya que las cantidades ofertadas por estos superan considerablemente la demandada hipotética del restaurante en caso de ser creada, además influyen factores de conocimiento del mercado, ubicación y experiencia. (p.25).

❖ **Poder de negociación de los compradores**

Betancourt (2014), “los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio”. (p.152).

Porter (2008) afirma que:

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. (p.43).

Por otro lado Agudelo & Burgos dice que:

En esta fuerza no se logra establecer una dominancia bien sea por parte de las empresas del sector o de los clientes. Aunque los consumidores representan el ingreso para los restaurantes, son independientes en sus decisiones y cada uno de ellos posee gustos y necesidades diferentes que los lleva a visitar un lugar y así mismo cambiar a otro fácilmente teniendo en cuenta las diferentes opciones con las que cuentan y que lo adquirido no constituye en sí un servicio necesario para el consumidor.

El poder de negociación de los compradores posee los siguientes elementos:

- **Número de compradores importantes:** si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un comprador o asociación de compradores, o estos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales (distribuidores), los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar. (Betancourt, 2014, p.153).

En el sector las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que ocasiona que constantemente se creen nuevos restaurantes por lo que se cuenta con alto número de competidores potenciales y generan una amenaza alta para los competidores existentes. Adicional a esto, el gobierno en su afán por fortalecer el sector y posicionar al país como destino gastronómico, genera incentivos para la creación de nuevas empresas y brinda apoyo para generar nuevas competencias laborales en el sector, mejorar la calidad de los servicios, así como para investigación y desarrollo. (Agudelo & Burgos, p.25).

- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** “El comprador decide entrar y fabricar los productos el sector si esto supone para él un pequeño porcentaje del costo de fabricación”. (Betancourt, 2014, p.153).

Hoy en día se encuentran innumerables ofertas gastronómicas en el mercado por tal razón el cliente tiene el poder de decisión entre todas las ofertas existentes

□ **Productos sustitutos**

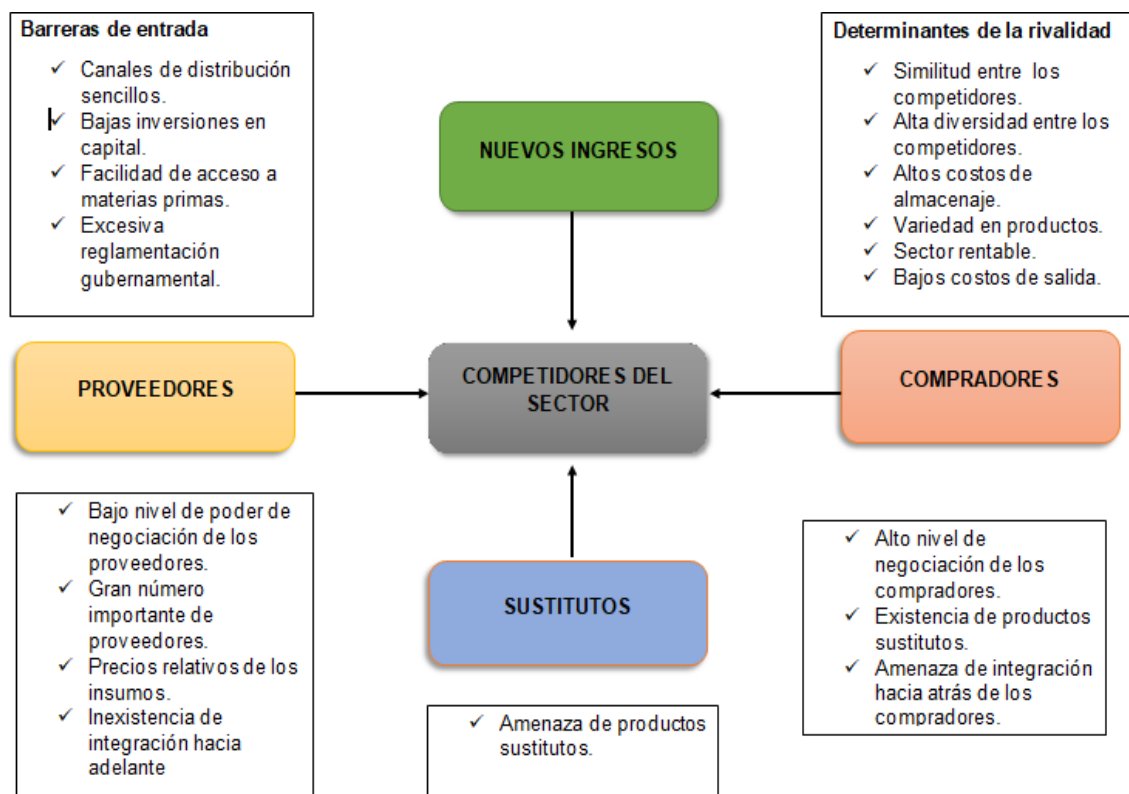
Betancourt (2014), afirma que: “la existencia de productos sustitutos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio”. (p.154).

Por otro lado Agudelo & Burgos dice que:

Para el sector gastronómico se puede afirmar que el producto sustituto que puede presentar una gran amenaza es comer en casa. Esta actividad permite a los compradores mejorar su estructura de costos pagando un menor precio, pues no estarían pagando por el valor agregado y los costos en los que incurren los restaurantes para prestar el servicio. Comer en casa puede representar para los compradores una tendencia a mejorar el desempeño, por lo anterior y porque puede generar una satisfacción adicional a algunas personas el preparar sus propios alimentos según sus necesidades, pero sin olvidar que el sector gastronómico también puede generar satisfacción en las personas con un excelente servicio o calidad del producto.

Otros productos sustitutos que se convierten en una gran amenaza son los diferentes platos que ofrecen los distintos establecimientos del sector gastronómico en las que se pueden encontrar la comida italiana, peruana, árabe y comidas rápidas; la competencia directa que ofrece estas comidas son los restaurantes, Molle Pizza, Burako, Chalupa, entre otros.

Ilustración 8: Modelo de las cinco fuerzas aplicado al restaurante Aztecas



Nota. Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Michael Porter en Competitividad internacional de las regiones, Millán, F. (1994).

Análisis modelo de las cinco fuerzas aplicadas al restaurante Aztecas Cocina Mexicana de la ciudad de Buga

En términos generales, aplicar el modelo de las cinco fuerzas al restaurante deja un panorama positivo para este, y gran parte de ello se atribuye a la rentabilidad que tiene el sector gastronómico actualmente en Colombia.

Sin embargo, existe un aspecto importante al que el restaurante debe prestarle la atención necesaria para evitar cualquier tipo de inconveniente, y es el relacionado con el almacenaje de los productos, dado que es los productos terminados no se pueden conservar mucho tiempo al igual que los insumos con los que se producen.

Con base en los insumos que necesita el restaurante, podría decirse que no tiene inconvenientes el restaurante para abastecerse, pues en Buga converge diversidad de productores los cuales pueden ofrecer variedad de insumos de excelente calidad.

El restaurante Aztecas debe tener en cuenta, que siempre va a tener competidores y esto se atribuye a que las barreras de entrada son bajas, sin embargo no muchos de estos logran sobrevivir por mucho tiempo y es ahí donde puede el restaurante observar las debilidades y aprender de ellos para no cometer los mismos errores.

7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING) DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

Betancourt (2014) afirma que:

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. (p.163).

Para Betancourt (2014):

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan (¿Por qué suceden?) Para proceder a la solución. (p.163).

Y por último el profesor Betancourt dice que “el benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. (p.163).

7.1 Identificación de los factores claves del éxito

Los factores claves de éxito son los que determinan que tan buenas o no son las características que distinguen a los productos o servicios de una empresa para así tener una ventaja competitiva.

Tabla 4: Factores clave de éxito

LISTADO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
Calidad del Producto	Cobertura del mercado
Publicidad	Precios
Portafolio de productos	Infraestructura
Presentación del producto	Ubicación
Fidelización	Servicio al cliente
Participación en el mercado	

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la tabla de los factores claves de éxito se evidencio que características son de mayor relevancia para que terminen marcando la diferencia del producto.

- **Servicio al cliente:** en este factor se evidencia el saludo y la despedida del cliente con amabilidad y respeto, que el cliente observe que existe un orden coherente con el servicio, que no se tarde tanto los platos y sobre todo que la cortesía y atención son de mucho valor para el servicio ofrecido por el restaurante.
- **Portafolio de productos:** el portafolio ofrecido por la empresa debe ser variada no muy larga, que no esté rota ni sucia y que se identifique la carta de los otros restaurantes
- **Publicidad:** Promocionar los productos y servicios que ofrece el restaurante haciendo uso de páginas Web, perfiles en Facebook, comerciales en radio local o la distribución de volantes publicitarios.
- **Infraestructura:** La adecuada infraestructura hace que las empresas se relacionen eficientemente con sus clientes, es necesario revisar periódicamente las condiciones mobiliarias del local, así como hacer chequeos de limpieza y de olores, todo ello con el fin de brindar un espacio agradable a los clientes.
- **Localización geográfica:** Este componente influye de manera importante en el éxito o no, de cualquier compañía. Dentro de este estudio se incluyen factores como la visibilidad que tenga la empresa, la calle y el lugar donde se encuentre el establecimiento y la facilidad de acceso y aparcamiento que tiene el cliente.
- **Presentación del producto:** Es importante procurar que el plato este servido adecuadamente, de forma que llame la atención visual del cliente, por ello deben los cocineros evitar saturar los platos o despachar pedidos con alguna imperfección.
- **Calidad del producto:** Verificación constante de los insumos con los que se cocina, pues esto se refleja en la presentación del plato, su sabor, textura y los ingredientes con los que ha sido preparado.

- **Fidelización:** Escuchar al cliente y conocer sus necesidades para ofrecer novedades, mejoras, para así retener clientes antiguos y atraer clientes potenciales.
- **Participación del mercado:** Es necesario conocer con claridad el mercado objetivo, conocer su situación actual y estimar su tamaño para alcanzar el liderazgo de este mercado, el restaurante debe ser la mejor opción en cuanto a precio, calidad y locaciones.
- **Precio:** Es importante tener en cuenta que el mercado objetivo de este tipo de restaurantes está compuesto en su mayoría por jóvenes que apenas inician vida laboral, por tanto los precios no deben ser muy elevados.
- **Desarrollo e innovación:** Para ofrecer a los clientes nuevos productos, debe la organización encontrar nuevas fuentes de inspiración, o mirar desde otra perspectiva, y para ello puede buscar ideas en talleres de cocina, analizando la competencia y escuchando a los colaboradores y clientes.
- **Dirección y estilo de liderazgo:** Comunicar apropiadamente las tareas a cada colaborador y escuchando de la misma forma sus ideas o críticas constructivas para el restaurante.

7.2 Competidores

❖ ARABIAN-MEX

Restaurante Bugueño, establecido hace aproximadamente un año, nace de la necesidad del Restaurante Burako de ofrecer productos enfocados hacia otro tipo de clientes, clientes más jóvenes que deseen comida rápida, pues según el chef encargado, en la elaboración de los productos no se demoran más de 15 minutos.

La idea de establecer este tipo de restaurante surge en los propietarios de la mano del chef Wilson, después de realizar un viaje a Perú, país del cual quedaron enamorados gastronómicamente hablando.

Después de su viaje a Perú, decidieron los dueños del restaurante adquirir una máquina de Shawarma, la cual les permite cocinar la carne de manera que esta no pierda su sabor.

Actualmente, el Restaurante Arabian-mex, cuenta con dos trabajadores los cuales están vinculados a la organización por medio de contratos a términos definidos y cuentan con todas las prestaciones sociales.

Por el momento el menú cuenta con 4 platos insignia, pero debido a su aniversario se tiene previsto agregar 6 más brindando así más alternativas a los consumidores.

En cuanto a los horarios de atención, se manejan de 4:00 pm a 12:00 pm, y según el chef, se atienden en promedio por día entre 8 y 10 clientes, los fines de semana por su parte, tienden a duplicar la cifra de clientes y a extender el horario de atención hasta las 3:00 am, hora en la que se cierran las discotecas cercanas.

❖ **CHALUPAS GOURMET**

Restaurante de la ciudad de Buga, el cual se caracteriza por ofrecer al público una fusión entre la comida mexicana y colombiana, fue fundado el 30 de Noviembre del 2016 por su propietario quien es de nacionalidad Mexicana.

Chalupas Gourmet, está establecido por la zona rosa de la Basílica del señor de los milagros, zona por la cual transitan a diario turistas y gran cantidad de universitarios lo que le da una ubicación estratégica, adicional a esto, el restaurante cuenta con local amplio, con mesas y decoración alusiva a sus productos.

Actualmente, tienen en su menú 15 platos principales sin contar las variaciones de cada uno de ellos, en cuanto a la preparación de cada producto el tiempo máximo será de 10 minutos debido a que mantiene la comida eliminada, el horario de atención del restaurante es de 3: 00 pm a 11:00 pm.

Debido a que su producto va dirigido a consumidores jóvenes procuran que sus precios sean asequibles, es por ello que sus precios oscilan entre \$7.000 y \$14.000 máximo.

Su grupo de trabajo está compuesto únicamente por dos mujeres, quienes son las encargadas de realizar todas las funciones diarias del restaurante, es decir, desde la preparación hasta el servicio a la mesa, con sus colaboradoras se manejan contratos a término indefinido, pero no cuentan con prestaciones sociales.

Un aspecto interesante del restaurante son las promociones que maneja, ya que realiza actividades diarias como “happy hour” donde ofrece sus productos bajo la insignia de 2x1, además de que maneja varios tipos de publicidad que va desde las redes sociales hasta los volantes.

❖ **MOLLE PIZZA**

Fue fundado en 2004 en la ciudad de Buga, bajo la premisa de “traer un concepto diferente en sabores y experiencias alimenticias del Valle del cauca”. Este restaurante ofrece solamente comida italiana y ha hecho de las pizzas su mayor fortaleza pues ha logrado diversificarlas con un toque autentico, como lo es su producto estrella, “la pizza estofada”.

Según la información recolectada, este restaurante se preocupa por conseguir los mejores ingredientes para sus productos, por tal razón hace una selección detallada de cada uno de sus proveedores.

Con el objetivo de ser fiel a su premisa inicial, Molle pizza se esmerado en ofrecer al público recetas típicas de la comida italiana pero agregándole su toque, es por ello, que este restaurante siempre será una buena alternativa en cuanto a sabores nuevos.

Este restaurante, no se solo se ha preocupado por ofrecer un producto de buena calidad, pues también se enfocado en brindar a los consumidores un lugar

agradable, cómodo y con un ambiente familiar, es por ello que hace poco realizó una modificación a su establecimiento.

En cuanto al equipo de trabajo Molle cuenta entre semana con 12 colaboradores y los fines de semana, que son los días de mayor flujo de clientes es necesario agregar 3 personas más al equipo, cada una de estas personas están vinculadas a la organización por medio de contratos bajo la modalidad de obra labor y adicional a eso, cuentan con todas las prestaciones sociales.

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para el desarrollo de este documento, se han seleccionado los siguientes factores de éxito:

- ✓ Calidad
- ✓ Publicidad
- ✓ Portafolio de productos
- ✓ Presentación de productos
- ✓ Fidelización
- ✓ Participación del mercado
- ✓ Direccionamiento y estilo de liderazgo
- ✓ Desarrollo e innovación
- ✓ Precio
- ✓ Infraestructura
- ✓ Localización geográfica
- ✓ Servicio al cliente

A continuación, se presenta la matriz, donde se califica cada uno de los competidores mencionados con base en los factores de éxito.

Tabla 5: Matriz del perfil competitivo – MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Aztecas		Molle Pizza		Chalupas Gourmet		Arabian - Mex	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Calidad	17%	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Publicidad	4%	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Portafolio de productos	9%	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Presentación del producto	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Fidelización	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Participación del mercado	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Direccionamiento y estilo de liderazgo	6%	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Desarrollo e innovación	4%	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Precio	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Infraestructura	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Localización geográfica	6%	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Servicio al cliente	14%	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
TOTAL	100%	1		3,16		3,42		2,76		2,92

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el libro de BETANCOURT. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Ecoe. Año. 2014

ANALISIS GRAFICO DE LOS RESULTADOS

A continuación, se graficarán cada una de las variables, utilizando la forma de radares, con el fin de identificar cuáles son los puntos en los que el restaurante obtuvo un mayor puntaje.

Ilustración 9: Radar de valor AZTECAS



Nota. Fuente: Elaboración propia.

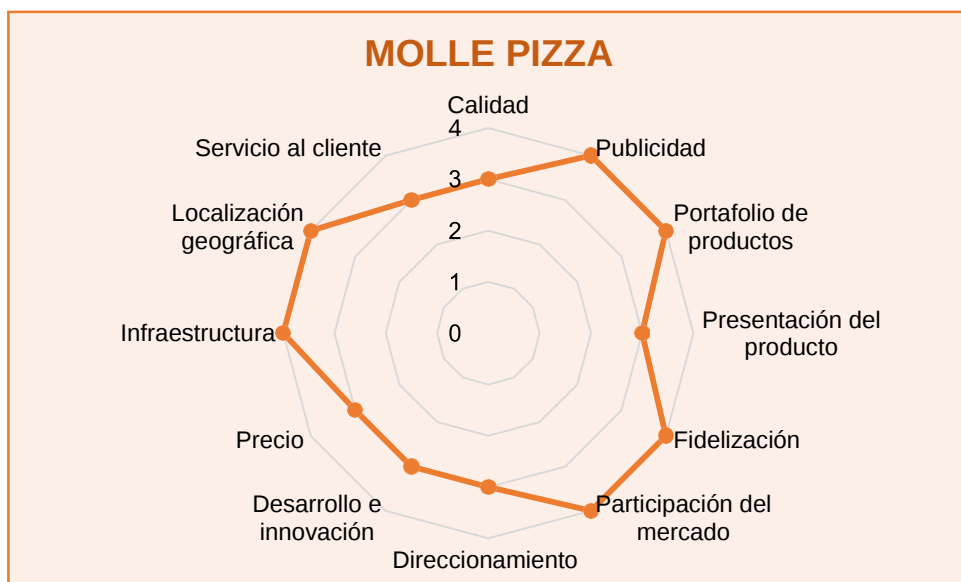
Ilustración 10: Radar de valor sopesado Aztecas



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los gráficos de radar, el restaurante Aztecas tiene un excelente desempeño en dos factores de éxito que son portafolio de productos y presentación de productos, y en los demás factores tiene un desempeño aceptable, lo que lo lleva en términos generales a estar por encima de dos de los restaurantes analizados.

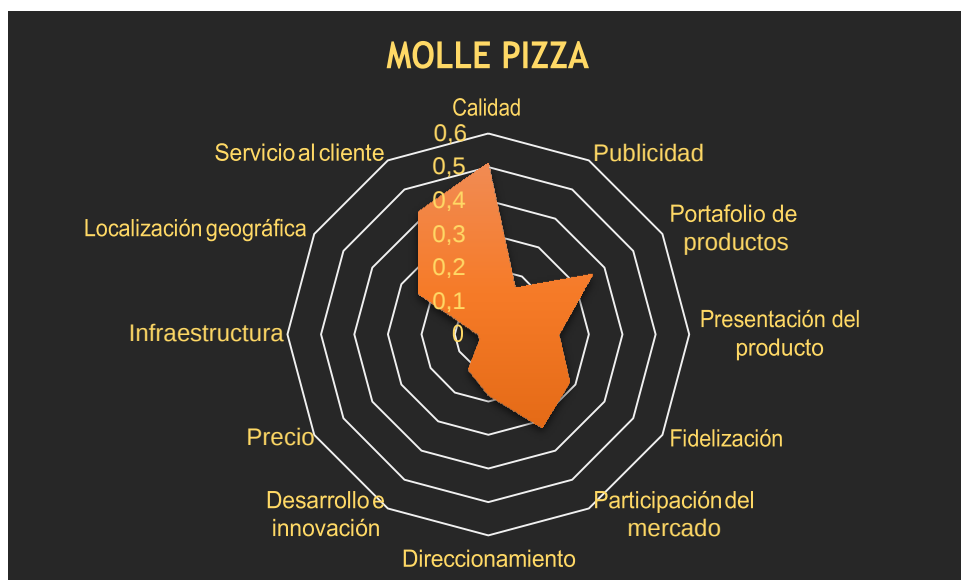
Ilustración 11: Radar de Valor Molle Pizza



Nota. Fuente: Elaboración propia.

El radar en el que se analiza el restaurante MOLLE PIZZA, muestra que las fortalezas de este se encuentran en factores como publicidad, localización geográfica, infraestructura, participación en el mercado y fidelización de clientes, todo ello, podría atribuirse a una reciente inversión en infraestructura y mobiliario que realizó la administración del restaurante, con fin de brindar a sus clientes un espacio en el que se sintieran cómodos.

Ilustración 12: Radar de valor sopesado de Molle Pizza

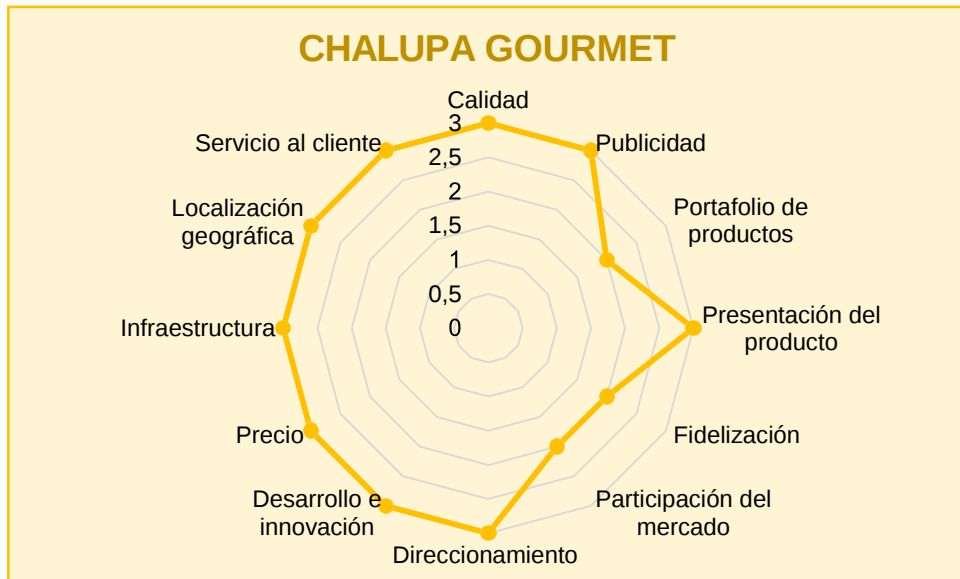


Nota. Fuente: Elaboración propia.

El restaurante Molle Pizza, fue el que mejor resultado obtuvo en la matriz de perfil competitivo, pues fue calificado con un excelente desempeño en 6 de los 12 factores analizados, lo que lo deja como la mejor organización.

Los puntos fuertes de esta organización según este estudio, se encuentran en los factores como publicidad, portafolio de productos, fidelización, participación en el mercado, infraestructura y localización geográfica.

Ilustración 13: Radar de valor de chalupa Gourmet.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

El restaurante Chalupa, es de los competidores mencionados en este estudio, el más reciente en el mercado, obtuvo calificaciones muy bajas en puntos importantes, pero es tarea de su administrador aprender en la marcha y mejorar las falencias del restaurante.

Ilustración 14: Radar de valor sopesado de Chalupa Gourmet

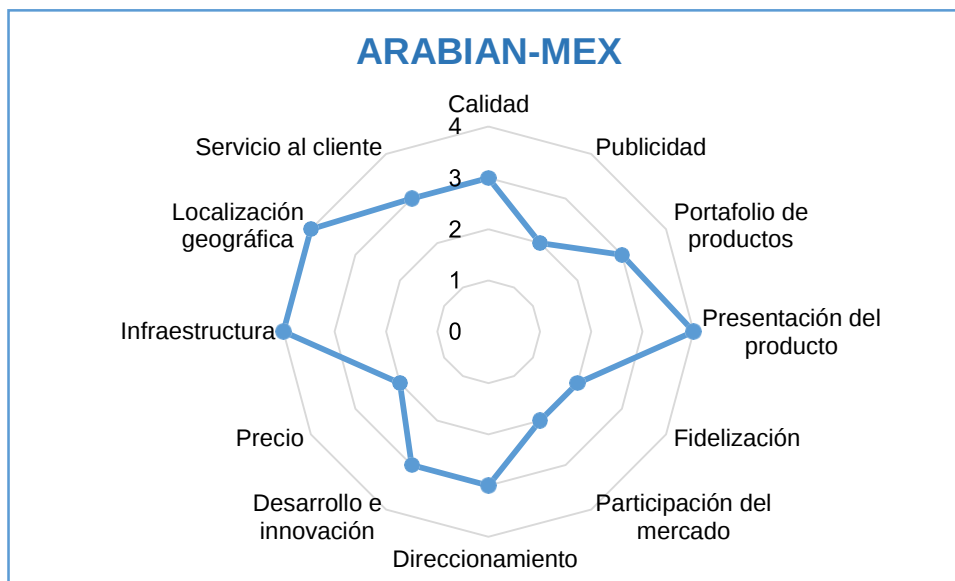


Nota. Fuente: Elaboración propia.

El restaurante Chalupa, fue el que más baja calificación obtuvo en la matriz debido a que presenta deficiencias en factores como participación en el mercado, fidelización y portafolio de productos.

En general, se puede decir que este restaurante tiene potencial para lograr convertirse en un competidor fuerte, pero debe mejorar en aspectos importantes que pueden llamar mucho la atención de los clientes, como lo es el portafolio de productos.

Ilustración 15: Radar de valor de ARABIAN - MEX



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Según se muestra en el gráfico, el restaurante tiene muy buenos puntajes sobre sus competidores, pero debe mejorar en temas que van directamente relacionados como el precio, la publicidad y la participación de mercado

Ilustración 16: Radar de valor sopesado de ARABIAN – MEX



Nota. Fuente: Elaboración propia.

El restaurante Arabian Mex, sin duda alguna tiene un punto fuerte sobre todos los otros, y es su ubicación estratégica, pero debe mejorar en otros aspectos para lograr ser competitivo, entre lo que debe mejorar, se encuentran factores como precios y sobretodo publicidad, porque no es suficiente con tener una buena ubicación si las personas no saben de la existencia del negocio.

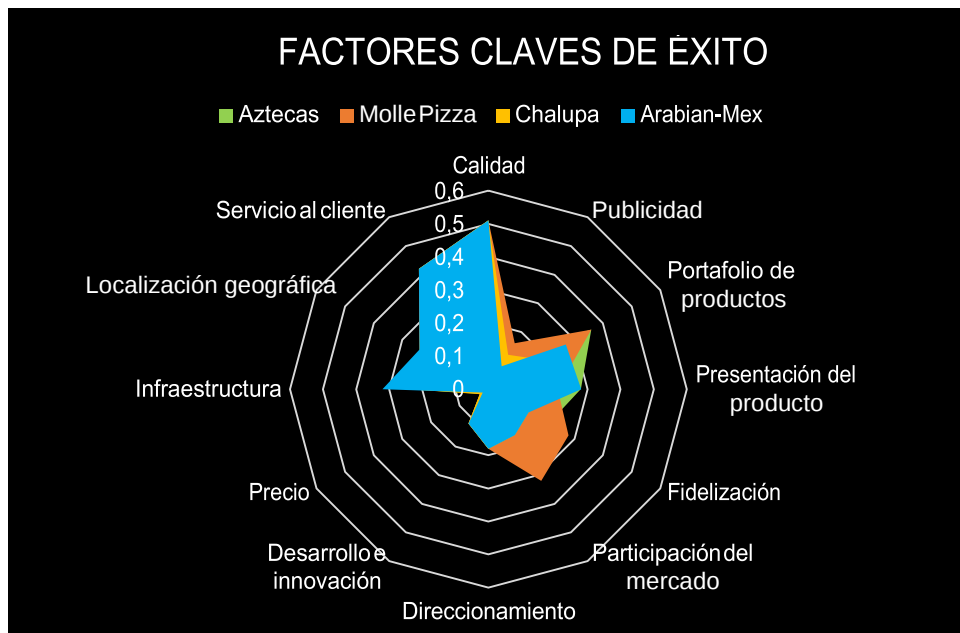
En los gráficos 9 y 10, se muestra la comparación de los restaurantes en mención relacionados con los factores elegidos, ellos permiten observar las debilidades y fortalezas de cada restaurante.

Ilustración 17: Comparación radares de valor



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 18: Comparación de los radares de valor sopesado



Nota. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el análisis de los anteriores gráficos.

7.3.1 Análisis e interpretación de los resultados

En términos generales, se puede extraer de la matriz de perfil competitivo y de los radares, que ninguna de las organizaciones es completamente igual a las otras y que todas tienen aspectos por mejorar.

La mayor puntuación la obtuvo el restaurante Molle Pizza, con una calificación de 3.42, lo que la convierte en la líder del sector estudiado, este restaurante esta seguido por el restaurante Aztecas cocina mexicana, con una puntuación general de 3.16, finalmente el tercer puesto es del restaurante Aranbian Mex, y por ultimo queda el restaurante Chalupa con una puntuación de 2.76.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que este estudio se centra en el restaurante Aztecas, se recomienda reforzar aspectos como la publicidad y precios teniendo en cuenta el público objetivo.

Adicionalmente, se recomienda al restaurante hacer mayor énfasis en el factor de innovación, pueden buscar la forma de ofrecer a los clientes sabores diferentes de manera constante para evitar que el cliente se hastíe de los mismos sabores y busque otros en diferentes establecimientos.

8. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DEL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

8.1 Análisis externo

Según Serna (2008) afirma que:

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. (p.147).

Serna por otro lado dice que “en un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio”. (p.147).

Como lo menciona Serna (2008):

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ellos incluyen las fuerzas, los eventos y tendencias los cuales las compañías interactúan. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, estas pueden estar influenciadas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. (p.149).

A continuación se evidenciará en el análisis externo los diferentes entornos como las dimensiones política, legal, económica, tecnológica, social, ambiental, demográfica y cultural.

8.1.1 Dimensión política

Betancourt (2014) menciona que:

Una de las problemáticas del entorno gubernamental corresponde a los costos de transacción; “la teoría económica se ha preocupado más por los costos teóricos alrededor de los procesos productivos que por los costos de transacción en que los agentes incurren al realizar los intercambios”. Así, dado que las reglas de juego generan costos de transacción, a su vez se ven afectados por factores como una correcta definición de los derechos de propiedad, tamaño del mercado, capacidad del Estado para hacer cumplir la ley y finalmente las actitudes ideológicas. En este punto se encuentran tanto los jugadores, es decir, las organizaciones y las instituciones como las reglas de juego; entre ellos existe una interacción que configura el sendero institucional que representa la transformación y estructuración de las instituciones. (p.59).

Tabla 6: Variable política gastronómica.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Política gastronómica	Oportunidad	El espectador dice que “en 2010 la firma Pigmalión realizó un estudio para evaluar los “cuellos de botella” en la producción industrial gastronómica en el país, para así potenciar el turismo. Para estructurar la primera política público-privada que tendrá el sector gastronómico en Colombia se tendrán que formalizar 50.000 restaurantes de los 60.000 existentes. Además aumentar el número de los que cuentan con el Registro Nacional de Turismo, que son 857, según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres”	Según el espectador “Reconoció la importancia que ha adquirido el sector de la hotelería y los restaurantes para la economía nacional que se ha dado “por la recuperación de la buena imagen y la confianza del turista nacional y extranjero en Colombia”. Según el Dane, en el trimestre móvil noviembre 2010-enero 2011, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fueron comercio, restaurantes y hoteles, aportando el 26,6% de la tasa. El gobierno colombiano quiere seguir los pasos de países como Italia, México, España y Perú, los cuales son reconocidos por sus platos como factor de promoción y atracción turística”	Esta variable, representa sin duda alguna una gran oportunidad para el sector gastronómico del país, pues tal parece que con esto está el gobierno impulsando la gastronomía para que esta también se convierta en un motivo por el cual visitar Colombia.	Este tipo de políticas, representa para el restaurante una oportunidad, pues se pretende que con esto se incentive el consumo de diferentes comidas que Colombia tiene para ofrecer a los extranjeros. Por otro lado, el restaurante debe analizar esta situación como un reto, pues es posible que lleguen a sus puertas mexicanos y sean ellos quienes juzguen la autenticidad de los platos.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL ESPECTADOR. Bogotá. D.C. 11 de marzo de 2011. [En línea]. [Citado el 10 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/gastronomia/colombia-traza-una-politica-gastronomica-articulo-257494>

Tabla 7: Variable ley de economía naranja

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Ley de economía Naranja	OPORTUNIDAD	Según el espectador la Ley de la Economía Naranja está orientada a fortalecer los siete pilares del sector: información, instituciones, infraestructura, industria, integración, inclusión e inspiración. La economía naranja le ofrece a Colombia la oportunidad infinita de convertir su riqueza cultural en la base de su riqueza material.	Según el espectador el gran desafío que tiene Colombia está en superar, por un lado, un déficit comercial en materia de creatividad, que es lo que nosotros importamos versus lo que el mundo compra de nuestros bienes y servicios creativos. Y también la balanza de pagos creativo, que es lo que nosotros le pagamos al mundo por licencias y regalías y lo que el mundo le paga a Colombia por ellas. Hoy tenemos un déficit muy cercano a los US\$2.000 millones	La economía naranja, representa para el sector gastronómico con un gran reto, pues es la oportunidad de impulsar toda la cultura gastronómica. El reto está en la creatividad de los expertos cocineros del país para hacer llamativa todo el potencial gastronómico que tiene el país.	Esta ley, se presenta como una oportunidad para el restaurante, ya que menciona que se preocupa por el fortalecimiento de la industria, lo que podría reflejarse en apoyos para los pequeños negocios, como es el caso del restaurante Aztecas.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL ESPECTADOR. Bogotá. D.C. 03 de octubre de 2015. [En línea]. [Citado el 10 de junio de 2018]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/sacandole-jugo-economia-naranja-articulo-590191>

8.1.2 Dimensión legal

La legislación de un país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre todo en el sector al cual pertenece. Algunos elementos importantes en el campo jurídico-legal están relacionados con las reformas constitucionales, las desregulaciones del sector como telecomunicaciones o electricidad, la regulación como por ejemplo sucede en la salud, educación, o agua potable, las normas sobre salarios mínimos, prestaciones sociales y parafiscales.(Betancourt, 2014, p.62).

Tabla 8: Variable ley de propinas fue aprobada.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Ley de propinas fue aprobada en la Cámara de Representantes	Amenaza	Según el espectador “la ley de propinas busca asegurar que las propinas lleguen y tengan como destino el personal de servicio de los restaurantes, bares y establecimientos comerciales. Torres afirmó que el personal de servicio de todo establecimiento comercial contará con que se le respete la totalidad del monto de las propinas, evitando así que los dueños de los locales comerciales se apropien de este dinero”.	Según el espectador “el proyecto de ley establecería además sanciones para dueños de establecimiento en dos tipos de casos. En primero de ellos, cuando dueños de establecimientos impongan la propina dentro de las facturas y apliquen una obligatoriedad al consumidor. De darse esta situación Superintendencia de Industria y Comercio podría imponer multas hasta por más de 1.200 millones de pesos. En el segundo de los casos el Congresista por Bogotá asegura que “tiene que ver con la apropiación de las propinas por parte de los empleadores. Allí podría entrar a sancionar el Ministerio de Trabajo hasta por 3 mil millones de pesos. El que no cumpla con las normas vigentes y sea reiterativo en las faltas podría verse afectado hasta con el cierre del establecimiento”, concluyó”.	Esta variable puede afectar a muchos restaurantes que incluían la propina en las facturas de los consumidores dado que si no están al tanto de la aprobación de la norma podrán caer en penalizaciones pecuniarias. Por otro lado, puede que se aumente la motivación de aquellos empleados quienes trabajan para restaurantes que tomaban un porcentaje de las propinas.	El impacto de esta variable en el restaurante es indirecto pues actualmente el restaurante no incluye las propinas en las facturas de los clientes. Sin embargo esta variable puede afectar el número de clientes que visitan el restaurante ya que muchos clientes no frecuentaban otros negocios por no pagar precios adicionales al de sus comidas.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL ESPECTADOR. Bogotá D.C. 6 de agosto de 2014. [En línea]. [Citado el 10 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/noticias/politica/ley-de-propinas-fue-aprobada-camara-de-representantes-articulo-508879>

Tabla 9: Variable de ley para ajustar los contratos por prestación de servicios

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Presentan ley para ajustar los contratos por prestación de servicios	Amenaza	Según el diario EL País, “Tan solo en el sector público, para el año 2016, había 243.427 personas contratadas bajo esta modalidad”, sostuvo la representante y añadió que no son menos de 800 mil los casos que se identifican bajo esa modalidad de trabajo, que tienen en el sector privado a la salud y la educación los mayores casos.	“Las congresistas de la Alianza Verde, Angélica Lozano y Claudia López radicarón este lunes un proyecto de ley que busca reformar el mecanismo como operan en la actualidad los contratos de prestación de servicios, tanto en el sector privado como en el público. La representante Lozano aseguró que se busca es garantizar unas condiciones decentes para los contratistas de prestación de servicios.	En el sector gastronómico y turístico es común que la contratación de personal se realice a bajo esta modalidad de contratos debido a que este sector responde a las temporadas del comercio.	Si se aprueba un proyecto de ley de este tipo, traería consigo un impacto negativo para las finanzas del restaurante debido a que ellos actualmente no manejan con sus colaboradores contratos formales quedando exentos de pagar a primas laborales, vacaciones, etc.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EIPAI. Presentan ley para ajustar los contratos por prestación de servicios. Agosto 14, 2017. [En línea]. [Citado el 10 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/colombia/presentan-ley-para-ajustar-los-contratos-por-prestacion-de-servicios.html>

Tabla 10: Variable Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
DECRETO 2055 DE 2009. Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN)	AMENAZA	El documento Conpes Social 113 de marzo 2008 fija la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN) y determina como una de las estrategias, la necesidad de construir y ejecutar un Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN).	El PNSAN es el conjunto de objetivos, metas, estrategias y acciones propuestos por el Estado Colombiano, en un marco de corresponsabilidad con la sociedad civil, que tienen por objeto: Proteger a la población de las contingencias que conllevan a situaciones indeseables y socialmente inadmisibles como el hambre y la alimentación inadecuada; Asegurar a la población el acceso a los alimentos en forma oportuna, adecuada y de calidad; Lograr la integración, articulación y coordinación de las diferentes intervenciones intersectoriales e interinstitucionales.	Esta variable se relaciona directamente con el sector gastronómico del país, y sobre todo en este estudio, donde se han mencionado y estudiado restaurantes que ofrecen al público las denominadas comidas basuras, es decir, comidas que aportan pocos nutrientes y que pueden causar problemas de salud.	El impacto de esta variable con el restaurante radica en la gestión del restaurante por ofrecer a los clientes productos de calidad y de valor nutricional importante, integrando en su menú comidas saludables, como ensaladas y jugos naturales.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en DNP. Seguridad alimentaria y nutricional. [En línea]. [Citado el 20 de Junio de 2018]. Disponible en internet: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.as>

Tabla 11: Variable de ley de primera empresa

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Proyecto de ley de 'Primera Empresa' busca blindar a emprendedores en etapa temprana	Oportunidad	La revista Dinero dice "El proyecto "por el cual se crea la ley de Primera Empresa" fue radicado por el senador Juan Manuel Galán ante la Secretaría de la Cámara de Representantes. "Queremos que los emprendedores pasen la etapa del valle de la muerte, donde de cada diez emprendimientos ocho fracasan, porque no acceden a lo mínimo para poder consolidar su proyecto emprendedor", afirmó Galán tras radicar el documento".	Según la revista Dinero "El Proyecto de 'Primera Empresa' busca subsanar tres graves problemáticas que enfrentan los emprendedores en etapa temprana: 1. El acceso a fuentes externas para el financiamiento del emprendimiento, donde entidades del sector financiero deberán diseñar o ajustar sus políticas y metodologías de evaluación de crédito. 2. Para excesivos trámites y costos en la creación de empresa en Colombia, la DIAN deberá habilitar mecanismos electrónicos que faciliten el registro y trámites en las regiones. 3. Ante las escasas oportunidades de acceso a la contratación pública, las entidades deben evaluar de forma diferencial las empres".	La relación de esta variable con el sector radica en que muchos de las ideas de los emprendedores en Colombia se enfocan en el sector gastronómico, por tal razón, esta oportunidad puede favorecer no solo a nuevos restaurantes, sino que también a aquellos que aún se encuentran en la informalidad.	Esta variable, es una gran oportunidad para que el restaurante se formalice en todos los aspectos legales, lo que le evitara multas o penalizaciones legales.

Nota. Fuente: elaboración propia basa en REVISTA DINERO. Proyecto de ley de 'Primera Empresa' busca blindar a emprendedores en etapa temprana. 12 de octubre de 2017. [En línea]. [Citado el 10 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/nuevo-proyecto-de-ley-que-le-apuesta-a-la-primera-empresa-en-colombia/251161>

Tabla 12: Variable de ampliación de recargo nocturno

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Ampliación de horario de recargo nocturno	Amenaza	Según el periódico El Tiempo: “se entiende que el horario del trabajo diurno será el que se realice entre las 6 a. m. y las 9 p. m. (por lo cual el recargo del 35 por ciento se pagaría, por hora trabajada, a partir de las 9 p. m.) Y, por ende, el nocturno será aquel que se lleve a cabo a partir de las 9 p. m. hasta las 6 a. m.”	El tiempo “La idea original era devolverles a los trabajadores las cuatro horas de recargo nocturno que perdieron luego de la Ley 789 del 2002 y que fue la que determinó que el horario nocturno no empezaba desde las 6:00 p. m., sino desde las 10 p. m. Posteriormente, esa propuesta se recortó en dos horas para que fuera desde las 8 p. m., pero finalmente en los últimos debates la discusión fue por una de esas cuatro horas. Y aunque lo aprobado no se acerca a los planteamientos iniciales, esta iniciativa dividió al Gobierno y preocupó a los empresarios”.	Para el sector gastronómico esta variable es una amenaza dado que si se aprueba hará que los gastos de salarios para los restaurantes se incrementen al tener que pagar más recargos nocturnos.	El impacto de esta variable es negativo en para el restaurante Aztecas, dado que el restaurante maneja un horario de atención al público nocturno y si se aprueba tendrá que pagar por empleado alrededor de 4 horas diarias con recargo nocturno, lo que se verá reflejado aumentando significativamente en sus gastos.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL TIEMPO. Ampliación de horario de recargo nocturno preocupa a empresas. 15 de junio 2017. [En línea]. [Citado el 10 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/politica/congreso/aprueban-que-recargo-nocturno-en-colombia-comience-a-las-9-de-la-noche-99178>

8.1.3 Dimensión económica

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. (David, 2003, p.83).

Tabla 13: Variable Política fiscal

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Política fiscal	Amenaza	Según el portafolio “En la más reciente reunión de política monetaria del Banco de la República, los integrantes resaltaron que hubo un aumento en la incertidumbre global derivada de las expectativas sobre cambios en la política fiscal y comercial de Estados Unidos y su posible impacto sobre las tasas de interés de la Reserva Federal y en consecuencia sobre los mercados financieros globales.	Así mismo, dijeron que se dio un aumento en todas las medidas de expectativas de inflación. Y finalmente, un crecimiento del producto y de la demanda interna peor que el inicialmente esperado. También opinaron que en las actuales circunstancias, no es aconsejable un recorte de la tasa en lo interno por el posible impacto que nuevos choques inflacionarios pueden producir sobre las expectativas de inflación, los mecanismos de indexación y una mayor persistencia en el aumento de precios de la canasta de bienes no transables”.	La incertidumbre hace que muchos inversionistas se abstengan al momento de emprender algún tipo de negocio. Si la inflación continua subiendo su impacto en el sector será negativo, pues los hogares no podrán gastar su dinero en actividades de recreación o diversión como lo puede ser ir a comer en un lugar diferente, sino que su dinero se tendrá que invertir en totalidad en los bienes básicos	Con una inflación creciente, los hogares se verán obligados a recortar sus gastos, y es ahí donde radica la relación de esta variable y el restaurante Aztecas. Una inflación alta, hace que todos los precios suban, tanto los de la canasta familiar como los que no, por ejemplo, el restaurante ahora debe invertir más dinero para comprar su materia prima, lo que lo obligara a subir sus precios y al subir sus precios, probablemente muchos de sus clientes dejaran de frecuentar el restaurante como solían hacerlo.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL PROTAFOLIO. Bogotá D.C. 12 de febrero de 2017. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/minutas-del-banco-de-la-republica-febrero-de-2017-503323>

Tabla 14: variable IVA

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Aumento del IVA	Amenaza	Según el espectador" La reforma propone terminar con esos beneficios y pasar a todos los restaurantes y cadenas, sin importar su tamaño, a que paguen solo impoconsumo. Terminando con ese doble sistema que hay en el país: algunos restaurantes tributan por medio del IVA y otros con el impuesto al consumo.	Según el espectador "el Gobierno pasa a los restaurantes y grandes cadenas a pagar impoconsumo, les dará un fuerte choque a los costos de estas empresas. Y dado que es un impuesto que no se puede deducir, no quedará otra que subir los precios de los productos". Barreto también indicó que el Gobierno debe proteger este sector, pues "en Acodrés se encuentra el 85 % del aporte parafiscal de los restaurantes al Fondo Nacional del turismo. Asimismo, aquí está el 75 % de la industria gastronómica, tanto en ingreso como en empleabilidad. Y el 90 % de todas las grandes cadenas".	Esta variable afecta negativamente al sector de los restaurantes en Colombia, pues como bien lo dice la noticia, muchos no tendrán más alternativa para soportar esos gastos que incrementar los precios al público, acción arriesgada que puede afectar el flujo de clientes que ingresan a los restaurantes.	Para el restaurante Aztecas tener que enfrentar otro impuesto puede afectar en gran medida su liquidez, lo que hará que su rentabilidad disminuya considerablemente. Al igual que otros restaurantes puede tomar la decisión de elevar los precios al público, pero debe tener en consideración que sus precios dejaran de ser competitivos lo que puede hacer la competencia tome ventaja sobre él.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en EL ESPECTADOR. Bogotá D.C. 2 de noviembre de 2016. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/restaurantes-y-bares-temen-tributaria-incluso-los-cocte-articulo-663625>

Tabla 15: Variable Producto Interno Bruto– PIB

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Producto Interno Bruto – PIB	Oportunidad	De acuerdo con el informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), en el segundo trimestre la economía colombiana registró un crecimiento de 1,3%, cifra superior a la de los primeros tres meses del año. Sergio Olarte, analista macroeconómico de BTG Pactual, comentó que “se esperaba una mejor cifra que en el primer trimestre de 2017, porque algunos resultados han venido mejorando, como por ejemplo, la confianza en el consumidor y la empresarial, la producción industrial y el comercio”	En el segundo trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles creció en 0,9% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el crecimiento en el valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares en 1,4%; comercio en 0,8%; y mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos en 0,3%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama creció en 1,3%. Este resultado se explica por el crecimiento en el valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares en 1,8%; comercio en 1,4%; y mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos en 0,1%”	Esta relación radica en que si la económica colombiana crece, la capacidad adquisitiva de los colombianos aumenta, lo que les permitirá invertir parte de sus ingresos a actividades de diversión y ocio, es decir, que si la tendencia de la economía continua creciente es probable que el flujo de clientes aumente para los restaurantes	Si la economía Colombia continua con una tendencia creciente, impactara positivamente en el restaurante, mejorando el flujo de cliente y así sus ventas se incrementaran, lo que mejorara la rentabilidad del restaurante

Nota. Fuente: elaboración propia basada en LA REPÚBLICA. Bogotá D.C. 15 de agosto de 2017. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/el-pib-en-el-segundo-trimestre-registro-un-crecimiento-de-13-segun-el-dane-2537054>

8.1.4 Dimensión tecnológica

David (2003) menciona que:

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras. (p.93).

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores. (David, 2003, p.93).

Tabla 16: Variable Acceso a internet

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Acceso a internet	Oportunidad	El tiempo nos dice que “Colombia encabezó, por segundo año consecutivo, el índice de impulsores de asequibilidad (ADI), trabajo estadístico que realiza la Alianza para el Internet Asequible (A4AI). Dicho índice, que evalúa a 58 países en desarrollo, se enfoca en dos factores principales: infraestructura de telecomunicaciones y acceso a la red. Cada país recibe 100 puntos, y los registros más altos establecen la combinación de varios logros que contribuyen a reducir costos de acceso para el suministro de banda ancha (tanto para el sector industrial como para los usuarios finales)”.	El tiempo dice que “de acuerdo con el reporte, Colombia encabezó la lista por tres factores: en primer lugar, el país se destaca porque el número de conexiones a banda ancha está aumentando; en segundo lugar, porque se evidencian mejoras en la política de competencia, esto debido a medidas como el plan piloto para solución de controversias en telecomunicaciones, lanzado en enero del 2016 por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), junto con la SIC. Y en tercer lugar, pero no menos importante, la ADI asegura que mediante el plan Vive Digital, del Gobierno, las personas de zonas rurales y apartadas del país han logrado acceder a la web”.	La relación que presenta esta variable con el sector es positiva, debido a que el internet trae innumerables ventajas para los restaurantes, ventajas que en muchos casos se pueden reflejar en disminución de gastos, como por ejemplo los de publicidad. Adicionalmente, que Colombia cuente con buena conexión a internet, permite que se desarrollen aplicaciones móviles que faciliten servicios como domicilios.	El impacto de esta variable con el restaurante es positivo, pues el restaurante puede aprovechar esta ventaja de conectividad para hacer conocer a través de redes sociales sus productos, impulsando así el consumo a domicilio, que es un canal de distribución que se facilita en una ciudad pequeña como Buga.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL TIEMPO. Bogotá. D.C. 7 de marzo de 2017. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-lidera-indice-de-acceso-a-internet-adi-65270>

Tabla 17: Variable Innovación

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Innovación	Amenaza	Tomando como referente a el espectador “la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) manifestó su preocupación por la baja inversión que tiene el país en materia de innovación, ya que, según lo manifestado por su gerente nacional de innovación y emprendimiento, Juan Camilo Quintero, el país ni siquiera logra alcanzar el promedio de la región. En innovación, Colombia está rezagada. En los países desarrollados la inversión en esta materia supera el 3% del PIB, el promedio de los países latinoamericanos está por encima del 1,5% y en el caso de Colombia ese porcentaje no llega al 1%”, afirmó Quintero, quien añadió que, en la realidad, en el país cafetero, el sector privado aporta más a las actividades de ciencia e innovación”	Como referente el Espectador “Para el profesional, Colombia no solo necesita hacer apuestas económicas con el fin de reforzar la innovación, sino también, adelantar esfuerzos en materia legislativa. “Hemos venido planteando que necesitamos más regulaciones que permitan la entrada de nuevas tecnologías, no podemos frenar la evolución tecnológica, uber le gusta a la gente, luchar contra eso es complejo, el gobierno debe crear las leyes que permita regular su operación”, explicó Quintero al agregar que la tecnología está avanzando y buscando una mayor eficiencia y productividad”	Esta relación con el sector es negativa, pues si los restaurantes colombianos no se preocupan por buscar nuevas formas de impresionar a los consumidores, lo más probable es que otra empresa que no sea nacional se aproveche de esta debilidad llevándose así gran parte del mercado.	El impacto de la poca innovación puede traer complicaciones futuras al restaurante Aztecas, pues si no se preocupa por ofrecer a sus clientes productos diferentes otro negocio lo hará, lo que se verá reflejado en la disminución de los clientes y de las ganancias del restaurante

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL ESPECTADOR. Bogotá. D.C. 7 de noviembre de 2017. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elspectador.com/economia/colombia-hace-parte-de-los-paises-que-invierte-poco-en-innovacion-andi-articulo-722046>

Tabla 18: Variable Tecnología de la información y la comunicación – TIC

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Tecnología de la información y la comunicación – TIC	Amenaza	Universia dice que “en el mundo digital, la incidencia de las TIC en la productividad y competitividad de empresas y trabajadores parece innegable. Aquellas empresas que no se adaptan a las necesidades tecnológicas de sus clientes y mercados serán condenadas al olvido. Por ello, es importante comprender el funcionamiento de las TIC y su impacto real en los negocios, la competitividad de las empresas y la productividad de los trabajadores”	“Se ha demostrado que, con un buen uso, las TIC permiten a las empresas producir mayores cantidad de trabajo, de mejor calidad y en tiempos más cortos. Para los trabajadores, esto se traduce en mayores cantidades de tiempo libre. Del mismo modo, el uso de algunas de estas tecnologías repercute de forma directa en los clientes y su relación con la empresa. Así, todos los implicados se ven favorecidos con el uso de las TIC en una empresa, siempre y cuando esta las emplee de buena manera”	La importancia de las TIC en el sector gastronómico es grande, dado que estas se han cambiado en gran medida la forma en la que hacen las cosas cotidianas de la vida, es por ello que los restaurantes deben actualizarse y ajustarse a ellas si desean sobrevivir y ser competitivos	Para el restaurantes Aztecas el auge de las Tic representa una amenaza, dado que esta no está aprovechando las ventajas que esta le ofrece al no estar familiarizado con ellas. Es de vital importancia para el restaurante ir relacionándose con ellas para llegar así a un mayor número de clientes

Nota. Fuente: elaboración propia basada en UNIVERSIA. 17 de noviembre de 2016. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/11/17/1146271/impacto-tic-productividad-laboral.html>

8.1.5 Dimensión social

Para Betancourt (2014) habla que:

La rapidez con que evoluciona los distintos fenómenos en la actualidad, han hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como o son el efecto en que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella y que configurar el moderno concepto de responsabilidad social, de acuerdo con el cual la empresa no es ajena al bienestar de la comunidad de su entorno y no debe de escatimar esfuerzos en el logro de este objetivo. (p.52).

Según Betancourt “las empresas están obligada a buscar el bienestar de la sociedad en general, para lo cual también deben dedicar un importante esfuerzo a determinar políticas para preservar el medio ambiente y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida”. (p.52).

Tabla 19: Variable índice de desempleo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Índice de desempleo	Amenaza	El tiempo “La variación en la tasa de desempleo de septiembre de 2017 se explica por los niveles de ocupación en las trece ciudades y áreas Metropolitanas, particularmente en Bogotá, Cali A.M. y Medellín A.M., lo cual incide en el cambio del comportamiento característico de este mes, indicó el Dane. El Dane destaca que, pese al ligero incremento del indicador con respecto al mes anterior, se completan siete periodos consecutivos con tasa de desempleo de un dígito para septiembre”	Dane “La tasa de desempleo nacional del trimestre julio - septiembre 2017 fue 9,3%, para el trimestre julio - septiembre 2016 fue 9,1%. La tasa global de participación fue 64,1% y la tasa de ocupación 58,1%. En el mismo trimestre del 2016 estas tasas fueron 64,1% y 58,3%, respectivamente. Las ramas de actividad económica que tuvieron mayor participación en los ocupados de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales e industria manufacturera. Estas tres ramas concentraron 68,1% de la ocupación”.	La relación de esta variable con el sector no se limita a un solo aspecto, pues esta variable afecta directamente el número de consumidores que tendrá los restaurantes. Adicionalmente, como se mencionaba, los restaurantes también responden a las temporadas comerciales, es por ello que en épocas como la decembrina deben contratar más personal.	El índice de desempleo impacta directamente en el número de clientes que visitan el restaurante, pues si el desempleo se incrementa, el número de cliente disminuirá proporcionalmente, y esto es debido a que los ingresos de las personas se disminuyen y por tanto las familias deberán recortar gastos.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en UNIVERSIA. 17 de noviembre de 2016. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/11/17/1146271/impacto-tic-productividad-laboral.html>

Nota. Fuente: DANE. Septiembre de 2017. [En línea]. [Citado el 11 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_17.pdf

Tabla 20: Variable Política salarial

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Política salarial	Amenaza	Tomando de referencia a la agencia de información laboral – AIL. “Uno de los argumentos más utilizados por los empleadores en contra de incrementos significativos del salario mínimo, es que éste se encuentra muy cercano del salario promedio del país. Según los empleadores, “un salario mínimo muy cercano a un salario medio se traduce en que se está remunerando por igual a un trabajador no calificado y a uno con mayor educación y experiencia laboral, lo que genera desincentivos para la creación de nuevas plazas laborales que demanden mano de obra no calificada”	AIL afirma que “esta cercanía entre el salario mínimo y el salario promedio se da así en Colombia por la debilidad del movimiento sindical, la cual les impide a los trabajadores no sindicalizados contar con la capacidad y la autonomía para incidir de manera real, a través de la negociación colectiva, en la determinación de sus condiciones de trabajo, entre ellas las remuneraciones; condiciones que en ausencia de sindicatos fuertes son definidas de manera unilateral por las empresas”	La relación de la política salarial con el sector, afecta tanto a los empleados como a los empleadores. Por su parte, los empleados crearan que sus salarios pueden ser mejores, y para los empleadores los salarios representan un gasto que trataran de minimizar en la mayor parte.	Para el restaurante Aztecas un incremento del salario mínimo, representaría un incremento a sus gastos de nómina, por tanto, si el gobierno decide incrementar en gran medida los salarios el restaurante podría caer en problemas de liquidez si no aumentas sus ingresos por ventas.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en AGENCIA DE INFORMACIÓN LABORAL- AIL. 11 de diciembre del 2014. [En línea]. [Citado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://ail.ens.org.co/opinion/salario-minimo-salario-medio-trabajadores-no-sindicalizados-colombia/>

Tabla 21: Variable Índice de pobreza

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Índice de pobreza	Oportunidad	El pilón “el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane) dio a conocer este miércoles que la pobreza en Colombia bajó en un 17,8% en el 2016, frente al 20,2% registrado en el 2015, es decir, que 1,05 millones de colombianos salieron de esta condición en este periodo de tiempo. Según el departamento estadístico, el índice multidimensional demuestra que desde el 2010 hasta la fecha analizada 5,13 millones de colombianos habrían dejado de ser pobres”	El pilón afirma que “esto nos coloca en el panorama donde queríamos estar y es satisfactorio decir que las metas que nos pusimos de 5 millones de personas que salieran de la pobreza multidimensional ya se cumplieron antes de terminar el periodo, y la meta de reducción de desigualdad, se cumplió también antes. El gran esfuerzo es mantener esa tendencia”, acotó el Presidente Juan Manuel Santos. El país pasó de tener 13,71 millones de personas en condición de pobreza multidimensional en 2010 a 8,58 millones en 2016”	La relación que presentan los índices de pobreza bajos con los restaurantes es positiva, dado que si hay menos familias en condición de pobreza esto se verá reflejada en un crecimiento del público objetivo para los restaurantes. Cuando las personas tienen más ingresos pueden invertir una parte de ellos en actividades de diversión sin afectar sus finanzas	Para el restaurante Aztecas, un índice de pobreza bajo significa que tiene un mayor número de posibles clientes que debe atraer. Adicionalmente, que los índices de pobreza bajen, quiere decir que si el restaurante debe subir en algún momento sus precios, posiblemente sus clientes no tendrán inconveniente en seguir consumiendo sus productos

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL PILÓN. 22 de marzo de 2017. [En línea]. [Citado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://elpilon.com.co/dane-entrego-informe-pobreza-colombia/>

8.1.6 Dimensión Ambiental

El entorno medioambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos , cero contaminación, provienen de este entorno. Estas y otras muchas tendencias corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones; es así como el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones. (Betancourt, 2014, p.55).

Tabla 22: Variable manejo de residuos sólidos.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Manejo de residuos sólidos	Amenaza	Tomando de referente al Portafolio “Según el Ministerio de Medio Ambiente, Colombia es uno de los pocos países de América Latina que cuenta con una política desarrollada en forma explícita para la gestión de los residuos sólidos y desechos peligrosos. En el 2005, el Consejo Nacional de Política Ambiental aprobó la política ambiental para la gestión integral de los residuos o desechos peligros que facilitó la planificación estratégica de acciones a corto y mediano plazo, con un horizonte de gestión hasta el 2018. “Esta iniciativa estableció el marco conceptual para el desarrollo de las normas específicas y orientó a los actores tanto públicos como privados en el manejo de los desechos”, subrayó el informe”	Según el portafolio “el Ministerio de Medio Ambiente, a través de la eliminación de sustancias peligrosas empleadas como materias primas en la producción de bienes y la fabricación de los productos que usualmente las contienen, representa una de las alternativas a la hora de contemplar estrategias de prevención. “Este término tiene que ver con la búsqueda de una producción más limpia, que refiere a la optimización del proceso de producción de tal forma que se haga un uso más eficiente de los recursos y se logre la reducción de la generación de residuos”	Para el sector gastronómico, el manejo de los residuos es un tema de suma importancia, dado que a través de estos se pueden propagar bacterias que pueden contaminar los alimentos. Adicionalmente, al igual que cualquier tipo de empresa, los residuos mal tratados pueden generar virus o enfermedades que afecten al personal.	El manejo de residuos para el restaurante representa una amenaza, pues si el restaurante no toma medidas para realizar un buen manejo de sus desperdicios puede caer en sanciones pecuniarias o en el peor de los casos cierre de actividades. Por otro lado, un buen manejo de residuos hará que los productos que ofrezca el restaurante sean de alta calidad, pues estos ya no se contaminarán con bacterias que se encuentren en el ambiente.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL PORTAFOLIO. Bogotá. D.C. 10 de marzo de 2015. [En línea]. [Citado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/manejo-residuos-solidos-norma-gestion-25656>

Tabla 23: Variable de manejo de agua potable

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Manejo del agua potable	Amenaza	Urna de cristal dice que “por medio de la Resolución 692 de 2014 que expidió la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), el Gobierno adopta más medidas para promover el uso eficiente y ahorro del agua potable y desincentivar su consumo excesivo. La medida comenzará a funcionar inicialmente en los departamentos de Cesar, Magdalena, Atlántico, Bolívar, La Guajira, Norte de Santander, Santander, Boyacá, Cundinamarca (sector occidental), Tolima, Eje Cafetero y Valle del Cauca (sector norte), como una acción para ahorrar agua e invitar a los ciudades a tener un uso adecuado de este líquido que ya escasea en varias zonas del país”.	Según la urna de cristal “Este desincentivo consiste en cobrar un mayor valor a los usuarios que consuman más metros cúbicos mensuales de los establecidos para cada piso térmico como permisibles. Además, se le solicitará a las empresas prestadoras del servicio de acueducto un plan inmediato para disminuir las pérdidas de agua en las zonas de emergencia. Los recursos recaudados se destinarán a la protección, reforestación y conservación de las cuencas hidrográficas abastecedoras de acueductos municipales y a campañas que incentiven el uso eficiente y ahorro del agua”.	No dar un buen manejo a un recurso tan vital como lo es el agua representara para el sector gastronómico una amenaza, que puede reflejarse en un incremento de sus gastos. Deben los administradores de estos establecimientos prestar atención al uso que dan a este recurso, dado que para los restaurantes el uso del agua potable está incluida de principio a fin en su proceso productivo.	El impacto de esta variable con la empresa es negativo, pues si no se usa adecuadamente puede caer en sanciones pecuniarias. Debe el restaurante velar por que el uso dl agua sea racionado y del que no se puede prescindir.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en URNA DE CRISTAL. 30 de julio de 2014. [En línea].[Citado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sanciones-deperdicio-agua>

Tabla 24: Variable de manejo de fuentes renovables

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Manejo de fuentes renovables	Oportunidad	Según el país “la Gobernación del Valle del Cauca quiere entrar al negocio de energía y para ello solicitó a la Asamblea Departamental la autorización para crear una empresa generadora de energía eléctrica de composición mixta y que tenga como prioridad las fuentes renovables (solar, eólica o biomasa) Planeación del Valle, explicó que se quiere abrir la posibilidad de que el Departamento ingrese al mercado de generación y comercialización de energía, con el propósito de aumentar la oferta regional, disminuir el rezago en la incorporación de energías renovables no convencionales y reducir la dependencia del departamento de otras regiones en este campo, pues hoy el Valle no es autosuficiente”.	El país “el proyecto, que empezó a debatirse en la Asamblea, plantea que el Departamento tendría la mayoría de acciones de una sociedad mixta, que permita el aporte de inversionistas privados. En el Valle del Cauca solo opera una empresa generadora con energía hidráulica que es Celsia, propietaria de Epsa. Cuenta con dos plantas térmicas y el resto de compañías son comercializadoras y distribuidoras como el caso de Emcali, Colenergía, Comercializar, la Compañía Energética de Tuluá, Diceler, entre otras”	Para el sector gastronómico, que exista otra empresa que preste el servicio de energía eléctrica representa una oportunidad, pues con ello tendrán los restaurantes y todos los consumidores alternativas al elegir su proveedor de energía.	Para el restaurante azteca, el establecimiento de una nueva empresa que preste el servicio de energía puede representar una oportunidad en cuanto a reducción de costos.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL PAÍS. Cali. Valle del Cauca. [En línea]. [Citado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/economia/el-proyecto-con-el-que-el-valle-quiere-entrar-al-negocio-de-la-generacion-de-energia.html>

Tabla 25: Variable cambio climático.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Cambio climático	Amenaza	Tomando como referente El Tiempo “el cambio climático no tiene reversa, pero no afectará de la misma forma a todo el país en los próximos 25 años ni en lo que resta del siglo. Habrá regiones que sufrirán por un incremento de la temperatura y otras por falta de lluvias. Y algunas más, porque precisamente esas precipitaciones serán muy intensas”	El Tiempo dice “como los impactos no serán los mismos, el Gobierno y las administraciones regionales tendrán que diseñar y aplicar medidas diferenciadas para enfrentar los cambios del clima y reducir la vulnerabilidad del territorio, que se ha hecho cada vez más evidente en zonas rurales y ciudades capitales”	Para el sector gastronómico, y para los ciudadanos en general el cambio climático representa una amenaza debido a que a raíz de este se pueden generar desastres naturales cuyos daños son enormes, ya sea bloqueando carreteras, arrasando con edificios y en el peor de los casos, llevándose consigo la vida de muchas personas.	Para el restaurante Aztecas, un desastre natural sin duda alguna es una amenaza, que puede causar daños irreparables ya sea en su equipo de trabajo o en su planta física. Adicional a ello, un desastre natural deja sin medio de sustento a muchas personas lo que hará que el poco dinero disponible sea invertido en actividades de supervivencia.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL TIEMPO. Bogotá. D.C. [En línea]. [Citado el 24 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15532995>.

8.1.7 Dimensión demográfica

Las distintas variables que componen el entorno social y demográfico nos brindan gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por tanto inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad. En consecuencia, debemos considerar estudiar la población como el componente principal del análisis social y demográfico presentan dos grandes vías, por una parte la estructura que nos ofrece una mirada sobre el ahora y por otro lado, la dinámica de la población que explica a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad y migración. (Betancourt, 2014, p.55).

Tabla 26: Variable de migración.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Migración	Amenaza	La revista Dinero dice "Hasta hace tres años el tema migratorio producía muy pocas noticias en Colombia. Pero de 2015 para acá no hay una semana en la que no se hable de algún tema relacionado con el flujo de extranjeros entrando o saliendo. El fenómeno es nuevo para los colombianos, que se habían acostumbrado a ser el país suramericano con menor flujo de extranjeros, y para las autoridades, que hasta el momento contaban con una estructura reducida para atender estas situaciones. Pero los cambios que se registran en los tres últimos años –y los que se esperan de aquí en adelante– han motivado al Gobierno a introducir cambios importantes para atender la nueva realidad"	Según la revista Dinero "el año pasado Migración Colombia registró una cifra histórica: 13 millones de movimientos durante todo 2016, frente a 3,6 millones registrados en 2001. De esta cifra, 5,6 millones correspondieron a entradas y salidas de extranjeros, también considerada una cifra récord en el país. Pero llama la atención que buena parte de los movimientos migratorios que se dieron el año pasado involucran a venezolanos que, a raíz de la crítica situación económica, política y social que se registra en el vecino país, están buscando oportunidades de mejorar sus condiciones de vida en Colombia o están de paso hacia otros países"	Para el sector gastronómico colombiano, que se incrementa la migración representa una amenaza, pues muchas de las personas que abandonan su país de origen, deciden establecerse en este y montar sus propios negocios, los cuales debido a las bajas barreras de entrada se centraran en ofrecer cualquier tipo de comida típica que en Colombia será diferente y llamara la atención del mercado.	Para la empresa esta variable representa una amenaza, pues es posible que se aumente el número de competidores para el restaurante aztecas. Es posible que los competidores llamen la atención del mercado objetivo al ofrecer productos que eran poco conocidos.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en REVISTA DINERO. Bogotá. D.C. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/inmigracion-y-emigracion-en-colombia-aumentan-en-2017/245750>

8.1.8 Dimensión cultural

Según Betancourt menciona que:

El entorno cultural tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de “hacer” las cosas, de un individuo y un grupo social si actuara según su lógica y su espontanea racionalidad. (p.53).

Además Betancourt afirma que:

Específicamente el entorno cultural tiene dos grandes ejes: los patrones de consumo y la fuerza de trabajo; para los patrones de consumo en la cultura, estos se fabrican y se aprenden de sociedad en sociedad y se ve reflejado por ejemplo, en las marcas; estas aparecen hoy con símbolos poderosos que generan tendencias y actitudes. Por su parte, la cultura influye muchísimo en la fuerza laboral tanto directiva como operativa. (p.54).

Tabla 27: Variable Buga patrimonio cultural y religioso.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Buga Patrimonio cultural y religioso	Oportunidad	Según el País “los ministerios de Cultura, Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo del Fondo Nacional del Turismo, declararon al municipio de Buga como Patrimonio Cultural y Religioso de Colombia. De esta manera, la Ciudad Señora entró a ser parte de la Red de Patrimonio de Colombia, al igual que otras quince poblaciones del país. "Esta es una noticia muy importante porque representa un privilegio que permitirá acceder a recursos económicos, a circuitos internacionales de turismo y la presencia de más turistas, entre ellos, muchos peregrinos, ya que a Buga llegan más de tres millones de visitantes al año", manifestó el alcalde de Buga”	El País dice “para otorgarle a Buga esa distinción, se tuvo en cuenta, las características arquitectónicas, históricas, ambientales y de identidad que potencian a esta ciudad como un verdadero destino del turismo cultural y religioso. Por su parte, Yamili Pedraza Aranda, presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Buga, dijo que esta es una noticia muy importante ya que le brinda a la ciudad más oportunidades de ser conocida a escala mundial y de acceder a recursos que le permitirán mejorar el entorno arquitectónico	Para el sector gastronómico, esta variable no representa un impacto considerable.	Para la empresa esta variable representa una oportunidad, pues el hecho de que Buga sea declarado como patrimonio cultural atraerá turísticas que deberán recurrir a los restaurantes locales para alimentarse. Es importante tener en cuenta el que el tipo de público que vendrán, serán personas adultas que posiblemente vengan a visitar la basílica del señor de los milagros.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en EL PAÍS. Cali. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/valle/buga-fue-declarada-patrimonio-cultural-y-religioso-de-colombia.html>.

Tabla 28: Variable Buga ingresa a red de pueblos.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Buga ingresa a la red de pueblos patrimonio	Oportunidad	Según Colombia “Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, hace parte ahora de la Red de Pueblos Patrimonio, una plataforma de gestión que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano y su proyección mediante el turismo, y de este modo generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad para sus comunidades”	Según Colombia “los municipios de la Red reciben recursos y respaldo para mejorar su promoción y competitividad. El que esta población haga parte de la Red de Pueblos Patrimonio, se constituye en una valiosa herramienta para aumentar su capacidad turística y promover la llegada de visitantes tanto nacionales como internacionales a la población. Los lugares que conforman la Red fueron seleccionados por sus características arquitectónicas, históricas, ambientales y de identidad, que los potencian como destinos de turismo cultural”.	Para el sector gastronómico representa una oportunidad, pues en la medida en que las personas se dedican a pasear, gastaran gran parte de su dinero disponible en comida que deberán comprar en establecimientos que encuentren fácilmente, de allí la importancia de contar con una ubicación estratégicamente ubicada a la zona de mayor número de turistas.	Esta variable impacta positivamente al restaurante, dado que está ligada a impulsar la competitividad turística, lo que posiblemente se verá reflejado en el aumento de flujo de cliente los días festivos, que son los días en los que las familias se dedican a pasear. Es importante, tener en cuenta que la ubicación del restaurante no se encuentra cercana a la zona donde se aglomera el turismo en la ciudad, por lo tanto deberá buscar alternativas el restaurante para hacer que los turistas se movilicen hacia su establecimiento.

Nota. Fuente: elaboración propia basada en COLOMBIA. Bogotá. D.C. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.colombia.co/visita-colombia/pueblos-patrimonio/buga-ingresa-a-la-red-de-pueblos-patrimonio/>

8.1.9 Aplicación matriz de evaluación de factores externos (EFE)

David afirma que “una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (p.110).

Como lo menciona David “se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor”. (p.110), donde:

- **Clasificación 4:** la respuesta es excelente
- **Clasificación 3:** la respuesta está por arriba del promedio
- **Clasificación 2:** la respuesta es de nivel promedio
- **Clasificación 1:** la respuesta es deficiente.

David (2003) afirma que

Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro. (p.111).

Tabla 29: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos claves Matriz EFE			
Oportunidades	Valor	clasificación	Valor ponderado
1. política gastronómica	0,05	3	0,15
2. Ley de primera empresa	0,07	3	0,21
3. Producto interno bruto	0,09	3	0,27
4. Acceso a internet	0,08	2	0,16
5. Manejo de fuentes renovables	0,09	1	0,09
6. Buga patrimonio religioso y cultural	0,1	3	0,3
7. Buga ingresa a red de pueblos	0,07	3	0,21
Amenazas	Valor	Clasificación	valor ponderado
1. Ley para ajustar contratos por prestación de servicios	0,06	4	0,24
2. Política fiscal	0,05	2	0,1
3. Aumento del IVA	0,1	4	0,4
4. Índice de desempleo	0,07	3	0,21
5. Manejo de residuos solidos	0,05	2	0,1
6. Migración	0,04	1	0,04
7. Política salarial	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,8
Oportunidades	Subtotal		1,39
Amenazas	Subtotal		1,41

Nota. Fuente: elaboración propia.

8.1.10 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Partiendo de los resultados que arrojó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) aplicado al restaurante Aztecas, se puede afirmar que el restaurante está respondiendo positivamente a las amenazas que provienen del medio, es decir, que sin importar el impacto que estas pueda tener en el restaurante, este está logrando minimizar esos riesgos de forma en que no afecte en gran medida el funcionamiento del restaurante.

Es para considerar, que el medio en el cual se desarrolla el restaurante le está brindando suficientes oportunidades con las que este puede fortalecerse, tal como parece que lo está haciendo, pues la MEFE arroja un puntaje final del 1,39 quiere decir que el restaurante no está dejando pasar las oportunidades sino que, por el contrario se está aprovechando de ellas, ya sea para crecer o atrapar mayor porcentaje del mercado objetivo.

El restaurante Aztecas, liderado por su gerente, debe aprovechar al máximo las oportunidades que le está brindando el medio y sobretodo las cuales no tiene que invertir demasiado dinero para obtener resultados, tal como pasa con el acceso a internet, ya que el restaurante, al igual que lo han hecho grandes y famosas cadenas de negocios a nivel mundial, puede promocionar sus productos solamente valiéndose de la creatividad y un Smartphone.

En cuanto a las amenazas que provienen del medio al restaurante, es importante analizar que todo tipo de empresa se enfrena a ellas y a pesar de que siempre han existido amenazas las empresas han logrado sobrevivir a panoramas muy negativos, solo debe el restaurante estar a la vanguardia y tener planes de contingencia para que estas no impacten mucho en su pequeña organización.

En términos generales, Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), muestra un panorama positivo para el restaurante Aztecas, con un resultado final de 2,8, posicionándose así por encima de la media, significando esto que el restaurante está respondiendo positivamente a las variables que influyen en él.

Finalmente, como recomendación al restaurante y al su gerente Nayid, pueden investigar y analizar casos de grandes empresas que han tenido que enfrentarse a amenazas como estas y tal vez mucho más grandes, pero que han logrado sobrevivir a estas exitosamente.

8.2 Análisis Interno

Serna (2008) dice que:

El análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. (p.167).

Como lo menciona Serna:

Por tanto un aspecto critico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen en los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. (p.167).

En el análisis interno Serna nos afirma que:

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia. (p.167).

8.2.1 Encuesta personal administrativo

Con el fin de realizar un análisis en el departamento administrativo, se realizó una encuesta en la que se incluyeron aspectos que determinan las debilidades y fortalezas de la organización.

La encuesta fue realizada al gerente del restaurante que es la persona que maneja la información de la empresa.

Tabla 30: Encuesta al personal administrativo

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.Tengo clara la misión del restaurante	X				
2. Tengo clara la visión del restaurante	X				
3.Preveo acciones para implementar en caso de que algún suceso imprevisto ocurra					X
4.Conozco a los competidores del restaurante	X				
5.Conozco debilidades del restaurante	X				
6.Conozco las fortalezas del restaurante	X				
7. Contrato personal calificado				X	
8. Me preocupo por motivar a mis colaboradores				X	
9. Manejo programas de incentivo por buen desempeño para los Colaboradores					X
10. El restaurante brinda estabilidad laboral		X			
11. Me preocupa tener buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo					X
12. Considero que el restaurante es competitivo	X				
13. Tengo conocimientos sobre las finanzas/administración de empresas					

Nota. Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada al gerente del restaurante Aztecas se puede evidenciar que presenta falencias en aspectos muy importantes como sucesos imprevistos que puedan ocurrir y no tiene las acciones para que esto no suceda, también se observa que no tiene un programa de motivación y le da poca relevancia a incentivar a sus colaboradores ya que esto es una parte importante para que tengan un nivel alto de eficiencia y por otro lado se puede ver que no cuenta y no se preocupa por tener un programa de seguridad salud para sus empleados, se

puede resaltar que el gerente conoce muy bien la misión , visión del restaurante que es muy importante y tiene claro las debilidades y fortalezas que posee que es de suprema relevancia para que sea más competitivo.

8.2.2 Encuesta personal operativa

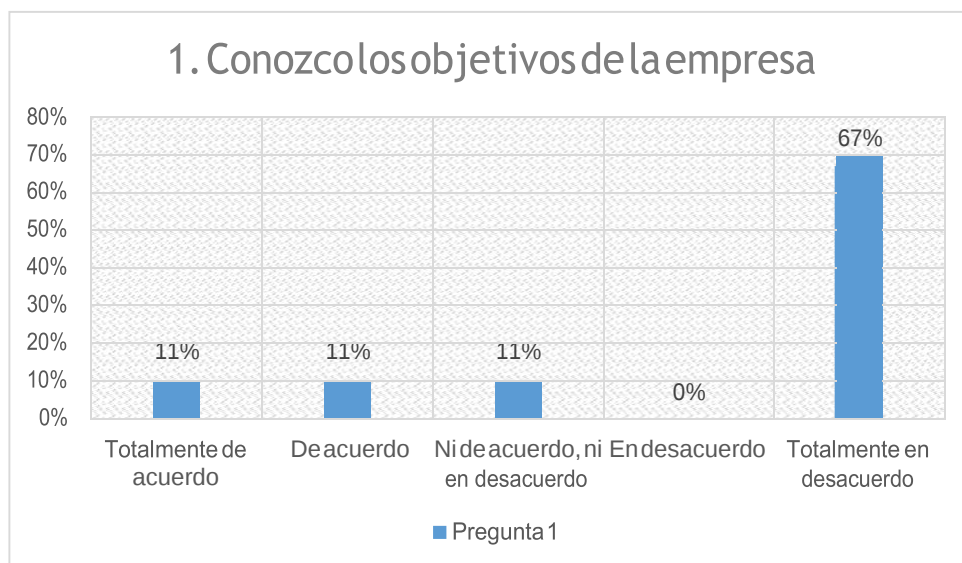
A continuación, se presenta la encuesta y los resultados que arrojo, esta se realizó al personal operativo de la empresa la cual consta de 13 preguntas con cinco opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y se le realizó a 9 colaboradores, es

Tabla 3131: Encuesta al personal administrativo

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conozco los objetivos de la empresa					
2. Conozco la historia de la empresa					
3. Contribuyo al cumplimiento de los objetivos de la empresa					
4. Mis opiniones son tomadas en cuenta					
5. Existe un ambiente colaborativo entre los empleados del restaurante					
6. Colaboro a mis compañeros					
7. Me siento conforme con mis funciones laborales					
8. Recibo un salario justo					
9. Conozco las reglas que existen en el restaurante					
10. Tengo los conocimientos necesarios para realizar mis funciones laborales					
11. Recibo algún tipo de incentivo por alcanzar un buen desempeño laboral					
12. Recibo un trato amable por parte de todo el equipo de trabajo					
13. Llevo más de un año trabajando para el restaurante					

Nota. Fuente: Elaboración propia

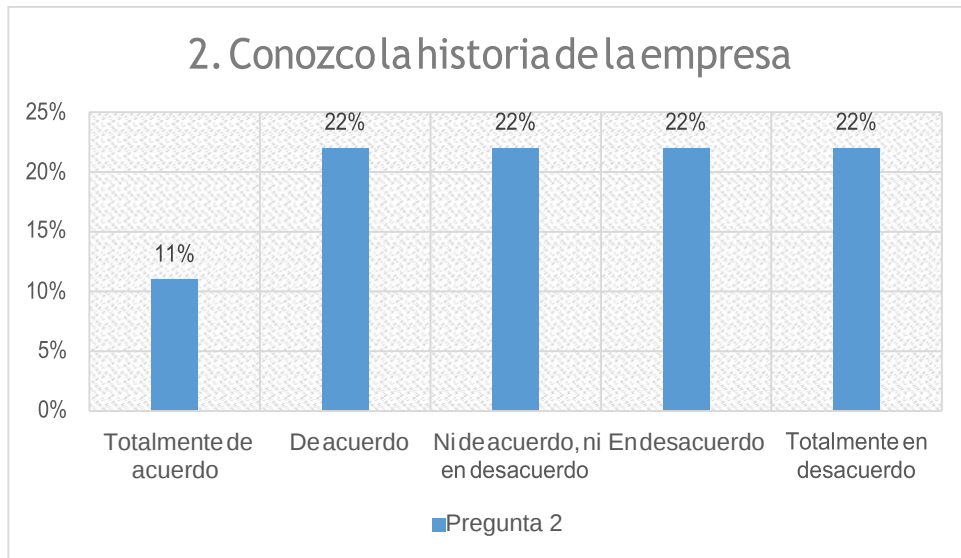
Ilustración 19: Conozco los objetivos de la empresa.



Nota. Fuente: elaboración propia

Según se evidencia en el gráfico, el 67% del personal manifiesta no conocer, en lo absoluto los objetivos de la empresa, situación que se presenta porque el gerente no ha dado a conocer los objetivos del restaurante ni cuáles son sus metas.

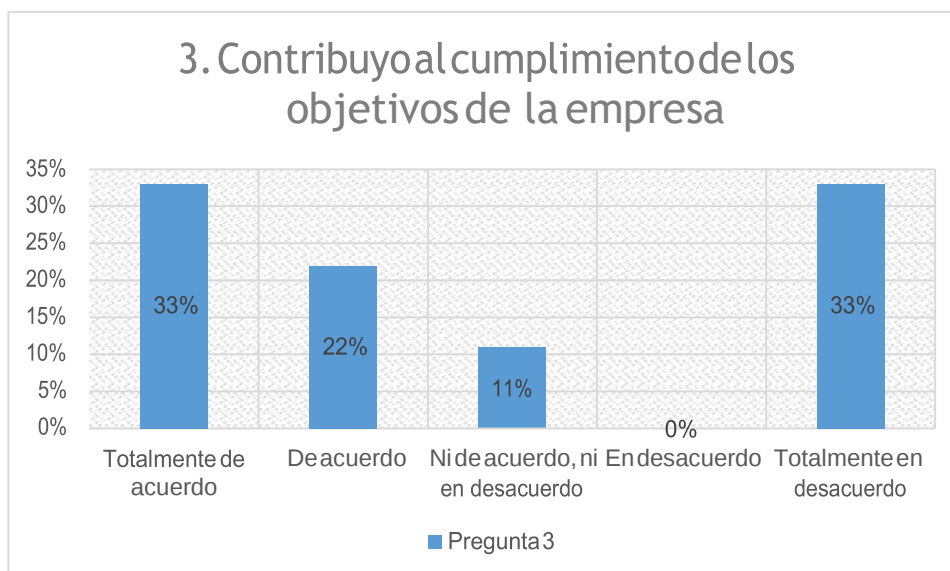
Esta situación, puede convertirse en algo muy negativo para la compañía, porque muchos de los colaboradores pueden sentir que si no les han dado a conocer los objetivos organizacionales es porque ellos no son parte importante en el cumplimiento de estos, lo que en últimas se reflejaría en una desmotivación laboral.



Nota. Fuente: elaboración propia

Referente a la cuestión de la historia del restaurante, podría decirse que no existe una tendencia que sobresalga por encima de las demás, dado que aunque el restaurante no haya comunicado oficialmente la historia de su fundación, los colaboradores empiezan a especular sobre como este se fundó.

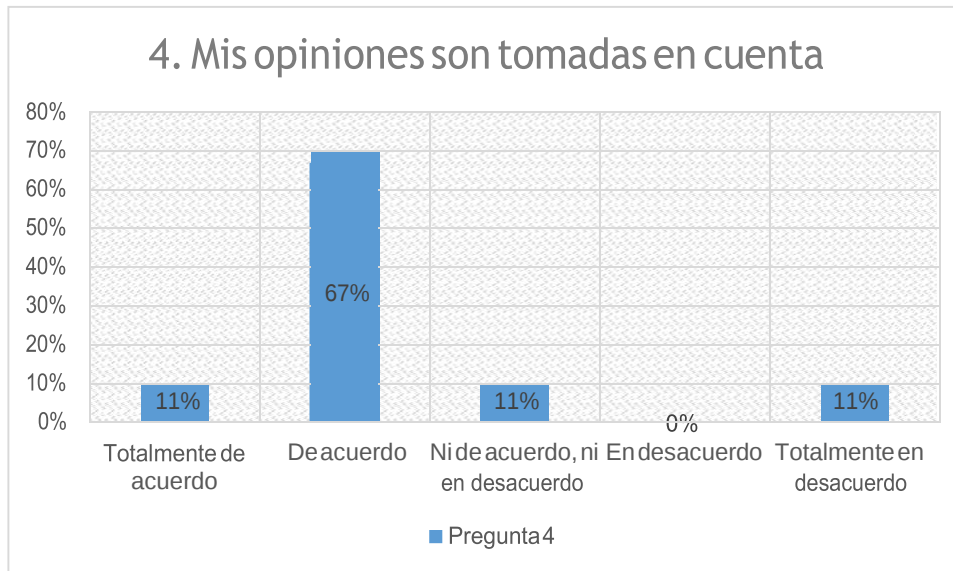
El hecho de que no exista una historia formal, comunicada oficialmente, puede hacer que se propague entre el personal, un ambiente de chisme ya que cada uno podrá contar su propia versión de la historia del restaurante.



Nota. Fuente: elaboración propia

Los resultados que arroja esta variable, están directamente relacionados con la variable número 1, donde se preguntaba a los colaboradores que si conocían los objetivos organizacionales y la mayoría de ellos respondió negativamente, de la misma forma, sucede con esta variable, pues si los colaboradores no conocen los objetivos, no van a sentirse parte fundamental en el cumplimiento de ellos.

Con base en lo anterior, es claro que el restaurante debe comunicar a sus colaboradores los aspectos importantes del direccionamiento estratégico, como lo son la misión, visión, objetivos e historia, lo que lograra que ellos se comprometan con la organización y se sientan pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

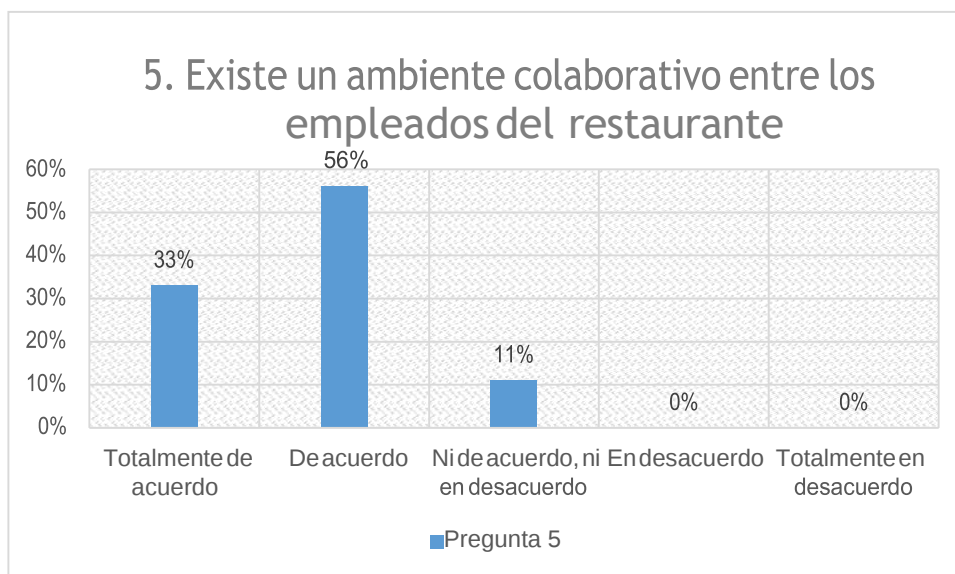


Nota. Fuente: elaboración propia

Esta variable, refleja un panorama muy positivo para el restaurante, pues un 67% siente que sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que hace que ellos cada vez se motiven más para ofrecer ideas al administrador pues saben que están son escuchadas y si es el caso pueden ser aplicadas.

Que las opiniones de los colaboradores sean tomadas en cuenta, brinda un panorama muy grande en cuanto a resolución de algún problema que se presente, pues el administrador escuchara las alternativas que cada colaborador manifieste y según el caso procederá.

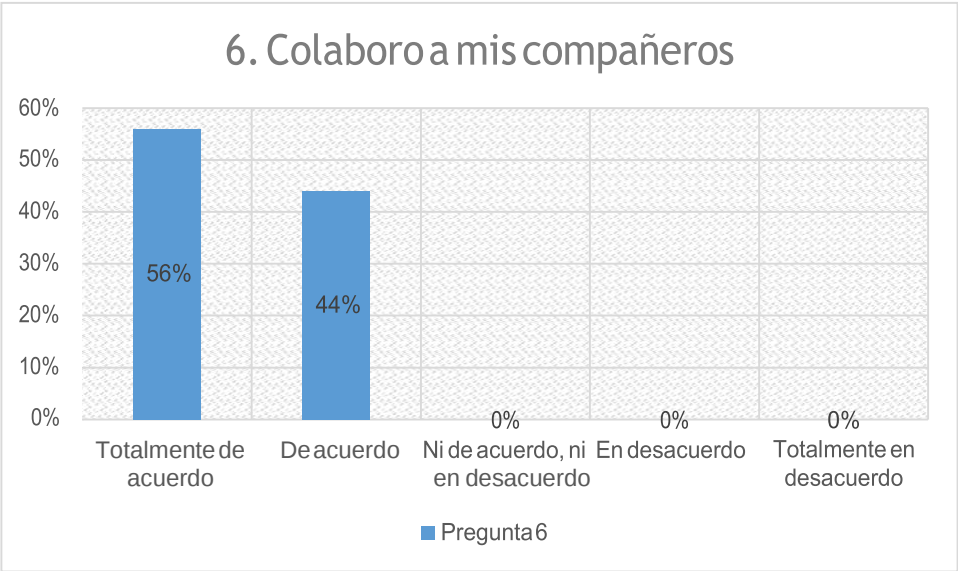
Ilustración 23: Existe un ambiente colaborativo entre los empleados del restaurante



Nota. Fuente: elaboración propia

Con esta variable, se pretende conocer el grado de colaboración que existen en el restaurante, y lo que este arrojo es interesante, pues ningún colaborador negó que sus compañeros le ayuden en sus funciones cuando es necesario, y por el contrario, todas las respuestas que los colaboradores marcaron son positivas.

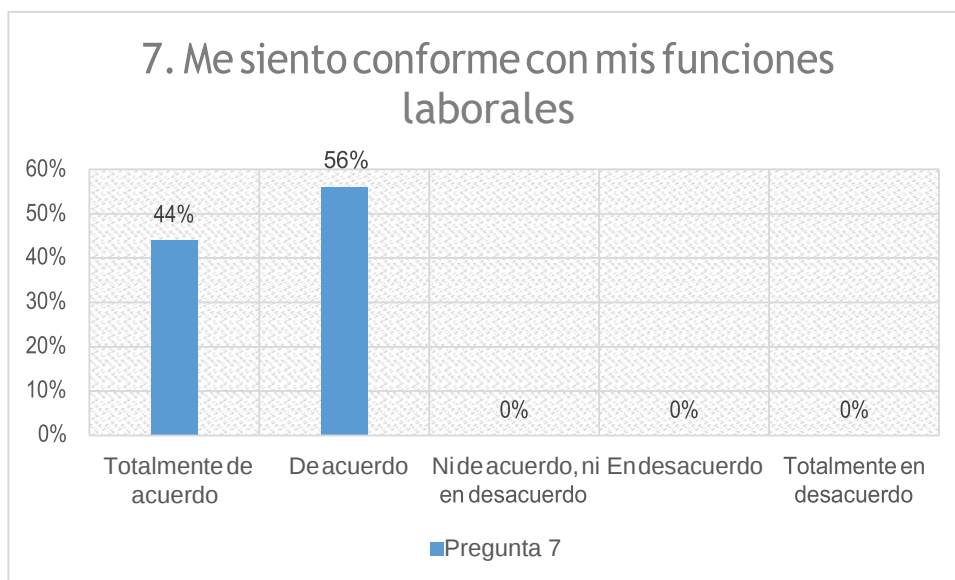
El grado de colaboración entre compañeros de trabajo no solo es vital para mantener un clima laboral saludable, sino que hace que los colaboradores se conviertan en trabajadores multifuncionales, pues conocerán las labores de sus compañeros y en caso que algo extraordinario ocurra, estos podrán cubrir a sus compañeros sin que se afecten los procesos del negocio.



Nota. Fuente: elaboración propia

Con esta variable se pretendía medir el grado en el que el individuo siente que colabora a sus compañeros, y como era de esperarse, todos los colaboradores manifestaron ayudar a sus compañeros cuando es necesario, lo interesante de esta variable, es que está directamente relacionada con la variable sobre la colaboración que reciben de sus compañeros, por tanto en términos generales y al notar que en la dos variables relacionadas no hay contradicciones, puede decirse que el clima laboral en cuanto a colaboración es muy bueno en la organización, aspecto que como se mencionó anteriormente trae beneficios a la organización.

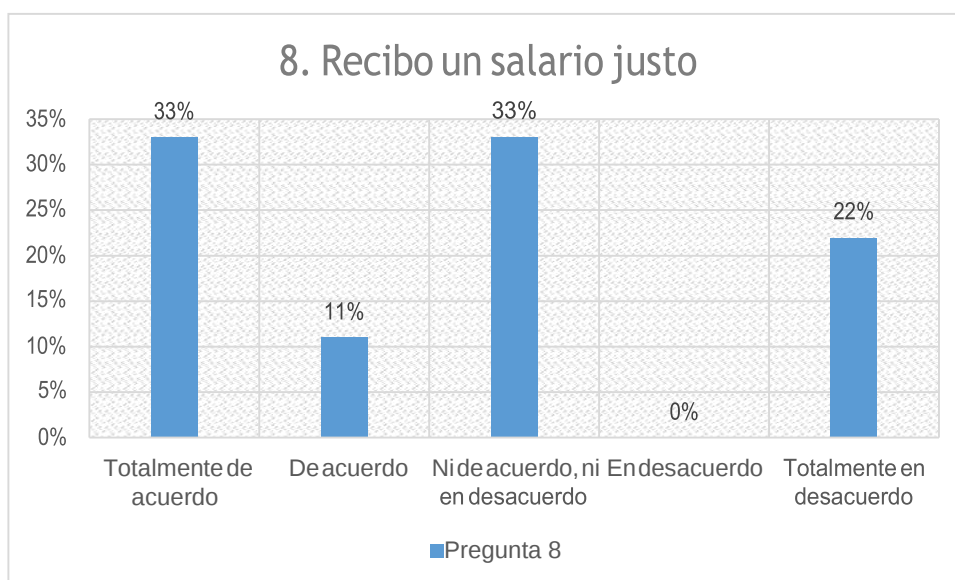
Ilustración 25: Me siento conforme con mis funciones laborales



Nota. Fuente: elaboración propia

Según los resultados arrojados por esta variable, todos los trabajadores del restaurante se sienten satisfechos con las funciones que realizan, situación que es poco común en las organizaciones y sobretodo en las pequeñas, donde los cargos suelen convertirse en un cumulo de tareas que pueden o no estar relacionadas.

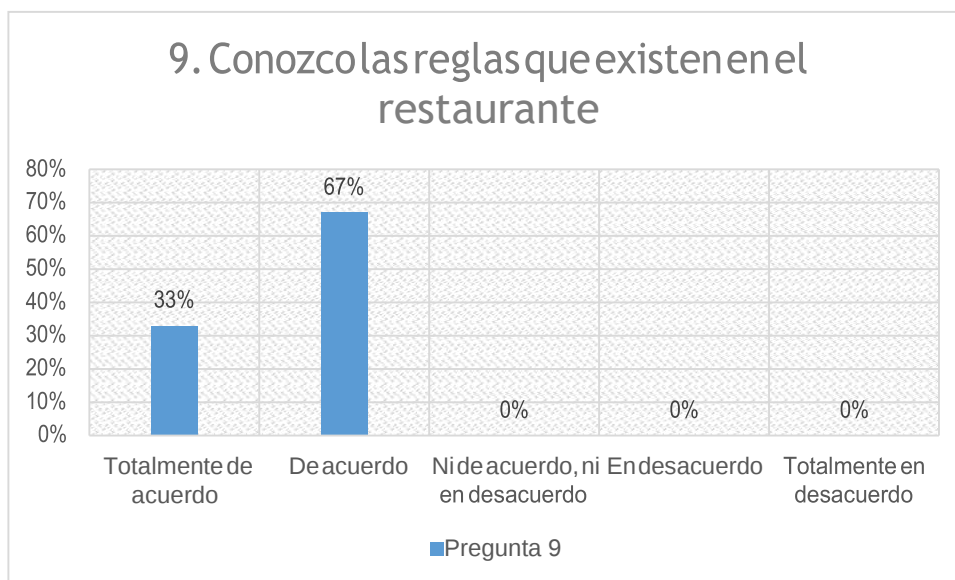
En caso de que estos resultados sean totalmente verídicos y que no hayan sido afectados por ningún factor, significa que los colaboradores se sienten bien con las funciones que realizan, por lo tanto son trabajadores motivados y que van a reflejar su agrado al trabajo con los clientes.



Nota. Fuente: elaboración propia

En cuanto a la retribución salarial, solamente el 22% de los colaboradores manifestó que no se siente a gusto con el salario que recibe a cambio de realizar cierta labor en la compañía.

Por otro lado, el 44% de las personas dice que se siente bien con su salario, lo que hace que se sientan motivados para realizar sus funciones diarias pues saben que es posible que no encuentren mejores salarios en el mercado laboral, este constituye otro factor importante para hablar sobre la motivación en el restaurante Aztecas.

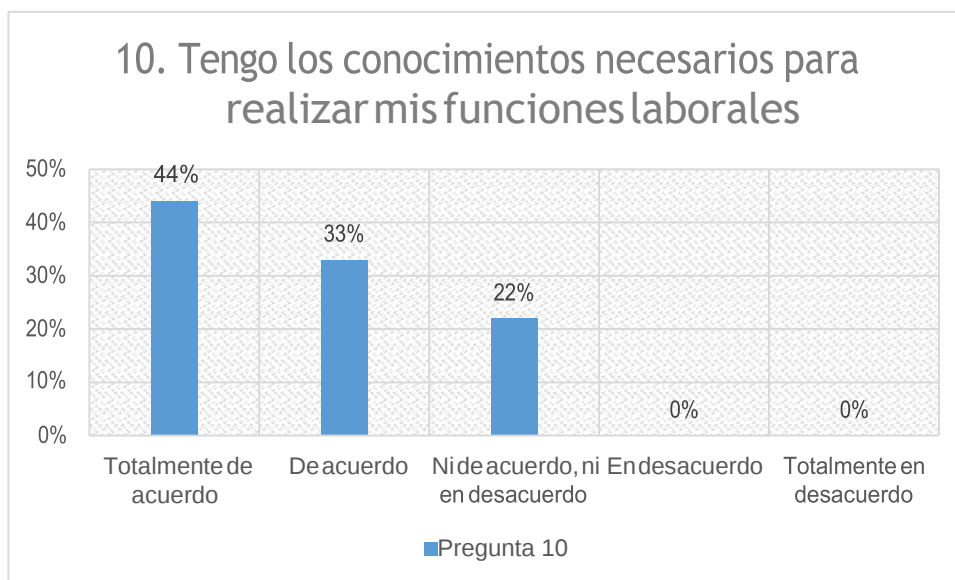


Nota. Fuente: elaboración propia

Esta variable, hace referencia al conocimiento y acatamiento de las reglas organizacionales por los colaboradores.

Esta variable, arroja un panorama positivo, y aunque no existan unas reglas de carácter formal, los colaboradores saben que deben seguir el paquete de normas que es mínimo en cualquier compañía, ya sea que se trate de los elementos de seguridad y protección o las básicas como lo son los horarios de llegada.

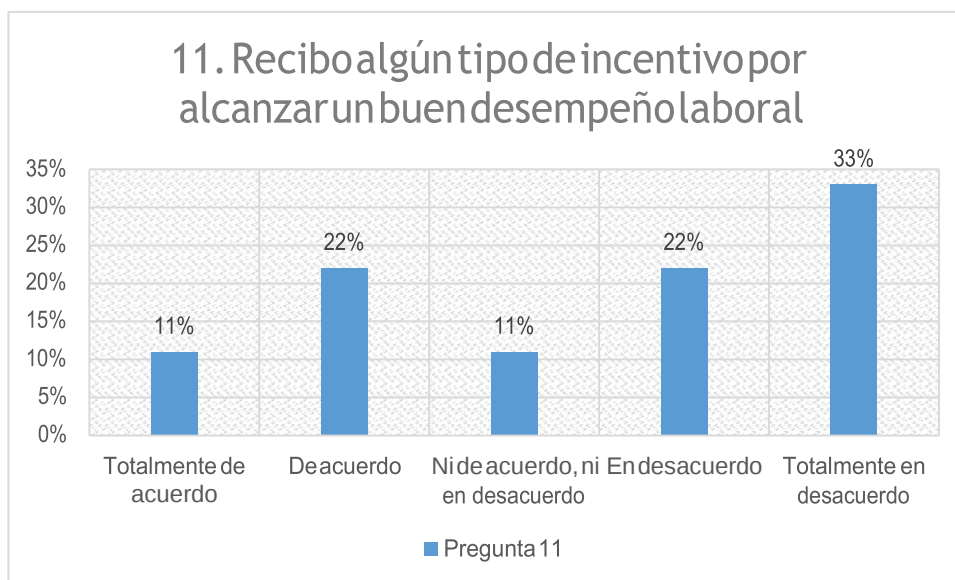
Ilustración 28: Tengo los conocimientos necesarios para realizar mis funciones laborales



Nota. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados arrojados por esta variable, los cuales son positivos, quiere decir que el restaurante está realizando una buena labor cuando de selección de personal, pues todos manifiestan conocer cómo hacer sus funciones, asunto que es muy positivo para el restaurante porque no tendrá que invertir mucho tiempo mientras las personas se adaptan a un cargo.

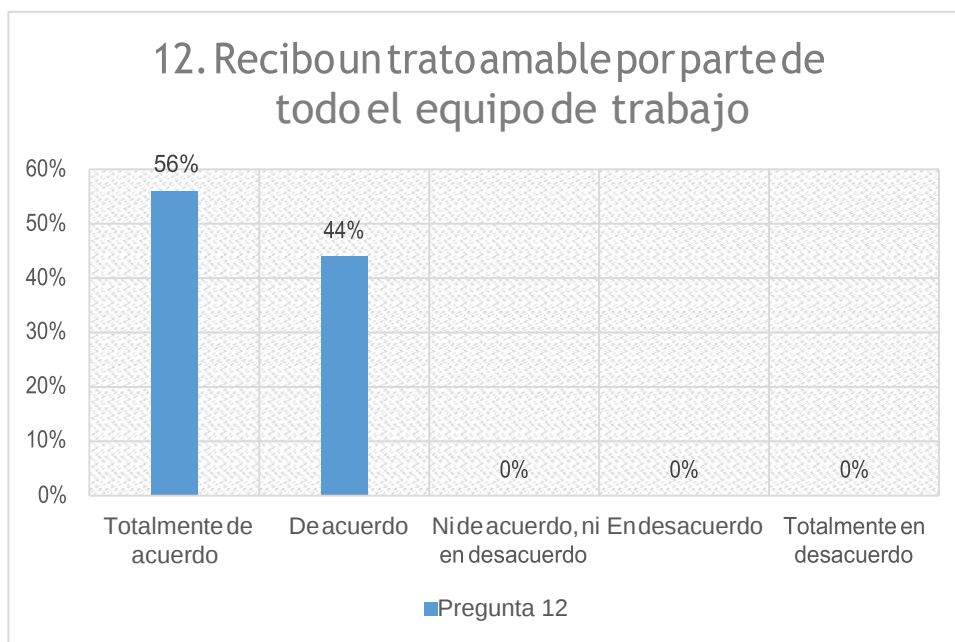
Ilustración 29: Recibo algún tipo de incentivo por alcanzar un buen desempeño laboral



Nota. Fuente: elaboración propia

En cuanto a los incentivos, la mayoría del personal manifestó que no recibe ningún tipo de obsequio por parte de la compañía, lo que hace que los colaboradores no se sientan motivados con el cumplimiento de alguna función.

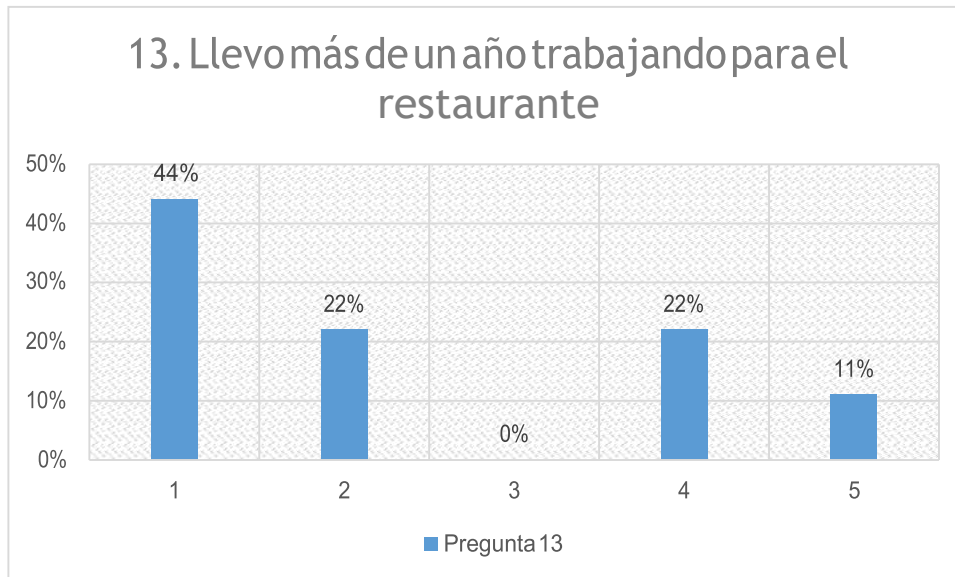
Ilustración 30: Recibo un trato amable por parte de todo el equipo de trabajo



Nota. Fuente: elaboración propia

En cuanto a esta variable, todos los colaboradores respondieron positivamente, lo que quiere decir que el clima laboral que se vive en el restaurante es agradable o que al menos se ajusta a las normas mínimas de convivencia.

Ilustración 31: Llevo más de un año trabajando para el restaurante



Nota. Fuente: elaboración propia

Con esta variable, lo que se pretendía era investigar la antigüedad del personal del restaurante, y como se observa en la gráfica, más de la mitad de los colaboradores lleva más de un año con la compañía, asunto que es bastante bueno, pues muestra a los colaboradores más nuevos que ellos pueden acceder a una estabilidad laboral estando con la compañía, lo que hacen que estos se motiven y valoren sus puestos de trabajo.

8.2.3 Capacidad directiva

Según David, las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas:

Ilustración 32: Funciones básicas de la administración.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA
Planeación	La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas estrategia con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización.	Implantación de la estrategia
Motivación	La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así el Implantación de la estrategia comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad.	Implantación de la estrategia
Factor Humano	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados.	Implantación de la estrategia
Control	El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la Evaluación de la estrategia obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios.	Evaluación de la estrategia

Nota. Fuente: Tomado del libro DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2003.

- **Uso de planes estratégicos (Debilidad):** esta variable se presenta como una debilidad, ya que el gerente no tiene conocimientos en teoría administrativa para diseñar planes de acción que potencialicen las cualidades de restaurante.
- **Comunicación y control gerencial (Fortaleza):** En el restaurante no se presentan problemas de comunicación, ya que al tratarse de un negocio tan pequeño, el gerente se dirige con facilidad a cada uno de los colaboradores en caso que sea necesario algún ajuste a un procedimiento.

- **Sistemas de control (Debilidad):** El restaurante no maneja ningún sistema de control, ni siquiera inventarios de materia prima. Este aspecto representa una gran debilidad para el restaurante pues sin estos puede perder dinero por vencimiento de materia prima o pérdida de mercancía que tendrá que asumir el restaurante.
- **Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes (Fortaleza):** Al tratarse de una empresa tan pequeña puede hacer ajustes de forma rápida para responder eficientemente a las necesidades del medio, sin embargo, debe el restaurante preocuparse más por identificar a tiempo las condiciones cambiantes del ambiente.

8.2.4 Capacidad tecnológica

En esta capacidad se incluye todo lo relacionado con operaciones, infraestructura y servicios, es por esto que David (2003) afirma que:

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. (p.147).

Habilidad técnica de manufactura (Debilidad): El personal de la empresa carece de habilidades técnicas, ya que son personas sin experiencia en el ámbito de preparación de alimentos

Nivel de tecnología utilizado en los productos (Debilidad): A pesar de que el restaurante tiene las herramientas necesarias para fabricar sus productos con buenas condiciones de calidad, este no cuenta con estufas u hornos de última tecnología que permitan mejorar o agilizar los procesos de fabricación.

Capacidad de innovación (Fortaleza): El modelo bajo el cual se creó el restaurante representa una innovación por sí misma, pues fue el primer restaurante en la ciudad en ofrecer a los consumidores este tipo de comida (mexicana), por tanto, el restaurante aún tiene mucho que ofrecer en cuanto a platos mexicanos que son completamente desconocidos por los consumidores locales.

8.2.5 Capacidad de talento humano

Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación

- **Estabilidad (Fortaleza):** el restaurante brinda a sus trabajadores una estabilidad laboral.
- **Motivación (Debilidad):** La empresa no brinda motivación por parte de la administración, esto hace que sus trabajadores no se sientan conformes y allá un nivel de rotación elevado.
- **Nivel de remuneración (Debilidad):** La empresa no posee un sistema de remuneración hacia sus empleados, esto hace que el personal no este conforme.
- **Accidentalidad (Debilidad):** la compañía muestra un nivel alto de accidentalidad debido a que se trabaja con maquinaria con altas temperaturas o manejo de objetos corto punzantes, pisos lisos entre otros.

8.2.6 Capacidad competitiva

La capacidad competitiva va de la mano del marketing que maneje la empresa por eso David (2003) menciona que:

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete

funciones de marketing básicas: 1. análisis de los clientes, 2. venta de productos y servicios, 3. planeación de productos y servicios, 4. fijación de precios, 5. distribución, 6. investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. (p.136).

- **Lealtad y satisfacción del cliente (Fortaleza):** En la empresa se puede evidenciar una gran satisfacción por parte de los clientes, debido a esto sean fidelizado con el restaurante y se convierten en clientes frecuentes.
- **Fuerza del producto calidad y exclusividad (Fortaleza):** los productos ofrecidos por la empresa son de excelente calidad y esto lleva al que producto brinde satisfacción a sus clientes.
- **Participación del mercado (Fortaleza):** la compañía cuenta con un alto porcentaje de participación en el mercado debido a que en su especialidad son pocos los restaurantes que la tienen.
- **Programas post ventas (Debilidad):** La empresa no ofrece programas post ventas y esto hace que no se conozca las falencias o fortaleza que tiene el restaurante

8.2.7 Capacidad financiera

David (2003) afirma que:

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación. (p.141).

- **Estabilidad de costos (Fortaleza):** la empresa tiene estabilidad en sus costos, esto permite una mejor rentabilidad y competitividad
- **Acceso a capital cuando lo requiere: (Fortaleza):** El restaurante posee la capacidad de obtener capital cuando sea necesario ya que en este momento la empresa está en etapa de remodelación y esto demuestra que puede adquirir capital.
- **Habilidad para competir con precios (Fortaleza):** El restaurante posee la habilidad de competir con los precios de sus productos, ya que son muy pocos los restaurantes de la ciudad de Buga que se especializan en comida mexicana.

8.2.8. Aplicación matriz de evaluación de factores internos EFI

Por otro lado David (2003) dice:

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. (p.149).

Como lo menciona David “se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor interno clave para indicar la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. (p.150), donde:

- **Clasificación 4:** fortaleza mayor.
- **Clasificación 3:** fortaleza menor.
- **Clasificación 2:** debilidad menor.
- **Clasificación 1:** debilidad mayor.

David (2003), afirma que:

Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de las fortalezas y las debilidades no se abordan bien en la literatura sobre dirección estratégica; sin embargo, es evidente que los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades internas para formular y elegir entre alternativas de estrategias con eficacia”. (p.151).

Tabla 32: Matriz de evaluación de factores Internos (EFI)

Factores internos claves Matriz EFI			
Fortalezas	Valor	clasificación	Valor ponderado
1. Habilidad para competir con precios	0,1	4	0,4
2. Acceso a capital cuando lo requiera	0,05	3	0,15
3. Estabilidad de costos	0,06	3	0,18
4. Participación del mercado	0,08	3	0,24
5. Lealtad y satisfacción del cliente	0,1	4	0,4
6. Estabilidad	0,05	3	0,15
7. Capacidad de innovación	0,06	3	0,18
8. Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes	0,07	3	0,21
Debilidades	Valor	Clasificación	valor ponderado
1. Programa post venta	0,04	1	0,04
2. Accidentalidad	0,04	2	0,08
3. Nivel de remuneración	0,1	1	0,1
4. Motivación	0,1	1	0,1
5. Uso de planes estratégicos	0,07	1	0,07
6. Sistemas de control	0,08	2	0,16
7. Habilidad técnica de manufactura	0,07	1	0,07
8. Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,5	1	0,5
TOTAL	1		2,28
Fortalezas		Subtotal	1,7
Debilidades		Subtotal	0,58

Nota: Fuente: Elaboración propia

8.2.9. Análisis de la Matriz de Factores Internos EFI

Según se evidencia en la tabla, la situación interna de la organización es buena, pues sus fortalezas representan el 1,7, mientras que sus debilidades solo el 0,58.

Que las fortalezas del restaurante sean del 1,7, significa que este tiene muchos puntos a favor que hacen que para los demás competidores sea difícil estar a su nivel, lo que le da al restaurante ventajas sobre los demás negocios.

En cuanto a las fortalezas, un aspecto que sin duda alguna complica la situación para sus competidores es la habilidad que tiene el restaurante de competir en precios, dado que como este ya conoce a los proveedores y el mercado en el que ellos se desarrollan, tiene el restaurante Aztecas un mayor poder de negociación con estos, lo que le brinda una ventaja enorme a la hora de comprar la materia prima para la producción.

Esta matriz EFI, no solo muestra que el restaurante es fuerte, sino que muestra factores claves a los que el restaurante debe prestar atención lo más pronto posible, sobre todo, como se ha dicho a lo largo del documento y es a los diseños de planes estratégicos, para que el restaurante logre potencializar todas sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Un aspecto interesante en cuanto a las debilidades del restaurante, se relaciona con los sistemas de control, pues es curioso que con tanta tecnología que él tienen los gerentes o propietarios de un negocio a la mano, el gerente de este negocio no implemente ninguna herramienta de esta, ya sea al menos para controlar sus gastos o desperdicios de materia prima.

8.2.10 Misión y visión

Para Serna (2008) “todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o un producto, generar utilidades. Es decir, definen un propósito con claridad organizacional”. (p.201).

Serna (2008) afirma que:

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿cuál es el negocio?”, por último “la misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que esperan alcanzarse. (p.202).

Para la formulación de la misión se requiere responder una serie de preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Para que existe la empresa? Propósito
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?

Por otro lado Serna menciona que:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia

establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de las organizaciones en el futuro. (p.213)..

Para formular la visión se requiere responder una serie de preguntas:

- Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- ¿Qué innovaciones podría hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área dentro de tres a cinco años?
- Que talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Con base en las preguntas que plantea Serna se procedió a realizar un proceso de validación de misión y visión el día 19 de Marzo de 2018, mediante una reunión realizada en conjunto con la gerencia y los colaboradores del restaurante Aztecas de la Ciudad de Buga. (ver anexo B)

Esta validación se desarrolló mediante un taller donde los colaboradores y la gerencia daban respuestas a las preguntas planteadas por el profesor Serna, mencionada anteriormente, en el taller se le preguntaba a cada uno de los integrantes que pensaba sobre las preguntas y después de obtener una lluvia de ideas, en conjunto se logró consolidar la misión y visión que se presentaran a continuación.

- **Misión**

Innovar el concepto de restaurante que tiene el mercado local, ofreciendo a los consumidores un nuevo paradigma sobre la comida típica mexicana de gran

calidad y a precios justos, todo esto de la mano con ofrecer un ambiente agradable y familiar.

- **Visión**

Lograr en el año 2022 consolidarnos como una cadena de restaurante de comida mexicana en el departamento del Valle del Cauca, reconocida por todos los vallecaucanos por el exquisito sabor y calidad de sus productos además de brindar ambientes temáticos y familiares, convirtiéndose así en el restaurante líder del mercado regional.

9. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

9.1 ANÁLISIS DOFA

Serna (2003) dice que:

DOFA son las siglas de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuando más competitividad en comparación con su competidores este la empresa, mayores probabilidades de éxito esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. (p.185).

Serna (2003) afirma:

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, as oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. (p.186).

Serna habla:

En el análisis DOFA debe incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. (p.186).

A continuación se evidencia la tabla de la matriz DOFA las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encontraron en el restaurante Aztecas.

Tabla 33: Análisis DOFA restaurante Aztecas Cocina Mexicana

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. política gastronómica 2. Ley de primera empresa 3. Producto interno bruto 4. Acceso a internet 5. Manejo de fuentes renovables 6. Buga patrimonio religioso y cultural 7. Buga ingresa a red de pueblos	1. Ley para ajustar contratos por prestación de servicios 2. Política fiscal 3. Aumento del IVA 4. Índice de desempleo 5. Manejo de residuos solidos 6. Migración 7. Política salarial
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Habilidad para competir con precios 2: Acceso a capital cuando lo requiera 3: Estabilidad de costos 4: Participación del mercado 5: Lealtad y satisfacción del cliente 6: Estabilidad laboral 7: Capacidad e innovación 8: Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Crear un canal directo de comunicación con los cliente, a través de una base de datos con el fin de dirigirse clientes potenciales, para así aumentar el mercado, generando nuevas oportunidades de venta O2, O4,F5, F7	Mitigar el incremento del IVA a través de compras eficientes, es decir, aprovechando promociones y descuentos, adicional a esto se pueden identificar productos no perecederos que se puedan almacenar por largo tiempo para comprarlos al por mayor para obtener mejores precios en las compras; esto hará que se puedan ofrecer los productos a un precio llamativo. F1, F3, A3
	Fortalecer el capital de la compañía a través los programas que ofrece el gobierno a las nuevas empresas, dicho capital puede ser invertido en mejoras de equipo y de planta física. Otra alternativa de estos programas es que podrá el restaurante ser más competitivo en precios ofreciendo a los clientes productos a bajos costos sin necesidad de que el restaurante trabaje bajo perdida ya que podrá subsidiar una parte de sus costos de fabricación con las ayudas del gobierno. O2, F1, F2, F4.	Ajustar el restaurante a toda la normatividad plasmada en la Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 (código sustantivo del trabajo), para brindar a los colaboradores un ambiente sano y justo, ajustándose a la toda la normatividad referente a la contratación de personas, anterior a ello identificar la cantidad de personas necesarias para cada día de la semana, considerando que todos los días en el restaurante el flujo de clientes varía. A1, A7, F5, F6.
	Aplicar estrategias de marketing en las redes sociales, Aprovechar que sus clientes son leales y empezar a dar mayor uso a las redes sociales como Facebook y a las plataformas de mensajería como whatsapp para crear grupos con sus clientes, y que estos a su vez recomienden a sus conocidos las páginas del restaurante y lograr así un reconocimiento; para incentivar a los clientes a vincularse a las pagina del restaurante se pueden realizar concursos, adicional a esto, por medio de estas páginas se pueden realizar encuestas breves a los cliente y así conocer mejor sus necesidades y gustos. O4, F4, F5.	Comprar los insumos orgánicos del restaurante directamente a los cultivadores quienes generalmente ofrecen sus productos a bajos precios dado a que estos no son afectados directamente por el IVA. A3, A6, F3, F1, F5, F6.
	Diseñar técnicas de evaluación y retroalimentación del servicio ofrecido al cliente con el fin de mejorar la satisfacción, utilizando redes sociales para realizar encuestas logrando así identificar sus necesidades, gustos y deseos con exactitud posterior a ello el restaurante empezara a trabajar en las áreas que los clientes consideren que tienen falencias. O4, F4, F5.	Diseñar un sistema de registro y control de los desechos de mercancía, mejorando las prácticas sostenibles, que permitan al restaurante obtener ingresos por medio de prácticas como el reciclaje de vidrio, cartón o papel. A1, A5, F3, F6, F7.
	Generar valor a través de una mejora en la experiencia del servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato, y sobretudo un ambiente agradable sosteniendo la tradicionalidad de los platos típicos del restaurante, su presentación donde resalte su ventaja para atraer nuevos clientes aprovechando la demanda creciente de turistas F4, F5,O1, O2	Fortalecer la capacidad de innovación mediante reuniones mensuales con todo el personal donde se planteen los principales problemas que enfrenta el restaurante y se debatan alternativas de solución entre los colaboradores. F7, A2, A3, A5.
	Fortalecer la capacidad de innovación en todas las áreas del restaurante, es decir, desde el manejo de desperdicios, hasta utilización de fuentes renovables para tener un nuevo motor económico en el desarrollo sostenible, ya que brindan nuevas oportunidades de negocio y consiguiendo conciencia social. 03, F6, F7.	Permanecer atentos a los nuevos cambios de las leyes para estar al día con la documentación requerida y evitar sanciones o multas F8, A2, A7

Tabla N° 32. Continuación

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Programa post venta 2. Accidentalidad 3: Nivel de remuneración 4: Motivación 5: Uso de planes estratégicos 6: sistemas de control 7: Habilidad técnica de manufactura 8: Nivel de tecnología utilizado en los productos	Mejorar los activos fijos mediante la financiación con entidades bancarias, para tener un buen just in time en el manejo de equipos, materias primas y fortaleciendo el proceso productivo. D6, D8, O3	Analizar nuevos proveedores que brinden el mismo producto bajo los mismos estándares de calidad del restaurante a un precio más bajo para que el cliente reciba un producto eficiente. D5, D7, A3
	Diseñar e implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo según los requerimientos de la normatividad Colombiana (DECRETO NÚMERO 1443 DE 2014.), capacitar a los empleadores y empleados, respecto a la accidentalidad que se presentan en el trabajo, tomando medidas preventivas, para disminuir el nivel de accidentes, contagio de enfermedades y demás. D2, D5, O1.	Diseñar un programa de incentivos que permitan al colaborador sentirse motivado en su trabajo, ya sea por facilidad de horarios, realizando integraciones periódicas para mejorar las relaciones internas de trabajo. D4, D2, A1, A4
	Mejorar aspectos organizacionales internos que promuevan el conocimiento del restaurante para los colaboradores mediante actividades que den a conocer los valores y objetivos al mercado e implementar un proceso de planeación continuo para estar preparados a cambios futuros. D5, D6, O2	Implementar sistemas de control que permitan al restaurante tener regulados sus desperdicios, y establecer niveles máximos de estos para que el restaurante pueda tomar acciones correctivas en caso que sean necesarios y evitar pérdidas que afecten la utilidad del negocio. D5, D6, D8, A3, A5.
	Generar espacios de capacitación para la gerencia en temas administrativos que le permitan identificar mejor las oportunidades o amenazas del ambiente, con un gerente capacitado se podrán potencializar las oportunidades que tiene el negocio de crecer y atraer más clientes dentro de la ciudad. D5,D6, O2,O6,O7	Programar visitas mensuales a restaurantes que sean identificados como competencia directa, desde la perspectiva de clientes, con el fin de analizar cuál es la experiencia que la competencia está brindando al consumidor, en cuanto a producto, calidad, servicio, precios, entre otros, y así identificar cuáles de estos aspectos debe mejorar el restaurante Aztecas y de qué forma. D5, D7, A4,A7.
	Diseñar un manual de los procedimientos que se realizan en el restaurante, posterior a ello, determinar cuál es la forma idónea para hacerlo y documentar, controlando así los tiempos, movimiento y hasta desperdicios. D7, D8, O1, O5.	Proponer un plan de adquisición y mantenimiento de activos fijos con el fin de mantener en buenas condiciones los equipo 6s ofreciendo mejores procesos de calidad de los productos para nuestros clientes A2, A3, D8.

Nota. Fuente: elaboración propia

9.1.1 Análisis de la matriz DOFA

En la matriz DOFA se pueden evidenciar que el restaurante Aztecas se encuentran la combinación de diferentes estrategias como son:

☐ **Estrategias FO:**

- Donde se deben crea canales de comunicación con los clientes.
- Fortalecer el capital de la compañía.
- ☐ Aplicar estrategias de marketing en redes sociales.
- Diseñar técnicas de evaluacion y retroalimentación del servicio ofrecido.
- Generar valor a través de una mejora en la experiencia del servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato.
- Fortalecer el área de innovación en todas las áreas del restaurante.

☐ **Estrategias FA**

- ☐ Mitigar el IVA mediante el aprovechamiento de descuentos, promociones, con la habilidad para ofrecer productos a mejor precios.
- ☐ Ajustar el restaurante a toda la normatividad en la ley 2663.
- Comprar insumos orgánicos.
- Diseñar un sistema de registro y control de desechos.
- Fortalecer la capacidad de innovación mediante reuniones mensuales.
- ☐ Permanecer atentos a nuevos cambios de las leyes.

☐ **Estrategias DO**

- Mejorar los activos fijos mediante la financiación con entidades bancarias.

- Diseñar e implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo según los requerimientos de la normatividad Colombiana (DECRETO NÚMERO 1443 DE 2014).
- Mejorar aspectos organizacionales internos.
- Generar espacios de capacitación para la gerencia en temas administrativos.
- Diseñar un manual de los procedimientos
- **Estrategias DA**
 - Analizar a nuevos proveedores.
 - Diseñar un programa de incentivos.
 - Implementar un sistema de control.
 - Programar visitas mensuales a restaurantes que sean identificados como competencia directa.
 - Proponer un plan de adquisición y mantenimiento de activos fijos.

Esta combinación de estrategias permitirá a la empresa mejorar las tendencias del medio, donde podrá aprovechar las fortalezas encontradas, prevenir el efecto de sus debilidades utilizando las oportunidades que tienen y sobre todo anticipándose al efecto de las amenazas y así ser más competitiva y obtener mayores posibilidades de éxito.

9.2 Objetivos estratégicos

Serna (2008) afirma que:

Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa. (p.225).

A continuación se observa los objetivos estratégicos del restaurante Aztecas

9.2.1 Formalización

Objetivo

Ajustar el restaurante a la normatividad que le sea aplicable de acuerdo a su naturaleza.

Estrategias:

- Ajustar el restaurante a toda la normatividad plasmada en la Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 (código sustantivo del trabajo), para brindar a los colaboradores un ambiente sano y justo, ajustándose a la toda la normatividad referente a la contratación de personas, anterior a ello identificar la cantidad de personas necesarias para cada día de la semana, considerando que todos los días en el restaurante el flujo de clientes varía.
- Permanecer atentos a los cambios de las leyes para estar al día con la documentación requerida y evitar sanciones o multa.
- Diseñar e implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo según los requerimientos de la normatividad Colombiana (DECRETO NÚMERO 1443 DE 2014.), capacitar a los empleadores y empleados, respecto a la accidentalidad que se presentan en el trabajo, tomando medidas preventivas, para disminuir el nivel de accidentes, contagio de enfermedades y demás.

9.2.2 Crecimiento y posicionamiento de la marca

Objetivo

Alcanzar una mayor participación en el mercado local y crear reconocimiento de la marca.

Estrategias

- Aplicar estrategias de marketing en las redes sociales, aprovechando que sus clientes son leales y empezar a dar mayor uso a las redes sociales como Facebook y a las plataformas de mensajería como whatsapp para crear grupos con sus clientes, y que estos a su vez recomienden a sus conocidos las páginas del restaurante y lograr así un reconocimiento; para incentivar a los clientes a vincularse a las pagina del restaurante se pueden realizar concursos, adicional a esto, por medio de estas páginas se pueden realizar encuestas breves a los cliente y así conocer mejor sus necesidades y gustos.
- Diseñar técnicas de evaluación y retroalimentación del servicio ofrecido al cliente con el fin de mejorar la satisfacción, utilizando redes sociales para realizar encuestas logrando así identificar sus necesidades, gustos y deseos con exactitud posterior a ello el restaurante empezara a trabajar en las áreas que los clientes consideren que tienen falencias.
- Generar valor a través de una mejora en la experiencia del servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato, y sobretodo un ambiente agradable sosteniendo la tradicionalidad de los platos típicos del restaurante, su presentación donde resalte su ventaja para atraer nuevos clientes aprovechando la demanda creciente de turistas.
- Crear un canal directo de comunicación con el cliente, a través de una base de datos con el fin de dirigirse clientes potenciales, para así aumentar el mercado, generando nuevas oportunidades de venta.

9.2.3. Fortalecer procesos y optimización de recursos

Objetivo

Realizar procesos eficientes que vayan de la mano con el uso ideal de los recursos que tiene que adquirir el restaurante.

Estrategias:

- Fortalecer el capital de la compañía a través los programas que ofrece el gobierno a las nuevas empresas, dicho capital puede ser invertido en mejoras de equipo y de planta física. Otra alternativa de estos programas es que podrá el restaurante ser más competitivo en precios ofreciendo a los clientes productos a bajos costos sin necesidad de que el restaurante trabaje bajo pérdida ya que podrá subsidiar una parte de sus costos de fabricación con las ayudas del gobierno.
- Diseñar un formato con el cual se lleve un registro y control los desechos de mercancía, mejorando las prácticas sostenibles, que permitan al restaurante obtener ingresos por medio de prácticas como el reciclaje de vidrio, cartón o papel.
- Diseñar un manual de los procedimientos que se realizan en el restaurante, posterior a ello, determinar cuál es la forma idónea para hacerlo y documentar, controlando así los tiempos, movimiento y hasta desperdicios.
- Implementar sistemas de control que permitan al restaurante tener regulados sus desperdicios, y establecer niveles máximos de estos para que el restaurante pueda tomar acciones correctivas en caso que sean necesarios y evitar pérdidas que afecten la utilidad del negocio.

9.2.4. Clima Laboral y Capacitación del Personal

Objetivo

Generar procesos de capacitación que permitan un mejor clima laboral y satisfacción del personal.

Estrategias:

- Diseñar un programa de incentivos que permitan al colaborador sentirse motivado en su trabajo, ya sea por facilidad de horarios, realizando integraciones periódicas para mejorar las relaciones internas de trabajo.
- Generar espacios de capacitación para la gerencia en temas administrativos que le permitan identificar mejor las oportunidades o amenazas del ambiente, con un gerente capacitado se podrán potencializar las oportunidades que tiene el negocio de crecer y atraer más clientes dentro de la ciudad.
- Mejorar aspectos organizacionales internos que promuevan el conocimiento del restaurante para los colaboradores mediante actividades que den a conocer los valores y objetivos al mercado e implementar un proceso de planeación continuo para estar preparados a cambios futuros.

9.2.5. Capacidad Financiera

Objetivo

Aumentar los ingresos y alcanzar la máxima rentabilidad del negocio.

Estrategias:

- Comprar los insumos orgánicos del restaurante directamente a los cultivadores quienes generalmente ofrecen sus productos a bajos precios dado a que estos no son afectados directamente por el IVA.

- Proponer un plan de adquisición y mantenimiento de activos fijos con el fin de mantener en buenas condiciones los equipo es ofreciendo mejores procesos de calidad de los productos para nuestros clientes.
- Mejorar los activos fijos mediante la financiación con entidades bancarias, para tener un buen just in time en el manejo de equipos, materias primas y fortaleciendo el proceso productivo.
- Analizar nuevos proveedores que brinden el mismo producto bajo los mismos estándares de calidad del restaurante aun precio más bajo para que el cliente reciba un producto eficiente.
- Mitigar el incremento del IVA a través de compras eficientes, es decir, aprovechando promociones y descuentos, adicional a esto se pueden identificar productos no perecederos que se puedan almacenar por largo tiempo para comprarlos al por mayor para obtener mejores precios en las compras; esto hará que se puedan ofrecer los productos a un precio llamativo.

9.2.6. Innovación y Desarrollo

Objetivo

Desarrollar procesos de innovación que permitan una mayor competitividad en el mercado.

Estrategias:

- Programar visitas mensuales a restaurantes que sean identificados como competencia directa, desde la perspectiva de clientes, con el fin de analizar cuál es la experiencia que la competencia está brindando al consumidor, en cuanto a producto, calidad, servicio, precios, entre otros, y así identificar cuáles de estos aspectos debe mejorar el restaurante Aztecas y de qué forma.
- Fortalecer la capacidad de innovación en todas las áreas del restaurante, es decir, desde el manejo de desperdicios, hasta utilización de fuentes renovables

para tener un nuevo motor económico en el desarrollo sostenible, ya que brindan nuevas oportunidades de negocio y consiguiendo conciencia social.

- Fortalecer la capacidad de innovación mediante reuniones mensuales con todo el personal donde se planteen los principales problemas que enfrenta el restaurante y se debatan alternativas de solución entre los colaboradores.

10. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL RESTAURANTE AZTECAS COCINA MEXICANA

Los planteamientos de Serna, referentes al plan de acción o plan operativo son los siguientes: “en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido”. (p.247). Para ello:

- 1: establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
- 2: Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
- 3: Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o actividad.
- 4: Señale el responsable de cada actividad.

A continuación, se muestra la propuesta del plan de acción, seguimiento y control para el restaurante Aztecas Cocina Mexicana de Guadalajara de Buga

:

Tabla 34: Plan de acción de formalización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Formalización: Ajustar el restaurante a la normatividad que le sea aplicable de acuerdo a su naturaleza.	Ajustar el restaurante a toda la normatividad plasmada en la Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 (código sustantivo del trabajo), para brindar a los colaboradores un ambiente sano y justo, ajustándose a la toda la normatividad referente a la contratación de personas, anterior a ello identificar la cantidad de personas necesarias para cada día de la semana, considerando que todos los días en el restaurante el flujo de clientes varía.	Programar asesorías con un abogado o contador sobre como abrir un cupo sena para que un estudiante realice su periodo de prueba o trabajo de grado con el diseño del programa de SSTT.	Agosto-Septiembre	Número de asesorías realizadas / número de asesorías planeadas	Gerente	\$ 500.000
		Publicar la oferta y seleccionar a un practicante encargado de realizar el trabajo.	Septiembre 2018 - Marzo 2019	Número de problemas resueltos por el practicante al finalizar su etapa productiva / número de problemas identificados al inicio de su etapa productiva		\$ 800.000
	Permanecer atentos a los cambios de las leyes para estar al día con la documentación requerida y evitar cualquier tipo de sanciones o multa.	Diseñar un programa de actualización y formalización, con un abogado quien asesore a la gerencia en cuanto a las normas legales que debe ajustarse el restaurante y que a su vez, avise al encargado en caso de modificación de alguna ley.	Junio de 2018	Normatividad a la que se ajusta el restaurante / normatividad total a la que debe ajustarse el restaurante	Gerente	\$ 1.500.000
		Programar reuniones bimensuales de control y revisión de documentación legal.	Junio de 2018 - junio de 2019	Numero de reuniones realizadas / Numero de reuniones planeadas		\$ 800.000
	Diseñar e implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo según los requerimientos de la normatividad Colombiana (DECRETO NÚMERO 1443 DE 2014.), capacitar a los empleadores y empleados, respecto a la accidentalidad que se presentan en el trabajo, tomando medidas preventivas, para disminuir el nivel de accidentes, contagio de enfermedades y demás.	Contratar por prestación de servicios a un profesional en seguridad y salud en el trabajo, para que vigile y dirija la implementación del plan de SSTT en el restaurante, durante los primeros 6 meses del siguiente año calendario.	Enero - Junio	Accidentes laborales actuales / accidentes laborales año anterior	Gerente	\$ 1.200.000
		Crear y políticas y/o normas de seguridad para los empleados	Agosto-Septiembre	Numero de políticas diseñadas / número de políticas actuales		\$ 1.000.000

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Plan de acción de crecimiento y posicionamiento de la marca

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Crecimiento y posicionamiento de la marca: Alcanzar una mayor participación en el mercado local y crear reconocimiento de la marca.	Aplicar estrategias de marketing en las redes sociales, aprovechando que sus clientes son leales y empezar a dar mayor uso a las redes sociales como Facebook y a las plataformas de mensajería como whatsapp para crear grupos con sus clientes, y que estos a su vez recomienden a sus conocidos las páginas del restaurante y lograr así un reconocimiento; para incentivar a los clientes a vincularse a las pagina del restaurante se pueden realizar concursos, adicional a esto, por medio de estas páginas se pueden realizar encuestas breves a los cliente y así conocer mejor sus necesidades y gustos.	Contratar personal especializado en el manejo de redes sociales para impulsar la imagen del restaurante	jun-18	Venta del año corriente / venta del año anterior 100	Gerente	\$ 400.000
		Indagar a los clientes sobre las necesidades no satisfechas con el fin de mejorar	Agosto 2018- Agosto 2019	Cantidad clientes año corriente / cantidad cliente año anterior -1		NA
	Diseñar técnicas de evaluación y retroalimentación del servicio ofrecido al cliente con el fin de mejorar la satisfacción, utilizando redes sociales para realizar encuestas logrando así identificar sus necesidades, gustos y deseos con exactitud posterior a ello el restaurante empezara a trabajar en las áreas que los clientes consideren que tienen falencias.	Establecer un buzón de sugerencias y un acercamiento post venta con el cliente para identificar sus necesidades	Agosto- diciembre	Número de quejas y sugerencias depositadas en el buzón	Gerente	\$ 30.000
		Crear un plan para reducir las quejas y reclamos en cada área	Agosto 2018- Agosto 2019	Número total de quejas y reclamos corregidas/Total de quejas y reclamos presentadas		
	Generar valor a través de una mejora en la experiencia del servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato, y sobretudo un ambiente agradable sosteniendo la tradicionalidad de los platos típicos del restaurante, su presentación donde resalte su ventaja para atraer nuevos clientes aprovechando la demanda creciente de turistas.	Realizar pruebas en los procesos de preparación de alimentos para mejorar el tiempo de entrega	Agosto- diciembre	Tiempo actual/ Tiempo presupuestado	Gerente	\$ 300.000
		Crear alianzas con agencias de turismo que impulsen el restaurante y fidelicen turistas	Septiembre	Cantidad de avisos en revistas de turismo		NA
	Crear un canal directo de comunicación con el cliente, a través de una base de datos con el fin de dirigirse clientes potenciales, para así aumentar el mercado, generando nuevas oportunidades de venta.	Buscar programas y crear una base de datos para conocer mejor los gustos y necesidades de sus clientes	Agosto- diciembre	Venta de la empresa / venta totales del sector x 100	Gerente	NA

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 36: Plan de acción de fortalecer procesos optimizar recursos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Fortalecer procesos y optimizar recursos: Realizar procesos eficientes que vayan de la mano con el uso ideal de los recursos que tiene que adquirir el restaurante.	Fortalecer el capital de la compañía a través los programas que ofrece el gobierno a las nuevas empresas, dicho capital puede ser invertido en mejoras de equipo y de planta física. Otra alternativa de estos programas es que podrá el restaurante ser más competitivo en precios ofreciendo a los clientes productos a bajos costos sin necesidad de que el restaurante trabaje bajo perdida ya que podrá subsidiar una parte de sus costos de fabricación con las ayudas del gobierno.	Identificar los programas de fortalecimiento para las pequeñas o nuevas empresa que ofrece el gobierno.	Agosto de 2018 - Diciembre de 2018	Total de programas identificados / Total programas aplicados	Gerente	\$ 200.000
		Vincular al restaurante en el programa idóneo según sus necesidades, buscando mejorar los diferentes procesos que en él se desarrollan.	Enero de 2019	Cantidad de programas accedidos / cantidad de programas aplicados		\$ 200.000
		Invertir según asesoría de expertos adecuadamente los nuevos recursos.	Agosto de 2019	Cantidad de recursos obtenidos		NA
	Diseñar un formato con el cual se lleve un registro y control los desechos de mercancía, mejorando las prácticas sostenibles, que permitan al restaurante obtener ingresos por medio de prácticas como el reciclaje de vidrio, cartón o papel.	Investigar sobre planillas de control de desperdicio o valor de salvamento	Agosto 2018 - septiembre 2018	Valor desperdicios - Valor de recuperación.	Gerente	\$ 100.000
		Determinar qué desperdicios del negocio puede tener un valor de salvamento, ya sea por medio del reciclaje.				
		Instruir al personal sobre el diligenciamiento de dichas planillas.				
	Diseñar un manual de los procedimientos que se realizan en el restaurante, posterior a ello, determinar cuál es la forma idónea para hacerlo y documentar, controlando así los tiempos, movimiento y hasta desperdicios.	Contratar a un profesional que realice el diseño de los cargos y procedimientos para el restaurante	Julio - Diciembre	Tiempos de ejecución procesos año anterior / tiempo año actual	Gerente	\$ 1.000.000
		Socializar e instruir a todo el personal del restaurante para que realicen sus funciones según el nuevo manual de procesos.				
	Implementar sistemas de control que permitan al restaurante tener regulados sus desperdicios, y establecer niveles máximos de estos para que el restaurante pueda tomar acciones correctivas en caso que sean necesarios y evitar pérdidas que afecten la utilidad del negocio.	Diseñar planillas las cuales serán diligenciadas cada vez que se desechen productos o insumos.	Agosto - septiembre	Número de planillas realizadas / número de panillas planeadas	Gerente	\$ 200.000
		Instruir al personal sobre el diligenciamiento de dichas planillas.				

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 37: clima laboral y capacitación del personal

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Clima laboral y capacitación del personal: Generar procesos de capacitación que permitan un mejor clima laboral y satisfacción del personal.	Diseñar un programa de incentivos que permitan al colaborador sentirse motivado en su trabajo, ya sea por facilidad de horarios, realizando integraciones periódicas para mejorar las relaciones internas de trabajo.	Identificar mediante actividades cuales son los aspectos en los que les gustaría a los colaboradores sentirse recompensados.	septiembre - Octubre	Número de colaboradores asistidos/número total de colaboradores	Gerente	\$ 100.000
		Crear un sistema de compensación donde resalten la experiencia y conocimiento de los empleados	Octubre - Noviembre	Número total de colaboradores / número total de colaboradores que ganan incentivo		\$ 300.000
		Establecer cuáles son las condiciones para ser merecedor de los diferentes incentivos	Octubre - Noviembre	Número de empleados incentivados/ número total de empleados		\$ 100.000
	Generar espacios de capacitación para la gerencia en temas administrativos que le permitan identificar mejor las oportunidades o amenazas del ambiente, con un gerente capacitado se podrán potencializar las oportunidades que tiene el negocio de crecer y atraer más clientes dentro de la ciudad.	Cotizar capacitadores dependiendo de la área a fortalecer y el número de personas que asistirán.	Agosto - Diciembre	Número de capacitaciones cotizadas / número de capacitaciones realizadas	Gerente	\$ 100.000
		Programar capacitaciones con los empleados de tipo mensual, según el área en que laboren, es decir, generando espacios para que el personal asista a cursos de tipo culinario, administrativo y de servicio al cliente, donde el personal pueda certificarse en las áreas que desee.	Agosto 2018 - Agosto 2019 Agosto - Diciembre	Número de personas capacitadas/ número total de empleados		\$ 1.200.000
	Mejorar aspectos organizacionales internos que promuevan el conocimiento del restaurante para los colaboradores mediante actividades que den a conocer los valores y objetivos al mercado e implementar un proceso de planeación continuo para estar preparados a cambios futuros.	Programar reuniones semanales con todo el personal, donde se revisen presupuestos diarios, se comuniquen estrategias y se socialice cualquier inconveniente.	Agosto - Diciembre	Total de sugerencias recibidas / total de empleados	Gerente	\$ 100.000

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 38: Plan de acción de capacidad financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Capacidad financiera: Aumentar los ingresos y alcanzar la máxima rentabilidad del negocio.	Comprar los insumos orgánicos del restaurante directamente a los cultivadores quienes generalmente ofrecen sus productos a bajos precios dado a que estos no son afectados directamente por el IVA.	Realizar visitas semanales a los mercados campesinos con el fin de adquirir productos frescos, de buena calidad y de bajo precio para el restaurante.	Agosto - Diciembre	Total compras semanal / total compras semanal anterior	Gerente	\$ 50.000
		Cuantificar las ventas para conocer que se vende y cuanto se gasta en la preparación de cada uno de los platos	Agosto 2018- Agosto 209	Utilidad Neta/ Ventas Netas x100		NA
	Proponer un plan de adquisición y mantenimiento de activos fijos con el fin de mantener en buenas condiciones los equipo es ofreciendo mejores procesos de calidad de los productos para nuestros clientes.	Identificar en el mercado técnico autorizados para realizar mantenimiento a la maquinaria del restaurante y así mismo asesorarse con estos para la adquisición de nuevos bienes.	Noviembre	Numero de maquinaria reparada / total maquinas	Gerente	\$ 1.200.000
	Mejorar los activos fijos mediante la financiación con entidades bancarias, para tener un buen just in time en el manejo de equipos, materias primas y fortaleciendo el proceso productivo.	Identificar bancos con las tasas de interés más bajas en el mercado para realizar prestamos que sirvan para adquirir equipos con tecnología más avanzada que optimice tiempo.	Agosto	Activo corriente/pasivo corriente	Gerente	NA
		Aumentar el capital con el fin con el fin de cubrir los gastos de mejoramiento de los activos.	Junio	Pasivo/activo*100		NA
	Analizar nuevos proveedores que brinden el mismo producto bajo los mismos estándares de calidad del restaurante a un precio más bajo para que el cliente reciba un producto eficiente.	Buscar en el mercado nuevos proveedores que ofrezcan productos buenos a precio más bajos, identificando días de ofertas en retails para abastarse según ellos.	Agosto	Compras del periodo/proveedores promedio	Gerente	\$ 300.000
		Realizar alianzas con proveedores donde tengan una relación ganadora, recibiendo beneficios como descuentos o aumento del volumen de compra	Agosto	Variación porcentual de la compra de materia prima		NA
	Mitigar el incremento del IVA a través de compras eficientes, es decir, aprovechando promociones y descuentos, adicional a esto se pueden identificar productos no perecederos que se puedan almacenar por largo tiempo para comprarlos al por mayor para obtener mejores precios en las compras; esto hará que se puedan ofrecer los productos a un precio llamativo.	Ofrecer al público diferentes promociones en los productos, según los días de la semana y la rotación de cada producto.	junio	Total compras mensual / total compras mes anterior	Gerente	\$ 100.000

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 39: Plan de acción de innovación y desarrollo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Innovación y desarrollo: Desarrollar procesos de innovación que permitan una mayor competitividad en el mercado.	Programar visitas mensuales a restaurantes que sean identificados como competencia directa, desde la perspectiva de clientes, con el fin de analizar cuál es la experiencia que la competencia está brindando al consumidor, en cuanto a producto, calidad, servicio, precios, entre otros, y así identificar cuáles de estos aspectos debe mejorar el restaurante Aztecas y de qué forma.	Realizar reuniones con diferentes restaurantes que permitan socializar e identificar la forma de mejorar los procesos y productos mutuamente.	Agosto – diciembre	Disminución de tiempos en los procesos	Gerente	\$ 100.000
		Implementar controles de calidad para el mejoramiento de los procesos	Agosto 2018- Agosto 2019	Calidad obtenida/ Calidad estimada		\$ 1.000.000
	Fortalecer la capacidad de innovación en todas las áreas del restaurante, es decir, desde el manejo de desperdicios, hasta utilización de fuentes renovables para tener un nuevo motor económico en el desarrollo sostenible, ya que brindan nuevas oportunidades de negocio y consiguiendo conciencia social.	Capacitar al personal sobre el manejo del desperdicio y el uso de fuentes renovables para mejorar el ambiente laboral	Enero - junio	Disminución de los desperdicios	Gerente	\$ 500.000
		Implementar tecnologías de información sofisticadas en todas las áreas para brindar una respuesta rápida al cliente	ene-19	Número de clientes satisfechos/número de clientes totales		\$ 1.500.000
	Fortalecer la capacidad de innovación mediante reuniones mensuales con todo el personal donde se planteen los principales problemas que enfrenta el restaurante y se debatan alternativas de solución entre los colaboradores.	Realizar reuniones cada mes para hacer lluvia de ideas de cómo mejorar cada día el servicio y encontrar soluciones a problemas existentes	Agosto 2018- Agosto 2019	Cantidad de producto año corriente / cantidad cliente año anterior.	Gerente	\$ 100.000
	Cantidad de producto año corriente / cantidad cliente año anterior.					\$ 14.980.000

Nota. Fuente: elaboración propia

En la propuesta del plan de acción que se realizó con el fin de garantizar el desarrollo, funcionamiento y cumplimiento de cada una de las estrategias diseñadas para el restaurante Aztecas de la ciudad de Buga, tendrá una duración de un año calendario, y necesitara una inversión presupuestada de \$ 14 980.000 donde permitirá hacer un seguimiento a los objetivos estratégicos ya que este plan de acción es una herramienta de suma importancia para que la empresa logre un nivel competitivo más alto.

11. CONCLUSIONES

En el análisis de las cinco fuerzas del sector, aplicado al restaurante Aztecas de la ciudad de Buga, se revisaron los temas de rivalidad entre los competidores, amenaza de los nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y compradores, y productos sustitutos, de todo esto se puede extraer que el sector gastronómico en Colombia se encuentra en un buen momento y esto se atribuye a la rentabilidad del mismo, pero es importante considerar que el número de competidores siempre va a ser elevado, dado a las bajas barreras de ingreso que tiene el sector. En cuanto a la negociación con proveedores el panorama es positivo, pues debido a la ubicación geográfica de la ciudad, existen un número considerable de proveedores que ofrezcan los mismos insumos, lo que incrementa el poder de negociación del restaurante con respecto a temas de abastecimiento.

En el capítulo siete correspondiente al análisis de la competencia (Benchmarking) se realizó un análisis comparativo del restaurante Aztecas y sus principales competidores (Arabian-Mex, Chalupas Gourmet y Molle Pizza) utilizando como herramienta la MPC (matriz de perfil competitivo), donde se identificó y analizó 11 factores claves de éxito, el restaurante aztecas tiene fortalezas en los factores de portafolio de productos y presentación del producto, en los factores de calidad del producto, publicidad, participación del mercado, cobertura del mercado, precios, infraestructura, ubicación y servicio al cliente su desempeño es aceptable sobrepasando a dos de sus competidores, pero donde debe mejorar estos aspectos debido a que su competidor Molle pizza tiene sus fortalezas en la mayoría de los factores de éxito.

En el capítulo 8 correspondiente al diagnóstico externo e interno del restaurante Aztecas, se utilizaron herramientas como la EFE (matriz de evaluación del factor externo) y EFI (matriz de evaluación del factor interno) respectivamente. Para el análisis externo, se identificaron y estudiaron las variables de las dimensiones

política, legal, económica, tecnológica, social cultural, demográfica y ambiental donde dio como resultado que el restaurante Aztecas tiene oportunidades en las variables de política gastronómica, ley de la primera empresa, producto interno bruto, acceso a internet, manejo de fuentes renovables, Buga patrimonio cultural y religioso y Buga ingresa al programa red de pueblos patrimonio, estas oportunidades brindan la posibilidad de fortalecer el restaurante y aprovechando al máximo estas oportunidades, también se puede observar que las amenazas como lo son ley para ajustar los contratos por prestación de servicios, política fiscal, aumento del IVA, índice de desempleo, política salarial, manejo de residuos sólidos y migración pueden afectar al restaurante, pero este puede responder minimizando el riesgo para que no afecte el funcionamiento del restaurante, cada uno de estos riesgos, como se explicó en los cruces de estrategia de la DOFA, tiene una solución, por ejemplo, el aumento del IVA, se puede contrarrestar con la realización eficiente de compras, aprovechando descuentos y compras al por mayor, etc.

El análisis interno de la compañía se evaluó a través de una serie de afirmaciones o preguntas que se realizaron tanto al administrador como a los colaboradores, cabe aclarar que las preguntas realizadas, según la teoría estudiada, indicaba que debían ser diferentes tanto para el grupo administrativo como para los colaboradores. La encuesta que se realizó al personal operativo de la empresa constó de 13 preguntas con cinco opciones de respuesta cada una, las preguntas abarcaban temas de colaboración, compañerismo, seguridad y salud en el trabajo y sobretodo se evaluó el conocimiento que tenía cada uno de la empresa, los resultados más significativos que arrojó este estudio son la falta de colaboración existente en el restaurante y el desconocimiento del personal de la información administrativa de la empresa.

Por su parte, la encuesta que se utilizó para evaluar al administrador, también constó de 13 preguntas, pero estas estaban orientadas hacia la estrategia que pretendía aplicar el restaurante a futuro y la que aplicada actualmente, adicional a

esto se revisó sí se tenía claridad en la misión y visión de la compañía, los resultados de esta encuesta dejaron en claro que el administrador sabe hacia dónde quiere ir y que mantiene a la vanguardia sobre sus competidores, pero a su vez revelan que debe dar importancia a aspectos de planeación estratégica

En el capítulo 9 la importancia del análisis DOFA, realizado para el restaurante Aztecas de la ciudad de Buga, radica en las estrategias que debe desarrollar el restaurante. Como resultado la DOFA, arrojo cinco estrategias FO, que abarcan los temas de canales de comunicación con los clientes, fortalecimiento de capital, estrategia de marketing, generación de valor e innovación en cuanto a los productos del restaurante; cinco estrategias FA y sus temas son mitigar el incremento del IVA, ajustar el restaurante a la normatividad, comprar insumos orgánicos, diseñar formatos de registros de desechos de mercancía, fortalecer la capacidad de innovación y permanecer atentos a los cambios de leyes; cinco estrategias DO que abarcan temas como mejorar los activos fijos, diseñar e implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo, mejorar aspectos organizacionales internos, generar espacios de capacitación y diseñar manuales de procedimientos y las estrategias DA y sus temas son analizar nuevos proveedores, diseñar programas de incentivos, implementar sistemas de control, generar alianzas estratégicas con otros restaurantes y proponer planes de adquisición para los activos fijos.

Estos cruces de estrategia generaron seis objetivos estratégicos que abarcan formalización, crecimiento y posicionamiento de marca, fortalecer procesos y optimizar recursos, clima laboral y capacitación del personal, capacidad financiera y por último innovación y desarrollo donde cada uno de estos objetivos posee de 3 a 4 cruces realizados en la DOFA.

En el capítulo 10 que corresponde al plan de acción: seguimiento y control del restaurante Aztecas se puede observar que estos 6 objetivos estratégicos

arrojaron 22 estrategias y 44 actividades donde estas actividades se realizaran a lo largo del año empezando en junio 2018 terminando en junio 2019, con un presupuesto mínimo de 42.000.000 con el fin de mejorar y dar un seguimiento y alcanzar los resultados presupuestados en el tiempo estipulado.

12.RECOMENDACIONES

A continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

1. La gerencia del restaurante debe relacionarse con la teoría administrativa y empezar a direccionar el negocio hacia donde se desee, dejando de lado la tendencia de tomar decisiones importantes basadas en instintos o suposiciones que pueden llevar al restaurante, en el peor de los casos al fracaso.
2. Revisar y analizar minuciosamente el presente documento para tomar una decisión sobre la aplicación del presente plan estratégico que llevara al restaurante hacia una exitosa proyección.
3. Tomar decisiones con respecto a la situación actual que enfrenta el restaurante, y con base en ello emprender de inmediato el plan sugerido para lograr un crecimiento organizacional y posicionamiento de marca en el mercado.
4. El restaurante debe interesarse por brindar un ambiente laboral sano a sus colaboradores, revisando, mejorando y aplicando las guías que se presentaron a lo largo documento y que abarcan desde prácticas de seguridad y salud en el trabajo hasta temas de clima laboral y relaciones interpersonales.
5. implementar acciones que permitan mejorar la experiencia del cliente, desde que ingresa por el establecimiento hasta que lo abandona, en este proceso se involucra prácticamente todo el personal del almacén, infraestructura y mobiliario y es de vital importancia ya que de este depende el ingreso de dinero al restaurante.

13. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE INFORMACIÓN LABORAL- AIL. Salario mínimo. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de <http://ail.ens.org.co/opinion/salario-minimo-salario-medio-trabajadores-no-sindicalizados-colombia/>

AGUDELO, Andrés y BURGOS, Francisco. Hermanos Raush: innovación y calidad. Recuperado el 27 de octubre de 2017 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8700/1088279726-2014.pdf?sequence=5>

AGUILERA, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: Revista científica Pensamiento y Gestión. Junio, 2010. Vol. 28, No 28.

AGULIERA; Adriana y RIASCOS, Sandra Cristina. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. En: Estudios Gerenciales. Junio, 2009. Vol. 25. No 111.

ALARCO, German, et al. Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectiva recientes. Lima- Perú: Editorial planeta Perú S.A, 2011.

ANDRADE, Johanna Pauline y CALDERON, Ruth. Direccionamiento estratégico para el diseño del sistema de gestión integrado QHSE en las actividades de “mantenimiento y reparación” para la empresa colombiana de servicios e ingeniería – Colsering S.A.S. Trabajo de Grado Especialista en Gestión Integrada QHSE. Bogotá D.C: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. 2015.

ANSOFF, Igor. *Implanting Strategic Management*, citado por SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá: 3R editores, 2008.

BERNUES, Sergio. *Cómo hacer el mejor análisis del sector donde compites*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017 de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado>.

BETANCOURT, Benjamín. *Análisis sectorial y competitividad*. Colombia: Ecoe. Año. 2014.

BETANCOURT, Benjamín. *Entorno organizacional: Análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle, 2011.

BRICEÑO, Martha; MARTINEZ, Edith. *En Direccionamiento estratégico: Evolución y estado del Arte*. En *Artículos de Revisión*. No. 1 (2012); p. ISSN: 2145-1389.

CABRERA, Doris Milena y POVEDA, Camilo Eduardo. *Reestructuración Administrativa del restaurante Sopa & Tizón*. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C: Universidad de la Salle. 2010.

CATERING. *Chefs afrocolombianos, la mejor receta del Pacífico*. Bogotá. Recuperado el 27 de agosto de 2017 de <https://www.catering.com.co/actualidad/personajes/chefs-afrocolombianos-la-mejor-receta-del-pacifico/>

CBONLINECALI. *Ginebra, tierra gastronómica y musical*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <http://www.cbonlinecali.com/ginebra-tierra-gastronomica-y-musical/>

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure, citado por ERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R editores, 2008.

COHEN, Marcos y BARALLA, Gabriel. La situación de las Pymes en América Latina. Recuperado el 24 de Agosto de 2017 de <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/peal.pdf>

CONFECAMARAS. En 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia. Recuperado el 26 de agosto de 2016 de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

CONTRERAS, Jordy Alejandro y GONZALEZ, Jazmin. Propuesta de Direccionamiento estratégico empresa Vical Trabajadores S.A.S de Pereira. Trabajo de Grado para Administrador de Empresas. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. 2014.

DANE. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim17_oferta_demanda.pdf

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2003. p.83.

DESS, Gregory; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan. Administración estratégica. México: 2011.

DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO. Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>

DRUCKER, Peter. Planificación estratégica. Recuperado el 3 de septiembre de 2017 de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>

EL ESPECTADOR. Colombia hace parte de los países que invierte poco en innovación. Bogotá. D.C. recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-hace-parte-de-los-paises-que-invierte-poco-en-innovacion-andi-articulo-722046>

EL ESPECTADOR. Colombia traza política gastronómica. Bogotá. D.C. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de <https://www.elespectador.com/gastronomia/colombia-traza-una-politica-gastronomica-articulo-257494>

EL ESPECTADOR. Restaurantes y bares temen tributaria incluso los cocteles. Bogotá D.C. recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/restaurantes-y-bares-temen-tributaria-incluso-los-cocte-articulo-663625>

EL PAÍS. Presentan ley para ajustar los contratos por prestación de servicios. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de <http://www.elpais.com.co/colombia/presentan-ley-para-ajustar-los-contratos-por-prestacion-de-servicios.html>

EL PILÓN. DANE entregó informe de pobreza. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de <http://elpilon.com.co/dane-entrego-informe-pobreza-colombia/>

EL PORTAFOLIO. Manejo de residuos sólidos. Bogotá. D.C. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/manejo-residuos-solidos-norma-gestion-25656>

EL PORTAFOLIO. Minuta del Banco de la República. Bogotá D.C. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <http://www.portafolio.co/economia/minutas-del-banco-de-la-republica-febrero-de-2017-503323>

EL PUEBLO. Cali. Valle del Cauca. Recuperado el 25 de agosto de 2017 de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=21&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwIj4ee20_LVAhVJMSYKHdiRAZQ4FBAWCCMwAA&url=http%3A%2F%2Felpueblo.com.co%2Fcali-destino-gastronomico%2F&usg=AFQjCNHffDNEHNBy-FKjvP0dFCxze8CVxQ.

EL TIEMPO. Ampliación de horario de recargo nocturno preocupa a empresas. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de <http://www.eltiempo.com/politica/congreso/aprueban-que-recargo-nocturno-en-colombia-comience-a-las-9-de-la-noche-99178>

EL TIEMPO. Colombia lidera índice de acceso a internet. Bogotá. D.C. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-lidera-indice-de-acceso-a-internet-adi-65270>

EL TIEMPO. Desempleo en Colombia en septiembre 2017. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desempleo-de-colombia-en-septiembre-de-2017-145390>

EL TIEMPO. Un plato: Pacífico Cocina. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <http://www.eltiempo.com/carrusel/pacifico-cocina-riqueza-gastronomica-de-colombia-50499>

GALLARDO, Yolanda. MORENO, Adonay. Aprende a investigar. Recolección de la información. Recuperado el 22 de septiembre de 2017 de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>

GARCÍA, Alexis. Diseño de planeación estratégico aplicado al restaurante Zaguán de la quinta. Trabajo de grado administrador de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. 2010.

GONZALEZ, Rodrigo; MENDIETA, Martin. En Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. En: Cuadernos de turismo. No. 23 (2009); p. ISSN: 1139-7861.

HERRERA, Sahilly Isabel y PULIDO, Diana Carolina. Plan estratégico para el Hotel Almirante de Cartagena. Trabajador de grado Administrador de empresas. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena. 2013.

HINCAPIE, Sandra. Métodos, tipos y enfoques de investigación. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de <http://sanjahingu.blogspot.com.co/2014/01/metodos-tipos-y-enfoques-de.html>

IBARRA, Nereyda. Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S. Trabajo de maestría en administración. La Paz Baja California, Sur de México: Instituto Tecnológico de la Paz división de estudios de posgrado e investigación maestría de administración. 2014.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. 1996.

KOONTZ, Harold. Administración: una perspectiva global

LA BARRA. Estabilidad económica: la base del consumo. Recuperado el 27 de Octubre de 2017 de https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_69_baja.

LA REPÚBLICA. El PIB en el segundo trimestre registro un crecimiento. Bogotá D.C. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <https://www.larepublica.co/economia/el-pib-en-el-segundo-trimestre-registro-un-crecimiento-de-13-segun-el-dane-2537054>

LOPEZ, Andrés Francisco. Reestructuración organizacional del Restaurante D' Cauca de la ciudad de Palmira para el mejoramiento del servicio. Pasantía institucional Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. 2014.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. México: Pearson educación. 2008

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.

MINISTERIO DE ECONOMÍA. Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. En: Cuadernos de economía. No.74 (Junio de 2006).

ORDOÑEZ, Caicedo Carlos. Cocina básica colombiana. Grupo Editorial Norma.2005. Bogotá. Recuperado el 22 de julio de 2017 de <https://www.historiacocina.com/paises/articulos/gastrocolombia.htm>

ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Recuperado el 1 de septiembre de 2017 de <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía, citado por SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R editores, 2008.

PORTER, Michael. Ser competitivo. Barcelona: Deusto, 2008.

QUEVEDO, Dolly Hayde y RODRIGUEZ, Falon Mayerly. Direccionamiento Estratégico para la empresa Mavitours transportes especiales S.A. Trabajo de Grado para Administrador de Empresas. Bogotá D.C: Universidad de la Salle. 2008.

REVISTA DINERO. La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. Recuperado el 09 de septiembre de 2017 de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>

REVISTA DINERO. Proyecto de ley de 'Primera Empresa' busca blindar a emprendedores en etapa temprana. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/nuevo-proyecto-de-ley-que-le-apuesta-a-la-primera-empresa-en-colombia/251161>

RODRIGEZ, Alfonso. Influencia del entorno en el desarrollo del Direccionamiento Estratégico. En: Cuadernos de Administración. 2009. Vol. 25, No 42.

ROJAS, Patricia; SEPULVEDA, Sergio. ¿Qué es la competitividad? .Costa Rica: 1999.

SALONER. Garth, Amdrea shpard. Administración estratégica. México.: editorial Limusa Wiley, 2005

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R editores, 2008.

UNIVERSIA. Impacto TIC productividad laboral. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de [http://noticias.universia.es/practicas-
empleo/noticia/2016/11/17/1146271/impacto-tic-productividad-laboral.html](http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/11/17/1146271/impacto-tic-productividad-laboral.html)

UNIVERSIA COSTA RICA. Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de [http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-
investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html](http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html)

URNA DE CRISTAL. Sanciones sobre desperdicio de agua. 30 de julio de 2014. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sanciones-deperdicio-agua>

VELASQUEZ, Leda. Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá. Recuperado el 25 de agosto del 2017 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis18.pdf>

ANEXOS

Anexo A:

