



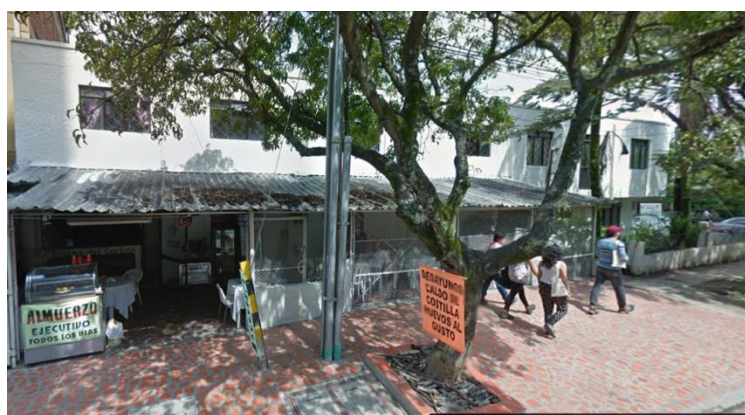
**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
RESTAURANTE BRISAS DEL CARBÓN
PERIODO 2018 – 2021**

NATHALY LÓPEZ SANCHEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
Santiago de Cali
2018**



**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
RESTAURANTE BRISAS DEL CARBÓN
PERIODO 2018 – 2021**



NATHALY LOPEZ SANCHEZ

**Trabajo de Investigación para optar el título de Magister en
Administración**

**Director
MSC. Emilio Jose Corrales Castillo**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Santiago de Cali
2018**

Nota De Aceptación

iii

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 2018

A DIOS:

Por permitirme la vida, bendecirme infinitamente llenándome de vivencias, seres humanos maravillosos y una vida llena de enseñanzas, por siempre estar a mi lado, ser mi guía y compañía constante.

A MIS PADRES:

Por apoyarme y confiar en mí en todo momento, por entregarme su amor incondicional y sin limitaciones, por brindarme una excelente educación, por inculcarme el amor en cada uno de mis proyectos, por que iniciaron un sueño el cual quiero honrar y esculpir día a día.

A MI HERMANA:

Por ser mi consejera, amiga y compañera de vida.
Y en general a todas aquellas personas que fueron mi soporte y gran ayuda para alcanzar una nueva meta en mi vida profesional.

MIL GRACIAS.

Tabla de Contenidos

v

0.	Introducción	1
1	Aspectos Metodológicos	5
1.1	Problema de Investigación	5
1.1.1	Antecedentes	5
1.1.2	Planteamiento del Problema	7
1.1.3	Sistematización	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo General	11
1.2.1	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Justificación	12
1.4	Marco Referencial.....	14
1.4.1	Marco contextual	14
1.4.2	Marco Teórico.....	16
1.4.3	Marco Conceptual	33
1.5	Metodología	37
1.5.1	Tipo de Estudio	37
1.5.2	Diseño Metodológico	38
2	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	46
2.1	Misión	49
2.2	Visión.....	49
2.3	Presentación de Cartas o Menús	50
2.4	Proveedores	51

2.5	Clientes	51	vi
3	Análisis Externo del Restaurante	52	
3.1	Análisis del Entorno.....	52	
3.1.1	Entorno Económico	52	
3.1.2	Entorno Social.....	63	
3.1.3	Entorno Ambiental.....	71	
3.1.4	Matriz Integrada.....	76	
4	Análisis del Sector	82	
4.1	Presentación del Sector	82	
4.1.1	Caracterización de los Restaurantes.....	82	
4.1.2	Número de Restaurantes	84	
4.1.3	Distribución Geográfica de los Restaurantes	84	
4.2	Análisis del Ambiente Competitivo.....	85	
4.2.1	El Diamante Competitivo	85	
4.2.2	Las Cinco Fuerzas Competitivas	86	
5	Benchmarking.....	93	
6	Análisis Interno	98	
6.1	Análisis Administrativo	98	
6.1.1	Planeación	98	
6.1.2	Administrativo	99	
6.1.3	Dirección.....	100	
6.1.4	Evaluación y Control	100	
6.2	Análisis de la Cultura Organizacional	101	

6.2.1	Identificación e historia de la organización	101	vii
6.2.2	El lenguaje y la comunicación	101	
6.2.3	Proyecto formal de empresa.....	102	
6.2.4	Sociales – Sistemas de Producción de Bienes Sociales	102	
6.2.5	Simbólicos - Sistema de Producción de Bienes Inmateriales	102	
6.2.6	Las relaciones interpersonales	103	
6.2.7	Las relaciones de poder.....	103	
6.2.8	El liderazgo y los modos de ser del dirigente	104	
6.2.9	Las subculturas.....	104	
6.2.10	La identidad	104	
6.3	MATRIZ INTEGRADA DE SITUACIÓN INTERNA	105	
7	ANÁLISIS DOFA	108	
7.1	Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	108	
7.2	Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	109	
7.3	MATRIZ DOFA	109	
8	Direccionamiento Estratégico	112	
8.1	Visión 2021	112	
8.2	Misión	112	
8.3	Objetivos Estratégicos	112	
8.3.1	Objetivo de Desarrollo	112	
8.3.2	Objetivo de Calidad	112	
8.3.3	Objetivo de Mercadeo	113	
8.3.4	Objetivo de Innovación	113	

8.3.5	Objetivo Financiero	113	viii
8.3.6	Objetivo de Responsabilidad Social	113	
8.4	Estrategias	113	
8.4.1	Estrategias de Desarrollo	113	
8.4.2	Estrategias de Calidad	114	
8.4.3	Estrategias de Mercadeo	114	
8.4.4	Estrategias de Innovación	114	
8.4.5	Estrategias Financieras.....	114	
8.4.6	Estrategias de Responsabilidad Social.....	115	
8.5	Estructura Organizacional.....	115	
9	Plan De Acción	116	
9.1	Análisis de la Situación Actual	116	
9.2	Objetivos de Corto Plazo	117	
9.3	Actividades para Lograr los Objetivos	118	
9.4	Cronograma.....	122	
9.5	Recursos y Presupuesto.....	124	
9.6	Formulación de Políticas, Responsabilidades y Reglas	126	
10	Seguimiento y Control	128	
10.1	Responsables y Normas de Control	128	
10.2	Estándares e Indicadores de Control.....	128	
11	CONCLUSIONES	132	
12	RECOMENDACIONES.....	134	
13	REFERENCIAS.....	136	

Tabla 1. PIB TOTAL Y POR HABITANTE (A precios constantes de 2005)	54
Tabla 2. PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (Miles de Millones de pesos – Series desestacionalizadas)	55
Tabla 3. Valle del Cauca, Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad (2010-2014p)	57
Tabla 4. Colombia, participación por sectores en las exportaciones totales, según CIIU Rev. 3 2000-2016	58
Tabla 5. Colombia, participación por sector en las importaciones según clasificación CIIU revisión 3. 2000-2016	60
Tabla 6. Análisis Estructural del Sector.....	91
Tabla 7. Evaluación Benchmarking del Restaurante Brisas del Carbón y sus competidores más cercanos.....	94
Tabla 8. Ficha de Análisis Planeación	98
Tabla 9. Ficha de Análisis Administración.....	99
Tabla 10. Ficha de Análisis Dirección.....	100
Tabla 11. Ficha de Análisis Evaluación y Control	101
Tabla 12. Ficha de Análisis Cultura Organizacional	105
Tabla 13. Matriz integrada de situación Interna	105
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	108
Tabla 15. Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)	109
Tabla 16. Matriz DOFA.....	111
Tabla 17. Análisis de la Situación Actual	116

Tabla 18. Objetivos de Corto Plazo Vs Actividades.....	120	x
Tabla 19. Programa de Actividades	122	
Tabla 20. Recursos y Presupuesto	124	
Tabla 21. Seguimiento al Plan de Acción	128	

Lista de Ilustración

Ilustración 1. Importaciones totales según departamento destino 2014-2015 (Ocho principales departamentos).....	61
Ilustración 2. Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2014.....	61
Ilustración 3. Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2015p.....	62
Ilustración 4. Necesidades de segundo idioma. Total nacional 2012.	63
Ilustración 5. Capacitación de personal ocupado. Total nacional 2012.....	63
Ilustración 6. Dificultades para encontrar personal. Total nacional 2012.	64
Ilustración 7. Porcentaje de personas de 12 años y más que consumieron audiovisuales. Cabeceras municipales.	65
Ilustración 8. Empresas con página web propia. Total nacional 2012.....	66
Ilustración 9. Uso de servicios de la página web. Total nacional 2012.	66
Ilustración 10. Empresas con departamento de investigación y desarrollo.	67
Ilustración 11 Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y pagina o sitio web. Sector comercio e industria manufacturera. Total nacional 2015.....	67

Ilustración 12. Distribución de las empresas industriales por tipología definida en función de resultados de innovación. Total nacional 2013-2014.	xi 68
Ilustración 13. Distribución de las innovaciones de producto* de las empresas industriales por nivel de alcance. Total nacional 2013-2014	68
Ilustración 14. Distribución de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según principales actividades industriales. Total nacional 2013-2014	69
Ilustración 15. Distribución porcentual de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según actividad económica*. Total nacional 2014-2015.	70
Ilustración 16. Porcentaje de empresas innovadoras en productos nuevos, distribuido por el número de innovaciones a nivel de alcance, según actividad económica*. Total nacional 2014-2015.	71
Ilustración 17. Participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente según categoría de protección ambiental. EAI 2015p	72
Ilustración 18. Distribución de la inversión en protección y conservación del medio ambiente realizada por los establecimientos industriales según categoría de protección ambiental 2015p	72
Ilustración 19. Inversión en protección y conservación del medio ambiente por grupos de divisiones industriales 2015p.....	73
Ilustración 20. Inversión en protección y conservación del medio ambiente por regiones 2015p	73
Ilustración 21. Gastos en protección y conservación del medio ambiente realizado por los establecimientos industriales según grupos de divisiones industriales 2015p.....	74
Ilustración 22. Gastos en protección y conservación del medio ambiente realizado por los establecimientos industriales según regiones.....	74

Ilustración 23. Variables principales en actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016	xii
Ilustración 24. Personal ocupado por categoría de contratación y remuneraciones, en actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016	82
Ilustración 25. Variaciones corrientes variables principales, actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016/2015	83
Ilustración 28. Diamante Competitivo de Porter	86
Ilustración 29. Cinco Fuerzas Competitivas del Sector	87
Ilustración 30. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Sector de Restaurantes	89

0. Introducción

El mundo está en constante cambio día a día, igualmente sus industrias y mercados están avanzando a pasos agigantados con productos más eficaces, rentables e innovadores.

El mercado colombiano ha sido un territorio de grandes controversias y de inesperados cambios. El país a raíz de diversas circunstancias externas e internas no ha evolucionado satisfactoriamente en comparación a los grandes competidores mundiales, de hecho, la región viene en un escalonado retroceso industrial disminuyendo así su influencia como proveedor Andino y Latinoamericano; hechos como el proteccionismo estatal manejado hasta el año 1991 mantuvieron a las industrias y los diferentes sectores productivos vivos, pero no los preparó adecuadamente para los cambios que llegarían. Dicha transformación del pensamiento Keynesiano¹ a Neoliberal² representó enfrentar a competidores frente a frente, con un insipiente apoyo gubernamental liderado por el presidente Cesar Gaviria.

Consecuentemente dichos nuevos rivales, quienes contaban con cientos de años de comercio a sus espaldas e industrialización forjada a mano, hicieron valer la diferencia de la experiencia. Por este motivo la balanza comercial colombiana inició con una progresiva pérdida de sectores económicos estratégicos. No es de asombro que el país desde entonces se mantenga relegado bajo una difusa paternidad internacional. Claramente se vislumbra

¹ El keynesianismo es una teoría económica propuesta por John Maynard Keynes, plasmada en su obra Teoría general del empleo, el interés y el dinero.

² Neoliberalismo apoyan una amplia liberalización de la economía, el libre comercio en general y una drástica reducción del gasto público y de la intervención del Estado en la economía en favor del sector privado, que pasaría a desempeñar las competencias tradicionalmente asumidas por el Estado.

una monopolización de la producción nacional por oligopolios, centralización y concentración del capital.

Todas las anteriores variables y otros factores siguen limitando las nacientes industrias y la hoja de ruta de los productores locales los cuales siguen manufacturando productos de primer nivel industrial sin que estos puedan satisfacer la demanda nacional eficientemente. Este ciclo alimenta la poca competitividad y no deja mejorar, diversificar e innovar en desarrollo de productos.

Con el paso de los años y de los golpes económicos recibidos por la apertura económica, el mercado colombiano se vio infestado de productos y servicios alimenticios y gourmet, pero mantuvo grandes nichos activos y otros por explorar para los futuros emprendedores del país.

Este proyecto utiliza las herramientas y metodologías académicas, así como los conceptos que arrojan las experiencias dentro del devenir operativo organizacional del negocio, para diseñar un plan estratégico que lleve a la organización BRISAS DEL CARBÓN a ocupar un nicho de mercado potencial en el sector. Se Seguirán los pasos de la planeación estratégica propuesta por el profesor David (2003) e Ansoff (1985), respetando así el proceso metodológico desde los principios misionales y visionales hasta encadenarlo con el diseño configuración y planificación del profesor Mintzberg (2001).

Basado en el trabajo de Spendolini (1994) sobre benchmarking, se utilizará esta herramienta para evaluar los distintos modelos organizacionales y la oferta de servicio y de productos que se encuentran en el nicho de interés de la investigación.

Este trabajo se realizará gracias a la combinación de diferentes corrientes, escuelas y modalidades empresariales, respetando la intuición como pilar inherente en las tomas de decisiones diferenciadoras además de las ideas y el accionar de las unidades empresariales conocidas para construir una estrategia real teórico práctica. Se iniciará por los lineamientos de la escuela del diseño descrita por el profesor Mintzberg (2001) como estructura de control y medición el modelo de plan de negocio como el mejor sistema para realizar la evaluación organizacional. Dicha estructuración se dará, pero entendiéndola como el inicio de un camino que se forja a través de las constantes experiencias y vivencias del día a día. Se trata de planificar y de seguir una serie de pruebas que permitan evaluar la coherencia de los objetivos y los limitantes a los que se enfrenta. No solo en el papel sino a la constancia y la adaptación del ambiente externo y su integración estrecha de mercado local Caleño.

Igualmente, de acuerdo a Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva siendo viable y no agotando los recursos disponibles dentro de la organización.

Se llegará a la priorización de elementos para la sostenibilidad de negocio. Como lo han expuesto Heath & Heath (2010) que estudia el cambio como una modalidad alcanzable cuando se cumplen unas condiciones necesarias. El principio es claro, cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil, respecto a esto se documentaron los cuatro principios empleados por los recuperadores de operación ferroviaria de Brasil. Formulando un modelo diseñado y planificado para rescatar un negocio en ruinas y llevarlo a ser un activo de importancia nacional nuevamente. Basados en estrategias cognitivas y ejecutando una

planificación financiera estrecha, lograron la re-operación del sistema trabajando con presupuesto limitado. Primero re-utilizar todo lo que tenían a la mano, una especie de reciclaje empresarial, seguido del control monetario marginal el cual fundamentó hacer la menor inversión necesaria o posible en cada aspecto de la operación, tercero determinaron que toda inversión económica debía estar pensada en términos de retribución al menor plazo y finalmente repitiendo estos principios y complementándolos con el CICLO PHVA³ se lograron los objetivos trazados y consecuentemente se logró sacar de la quiebra a una gran organización.

Con el presente trabajo se pretende mostrar el comportamiento del segmento gourmet o de restaurantes y su comportamiento en la economía nacional y local, dentro de ese orden de ideas y utilizando herramientas de análisis como el diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas, cadena de valor y estrategias, se desarrollará el modelo de negocio idóneo para el restaurante, merecedor de la investigación, partiendo de un análisis detallado de los entornos, que sirven como punto de partida para el desarrollo y permanencia en el tiempo de la organización, como fuente de generación de ingresos para el restaurante.

³ El ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua.

1 Aspectos Metodológicos

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Antecedentes

Brisas del Carbón es un restaurante nacido en Cali en el año 1998, liderado por la Familia López Sánchez, ellos se encaminaron a construir un emprendimiento sostenible que deleitara a los vecinos del barrio San Fernando en la ciudad de Cali con deliciosos platos y comidas rápidas. El restaurante inicio con asados al carbón; a la vez se especializaron en comidas rápidas como hamburguesas, perros calientes que incluían el complemento tradicional de la denominada "Fast food".⁴

La estructura del restaurante inicio con una forma simple y empírica gerencia donde el administrador se encargaba de la selección, proveeduría, finanzas, control del personal y atención al cliente. El restaurante contaba con dos encargados para la manipulación de alimentos; el proceso publicitario se realizaba por medio de la técnica de merchandising cuya difusión básica se hacía a través de volantes publicitarios entregados en las viviendas y negocios cercanos al restaurante. Para ese entonces la inversión inicial fue aproximadamente de diez millones de pesos (\$10.000.000) y esperaban que la retribución amortizara la inversión a corto plazo.

El inicio del restaurante no fue como se preveía, en otras palabras, no resultó ser fructífero para lo que esperaba la gerencia del restaurante debido a que brisas del carbón

⁴ complemento tradicional de la denominada "Fast food". Relaciona las bebidas, papas a la francesa.

inició operación en paralelo a un almacén de grandes superficies como es el Éxito, que ocupaba los primeros lugares en popularidad; el Éxito entró con gran oferta de alimentos de toda clase centralizando la demanda del sector. Por este y otros motivos se implementó un cambio de estrategia para el restaurante. Dichos cambios tendrían lugar en las diferentes áreas del negocio, ampliando la infraestructura con el fin de ofertar la venta de almuerzos ejecutivos, acompañado de domicilio aledaños a la zona, venta de alimentos complementarios en la tarde además de desayunos para iniciar el día. Con esta modalidad el restaurante se alejó de la Oferta de las comidas rápidas focalizando todo su esfuerzo organizacional en el horario del medio día. La medida fue exitosa y los ingresos de BRISAS DEL CARBÓN se incrementaron significativamente para el año 2003.

Este diferenciador de mercado posicionó al restaurante dándolo a conocer en el sector, creando una clientela fija, de aquí en adelante se mantuvo la misma oferta de servicios, para el año 2010 se decide incursionar en nuevos productos e implementarlos en las noches, como fueron las arepas rellenas acompañándolas de bebidas y pasabocas. Esta medida fue exitosa entre la clientela flotante que se concentra en las funerarias, habitantes del sector y centros de urgencias de las diferentes clínicas ubicadas en el barrio.

El restaurante “BRISAS DEL CARBÓN” es reconocido por su manejo y profesionalismo en salubridad y ha sido proveedor de empresas como Cruz Roja Colombiana ejecutando contratos de proveeduría para la sede de la ciudad de Cali. Además de hacer acompañamiento en las jornadas de salud que realizaba esta entidad. Esta relación comercial se terminó cuando la organización creó su propio comedor restaurante. Otros clientes han sido el centro médico Imbanaco, Centros de estética, Almacén Éxito, Tele

pacífico y funcionarios de organizaciones aledañas al sector además de transeúntes que se encuentran utilizando los servicios del clúster de salud Vallecaucano entre otros.

La actividad comercial y de construcción también ha aportado al desarrollo del restaurante y diversificado la demanda. El desarrollo de la nueva torre empresarial de Imbanaco fue el apalancador concentrando inicialmente a ingenieros, obreros y operarios de obra. Después de terminado el proyecto las instalaciones fueron ocupadas y ahora los nuevos médicos, operarios y pacientes se acercan a consumir los productos revitalizando las ventas del restaurante. Actualmente San Fernando nuevo sigue recibiendo más inversión en el sector vivienda, nuevas clínicas y hasta una nueva sede de la Universidad Javeriana de Cali que se instaló justo al lado del restaurante, lo que ha futuro es observado por el restaurante como un potencial mercado.

Referente al manejo contable y financiero el restaurante carece de un sistema estructurado ya que todo se maneja como dinero de bolsillo, lo que no permite conocer el estado de pérdidas y ganancias en un mes o en un cierre de año, no hay certeza de la rentabilidad o utilidades que genera el negocio.

1.1.2 Planteamiento del Problema

Desde principios de la historia la comida y los restaurantes han sido vitales para el desarrollo humano, ya en la época egipcia y romana se vislumbraba la importancia de los alimentos. Para los romanos las reuniones en bares donde compartían, bebidas, pan, queso e ideas entre otros aspectos era parte de su devenir cotidiano. Con el paso de los siglos la comida al igual que los restaurantes evolucionaron; algunos países lograron pasar fronteras con sus técnicas culinarias e instalaciones novedadas, la cocina francesa e italiana

lograron un reconocimiento por su comida y restaurantes a nivel internacional dando lugar a una gastronomía refinada, iniciaron la revolución exquisita de la comida. Fue en París donde nació el primer restaurante del mundo en el año 1785 y en 1800 los restaurantes ya eran populares, comer fuera de casa ya era más cotidiano. Para el siglo XX el progreso del arte culinario era imparable (Martinez & Sebastian, 2013).

En pleno siglo XXI donde la revolución tecnológica marcha a un ritmo acelerado en todo el mundo, muchos sectores de negocios han encontrado una gran oportunidad para desarrollar sus ideas de emprendimiento, para el caso de los restaurantes este desarrollo tecnológico ha sido muy importante, ha facilitado las opciones de ventas, publicidad, búsqueda de nuevas propuestas de productos o menús que dan a los clientes mayores opciones a la hora de buscar sitios para comer, esta revolución tecnológica ha hecho que el mundo sea más cercano dando como resultado el fenómeno de la globalización. Los restaurantes colombianos no son ajenos a esta influencia, pero el desarrollo de la tecnología también ha generado una competencia que ha castigado a los pequeños negocios que no están en capacidad de competir bajo lineamientos como es; ser innovadores, dar un valor agregado y contar con alta calidad.

En Colombia los restaurantes comenzaron a florecer a principios del siglo XIX, había una gran influencia por la cultura española y a la vez una mezcla de las costumbres de los aborígenes y esclavos negros; todos estos aspectos marcaron de forma determinante nuestros gustos gastronómicos, pero como se menciona anteriormente también en Colombia muchas de estas empresas se han venido a quiebra y en gran parte esto sucede porque nacen de forma empírica (Durón García, 2008).

Los restaurantes en la ciudad de Cali están influenciados por la cultura del pacifico, se puede observar que la ciudad ofrece diversos tipos de restaurantes encontrando desde aquellos restaurantes gourmet hasta aquellos simples y sencillos dedicados a la atención de población con menos recursos económicos.

Puntualmente para el segmento restaurantes se observaron grandes bajas en ventas de los sitios tradicionales por entrada de competencia extranjera (cadenas de restaurante-franquicias) y su manejo de productos importados.

Dichas influencias comerciales y del propio entorno generan una adaptación natural de los negocios, solo las organizaciones que estén en la capacidad de cambiar a las nuevas formas del mercado perduran en el tiempo, por otra parte, las consecuencias serán devastadoras para la industria que mantenga modelos organizacionales rígidos y entonces serán los estados de resultados los que al final expresen si hubo baja de las ventas y por consiguiente una inminente salida del mercado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es relevante identificar información estratégica que permita tomar decisiones acertadas, por lo tanto es necesario empezar la búsqueda de la técnica y el método adecuado para formular un plan estratégico para la organización Brisas del Carbón con un horizonte de tiempo 2018 – 2021, que permita plasmar e identificar estrategias para llevar a esta organización a un posicionamiento privilegiado con altos estándares de calidad, competitividad y efectividad.

El problema para el restaurante objeto de estudio es que no existe una planeación estratégica estructurada, lo cual le permita mejorar su nivel competitivo y toma de decisiones con menor incertidumbre, enmarcando alternativas de desarrollo desde las

herramientas de gestión. Los propietarios desde su creación han llevado el negocio desde los conocimientos y experiencia de los mismos, sin planes formales que permitan un conocimiento de variables que pueden frenar o potencializar el desarrollo de la organización.

La pregunta que regirá esta investigación es:

- ¿Qué factores se deben considerar en la formulación del plan estratégico del restaurante objeto de estudio?

1.1.3 Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual de la organización, su historia y aspectos relevantes que han generado su desarrollo?
- ¿Cuáles factores externos actualmente están impactando en mayor o menor grado el restaurante?
- ¿Cuál es la situación del entorno competitivo para el restaurante objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros con los que debe contar el restaurante para adelantar un proceso de reorientación estratégica?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar partiendo del análisis DOFA, Generando claridad en los cruces estratégicos.?
- ¿Cuáles son las estrategias que permitirán un posicionamiento del restaurante en los diversos periodos de tiempo?

- ¿Cuáles son las diversas estrategias, actividades e indicadores que generaran el plan de acción para el posicionamiento del restaurante?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la organización Brisas del Carbón con un horizonte de tiempo 2018 – 2021.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la organización Brisas del Carbón, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Analizar el entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades que presente la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.3 Justificación

“La industria restaurantera” necesita igual o más compromiso y estudios que otras industrias, “la ciencia culinaria” está avanzando rápidamente y ha incursionado en el mundo como una necesidad básica a suplir, estos aspectos generan satisfacción al consumidor y uno de los índices de crecimiento económico de un país, desgraciadamente esta industria es la que posee mayor ignorancia académica pues muchos de sus promotores son personas que desarrollan dicha actividad buscando fines lucrativos de forma empírica. La responsabilidad de desarrollar un restaurante va más allá de suplir necesidades y generar ganancias para el propietario, dicha industria necesita conocer la función administrativa y empresarial de esta manera se garantiza un desarrollo ordenado basado en estudios y controles totalmente adecuados para el éxito del negocio.

Por otra parte, el “empresario restaurantero” debe tener presente que el consumidor actual es bastante exigente pues es conocedor de métodos de producción de alta calidad, de las buenas prácticas de manufactura en una empresa, pero ante todo desea satisfacer de la forma más exquisita y refinada sus antojos y anhelos.

El desarrollo de un restaurante requiere de parámetros, herramientas y modelos administrativos estructurados los cuales nos hablan de: la visión y misión del negocio, saber para donde va, cuál va a ser su aporte en la sociedad, reglas y valores. El análisis tanto interno como externo de la organización le permite al restaurante saber en qué sociedad desarrolla su actividad, esto es muy importante afecta directamente el negocio puesto que factores como el “poder adquisitivo, la seguridad pública, el incremento de la competencia, costos fiscales, impuestos”, etc. Influyen en las ganancias y limitan las ventajas y desventajas del negocio. Otra herramienta es establecer los objetivos

empresariales, es aquí donde el negocio define cuál es su camino y propósito para lo cual requiere implementar estrategias para su cumplimiento.

Dichas herramientas no son las únicas a tener en cuenta en la ejecución de un proyecto de restaurante, son las iniciales y deben ser desarrolladas e implementadas de forma efectiva y eficiente, de esto depende el éxito o fracaso de un negocio (Durón Garcia, 2008).

El investigador y la dirección del RESTAURANTE BRISAS DEL CARBÓN buscan crear estrategias o actividades que permitan acercarse a lo que el autor Mintzberg (1998) llama “el éxito de una organización”, que consiste en la interrelación de los atributos organizativos de una empresa, donde los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o con armonía.

La planeación estratégica permite dimensionar perspectivas futuras y rutas que permitan el éxito empresarial. Esta investigación acercará al maestrante a obtener competencias en la orientación que el restaurante BRISAS DEL CARBÓN debe seguir, permitiendo tener los conocimientos suficientes para guiar bajo parámetros estratégicos y así permitir la consolidación de los factores en el diseño estratégico, configurando una estructuración de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación integral en la maestría.

Como se viene mencionando el entorno actual del restaurante Brisas del carbón se está fortaleciendo y creciendo día a día, por lo cual para el restaurante es necesario buscar alternativas de análisis de este entorno para diseñar un plan estratégico que le permitan tener un mejor proceso de toma de decisiones y que este se vea reflejado en su desempeño, dándole solución a las debilidades y amenazas que se vienen presentando e igualmente se refuercen las fortalezas y se aprovechen las oportunidades existentes lo que generara una

estructura organizacional eficiente que implemente herramientas de marketing, finanzas para un futuro más próspero.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco contextual

El marco contextual debe contener todo en relación a la organización y el contexto donde desarrolla sus operaciones, bajo estos parámetros y por aspectos de guía metodológica del proceso, esta presentación al contexto y del detalle se puede encontrar en el capítulo dos, del presente documento, bajo estos parámetros en estas líneas se presentan conceptos sobre el contexto de los restaurantes y los diversos retos que genera para la organización objeto de estudio.

A continuación, se presentan algunos conceptos que se consideran relevantes en esta investigación, igualmente se considera el contexto normativo en Colombia alrededor de él tema en estudio y algunos estudios previos que sobre el tema se encontraron, por último, las hipótesis que se pretende comprobar en el trabajo:

El libro el “Restaurante Como Negocio” habla de la forma como se debe implementar un negocio de restaurante, la forma como el autor aborda los diferentes tópicos, sirve como guía para quienes están interesados en implementar un negocio de restaurante, es de tener en cuenta que el autor da a conocer que este es el sector que más se quiebra, “muchas personas le apuestan todo a estos negocios pensando que es un negocio sencillo, pero se encuentra con una realidad diferente, ingresos bajos que en ocasiones los lleva al cierre de los negocios.”

Los negocios de restaurantes son complejos, a la vez, están evolucionando rápidamente requiere “de personas con experiencia, conocimientos, habilidades” unos profesionales idóneos para que el negocio sea rentable y llevadero en el tiempo. La gran problemática de los restaurantes surge por la incapacidad por parte de los dueños para administrarlos, hoy en día el negocio de restaurante; no solo requiere de habilidades culinarias, sino también requiere de conocimientos en administración empresarial, a fin de que haya la posibilidad de ser competitivos, permitiendo obtener ganancias razonables.

Para que haya éxito en la operación de un restaurante el autor plantea que debe existir “Una filosofía, hacer sentir bien tanto empleados como a clientes; que quienes trabajen en el restaurante conozcan y amen lo que hacen, que se hagan excelentes platillos y a un costo asequible según lo citado por YUM”

Entre los pilares que define el autor que YUM tiene están:

- “La comida que más le gusta”
- “El valor que más le gusta”
- “El valor que lo haga regresar”
- “Equipos enfocados a los Clientes”

Sostiene que cuando alguien tiene la idea de “montar un restaurante, solo considera el valor de la inversión, consideran que es un negocio donde no se requiere de grandes conocimientos”, Cuando ya se realiza “la apertura y operación del restaurante” se da cuenta que lo que pensaba que era sencillo, realmente es algo muy complejo, convirtiéndose en una “experiencia dolorosa, con economías raquíticas, llevándolos en ocasiones al fracaso”. También argumenta que hay restaurantes donde implementan estrategias o modelos de

intervención los cuales son inadecuados. Las actuales circunstancias globalizadoras, donde los restaurantes requieren captar nuevos clientes, mejores platillos, mejor servicio y precios, hace necesario la implementación de un modelo de administración estratégica, para que la gestión sea exitosa (Durón Garcia, 2008).

Actualmente la industria restaurantera se comporta como un segmento dinámico y representativo en las finanzas nacionales ocupando un amplio escalón de la economía nacional representando el 4% del PIB. En Colombia se cuenta con un organismo nacional para la defensa del sector restaurador llamado “ACODRES” Asociación colombiana de la industria gastronómica, en donde existen más de 52.000 restaurantes legales registrados en Colombia. Adicionalmente este es el gremio más importante del sector Turismo que genera más de 600.000 empleos directos e indirectos solo en la capital del país según (ACODRES, 2017) .

1.4.2 Marco Teórico

1.4.2.1 Planeación estratégica

Para Hamel & Prahalad (1995) citados en Pemberto, Stonehouse, & Francis (2002) “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica”. (Pemberto , Stonehouse, & Francis, 2002)

Así mismo, es bien sabido que la base del diseño de estructuras organizacionales se basa en el pensamiento estratégico aportado por los grandes de la administración como Mintzberg (1998), se utilizará la teoría de las 5P para conjugar dichos principios a las

necesidades de la empresa, donde inicialmente se verá la estrategia como plan. Definiendo un plan como una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Seguida por la estrategia como pauta de acción: la cual muestra cómo las distintas maniobras, (amenazas y artificios) son usadas en la organización. Sin embargo, la estrategia en si es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones y no en el cambio. Las estrategias como patrón, pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), no es suficiente definir la estrategia como plan; se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca.

Seguido de la estrategia como una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente"; de acuerdo a esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" según Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo, en términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos surgidos de un lugar "nicho" Oxford (1997); en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado Thompson (1967) o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Luego se analizará la estrategia como perspectiva, la cual mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Los fluctuantes mercados y las impredecibles recesiones han llevado al mundo corporativo al extremo. Ninguna empresa que sobresale en el mundo deja entre líneas su planificación futura. Las juntas directivas más importantes del globo consideran fundamental focalizar esfuerzos y recursos económicos en el desarrollo y planificación de planes estratégicos al corto, mediano y largo plazo, el desarrollo del plan de negocios juega un gran papel y debido a la feroz competencia en la que se ven inmersas día tras día, acuden a la Planeación Estratégica, ya que ésta con sus enfoques y nuevos conceptos permite facilitar el análisis o comprender las problemáticas que conlleva un ambiente de supervivencia con el fin de poder solucionarlas, todo esto enmarcado en la denominada Planeación Estratégica Empresarial.

Por esta razón se basará la investigación en las palabras y acercamientos del profesor Mintzberg (1988) el cual explica que la estrategia consiste en concebirla como un plan, según este autor “es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación”. Los planes, son para las características conscientes y van por un propósito de forma anticipada a las acciones para las cuales aplican.

Se debe entender el siguiente paso como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, Mintzberg (1988) define que la estrategia debe estar tan bien estructurada que debe ser capaz de encajar o crear un nicho de mercado donde su posicionamiento genere márgenes positivos para la organización. Esto lleva al siguiente punto, la estrategia como un patrón, como la forma de comportarse a través del tiempo. Cuando los patrones de comportamiento se basan en cómo se

relacionan con el entorno, la estrategia se concibe como una perspectiva que dirige a la empresa hacia el futuro de forma racional.

La estrategia para Mintzberg (1988) está contenida por escuelas que van desde los inicios académicos de planificación tradicional, pasando por los de ejecución consciente y constante del emprender empresarial hasta las diferentes adaptabilidades del concepto y la aproximación de obtener resultados tangibles.

Definir la estrategia de una forma epistemológica lleva a implicaciones más allá de las conceptuales según Clayton M (1997), cabe resaltar el factor intrínseco de los operadores organizacionales que sacan adelante un proyecto con un factor asociado al éxito, la intuición, la medición y el entendimiento de la variable para usarlas a su favor y así planear, hacer y lograr.

1.4.2.2 Las dos escuelas de la creación de la estrategia

Para este ejercicio investigativo se integrará la escuela de diseño, planificación y configuración del profesor Mintzberg (1998). El recorrido de todas estas escuelas se verá reflejado en el procedimiento a seguir a través de la metodología analítica del entrenamiento requerido para generar los análisis pertinentes y la posterior configuración de indicadores de medición empresarial.

En el modelo DOFA se reflejan las nuevas disposiciones, argumentadas en Chek-list de seguimientos y las herramientas ascendentes que terminan por componer la planificación. Ésta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Koontz & Weihrich, 1998)

De igual forma es relevante citar a Lorange & Vancil (2000) quien expone que la estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente.

- **Escuela de Diseño**

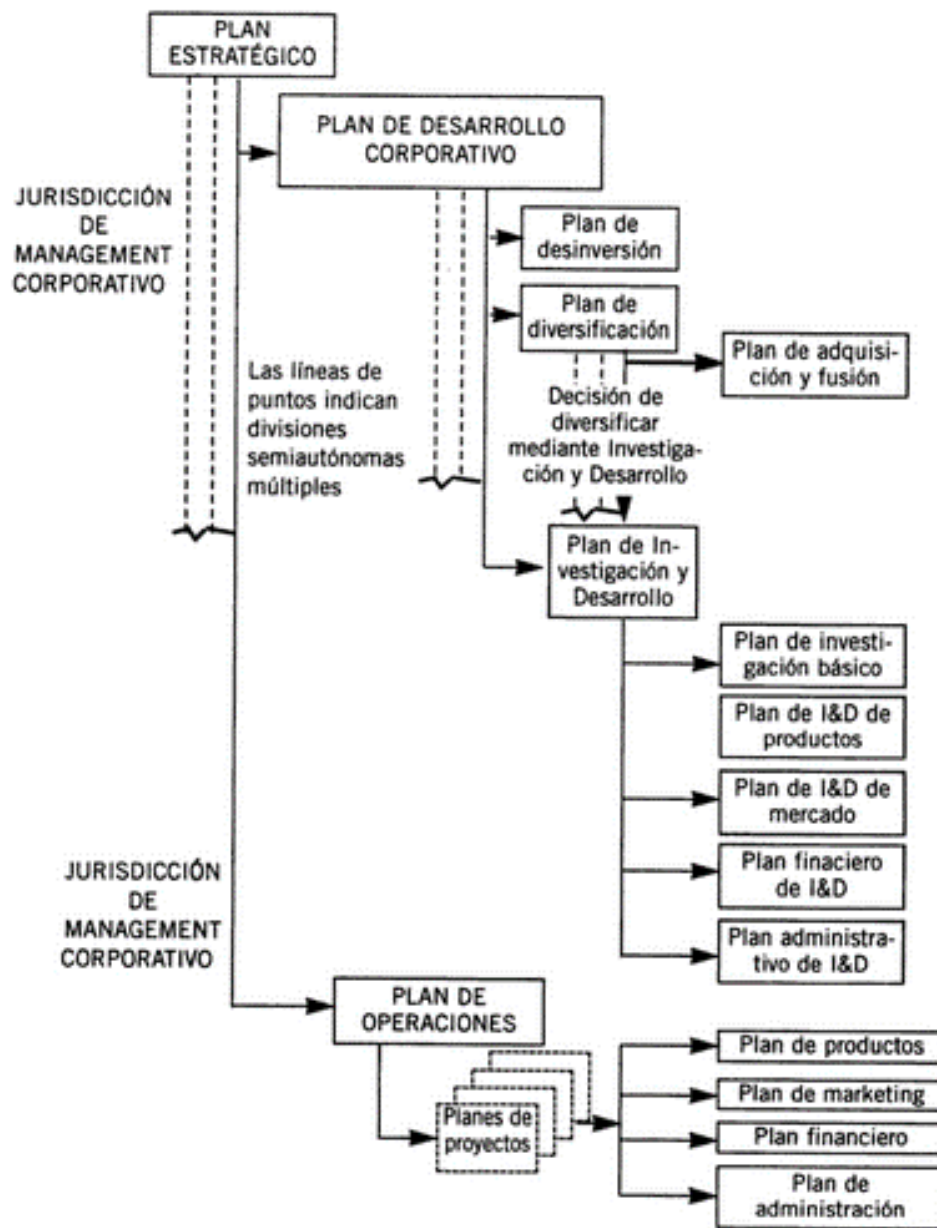
Tener la claridad de auditar la organización de forma estratégica permite identificar las jerarquías y las dinámicas que aquí se desarrollan dentro del contexto social y del trabajo en equipo. La investigación deberá centrarse en la operatividad de los procesos productivos. La planificación en este caso permitirá depositar toda la atención y cuidado en todo el diagrama, la planeación determinará el camino, hay que tener en cuenta que si no visualiza factores a futuro forzará a asumir nuevos retos para encontrar otros caminos.

Un buen planeador debe integrar la coordinación de los recursos y saber retribuirlo sabiamente entre las demás áreas del negocio, el control financiero se debe llevar con indicadores para controlar aspectos internos que en este caso son los costos de producción distribución, punto de equilibrio y así forjar el presupuesto para ver cómo se comporta la empresa en este panorama económico. Toda la estrategia debe estar dividida en los diferentes niveles de la empresa, el compromiso debe ser homogéneo. Aquí se enfrentarán al diagnóstico versus la interacción para controlar el sistema.

Simons (1995) define la Gestión de control en el sistema como rutinas de información basadas en procesos de gestión que usan y mantienen o alteran los patronos en las

actividades de la organización. El siguiente sistema de planeación realizado por Stanford materializa el flujo que se pretende contextualizar.

Ilustración 1. El "sistema de planes" propuesto por el instituto de investigación de Stanford.



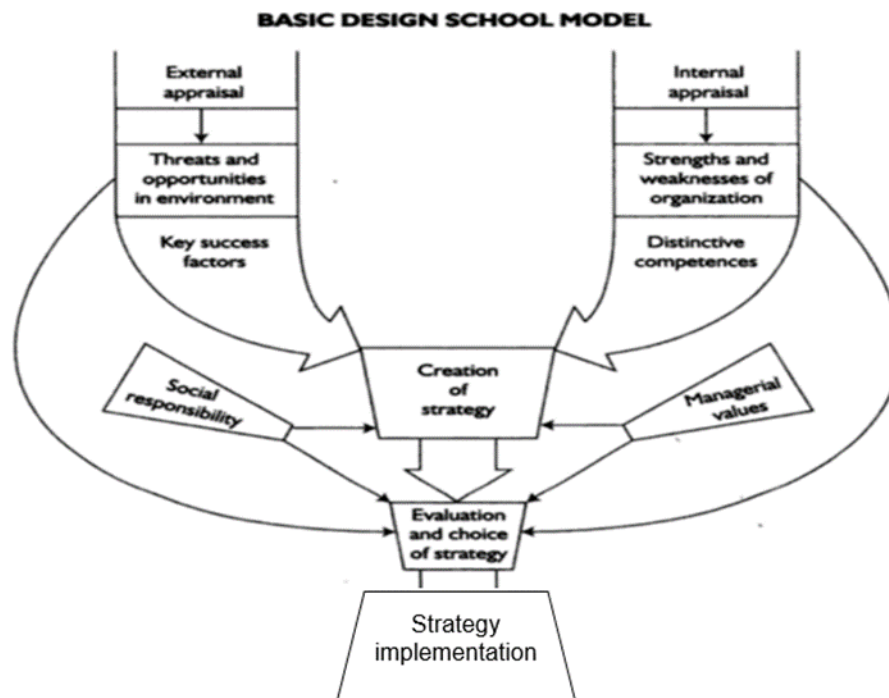
Fuente: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari de la Estrategia, 2000, pág. 78)

Este análisis está enfocado en el interior de la empresa en cuanto a sus capacidades, también en la identificación de carencias, fallas o limitaciones de algo, es decir, son las debilidades y fortalezas que saldrán del estudio. Preguntas como: ¿Qué es lo que la empresa sabe hacer?, ¿Cuáles son sus valores?, ¿Qué la distingue?, serán resueltas en el marco de un diagnóstico del proceso administrativo en el ciclo de mejora continua de la calidad de

los procesos – PHVA (Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Control). Sumado a esto un análisis de la cultura organizacional y uno de la gestión de las funciones de la empresa (sistema de información de producción, control de producción, programa de producción, gestión de recurso humano en calidad y cantidad, administración de personal y clima de trabajo) (Mintzberg, La Estructuración de las Organizaciones, 1988)

A continuación, usaremos el diagrama de la escuela de diseño para mostrar una visión general del restaurante y su relación con el entorno y el núcleo del negocio para visualizar el mejor camino empresarial:

Ilustración 2. Modelo Escolar Básico de Diseño



Por lo tanto, el plan de desarrollo estratégico para este trabajo considera todos los aspectos de forma y de fondo que establece la planeación estratégica para estos casos, los cuales entramos a definir según su marco teórico.

- **Escuela Configuración**

Colocando todas las diferentes características juntas en una forma complementaria, por ejemplo, a cierta clase de planeación con una exclusiva forma estructural con estilo de liderazgo.

Estructura y poder son las relaciones naturales donde las organizaciones se describen, siendo emprendedores mecánica, profesional, y autocrática, con diversa política y, por último, misionaria.

Estado de revolución, rápidas transformaciones de muchas características actuales, son por ejemplo características que definen esta escuela.

Según Danny Miller, los estados iniciales de una organización se han dado tanto por las decisiones gerenciales como por las influencias del entorno del Mercado, ventas, periodicidad de consumo, entre otros. El direccionamiento estratégico de una organización se puede ver según Mintzberg (2001) como la secuencia de los pasos necesarios para revolucionar una idea o un negocio, a partir de este cambio se puede retomar los horizontes y ver qué dibuja el panorama, las nuevas perspectivas y las síntesis por hacer de lo vivido.

Hay un orden de pensamiento e implementación en procesos, de los cuales se pueden obtener la trama para el curso a accionar.

Gestión de cambio, comprendidas con palabras opuestas para el raciocinio de la planeación estratégica, ambas basadas en asumir un orden de implementación para los procesos, los cuales pueden obtener un lineamiento de acción. La siguiente grafica representa la relación entre la formalidad y la informalidad de los procesos del cambio.

Ilustración 3. El Cubo del Cambio



Fuente: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari de la Estrategia, 2000, pág. 412)

El cambio en las organizaciones incluye todo el cubo: estrategia y organización, desde lo más conceptual a lo más concreto, tanto de manera informal como formalmente.

Con el acercamiento a la escuela de configuración de Mintzberg (2001) se da seguimiento a flujos organizacionales. Como en nuestro caso será la interrelación entre los distintos departamentos de la organización y un respeto a las jerarquías de cada área, se pretende generar espacios de trabajo donde se configure la ingeniería concurrente que para nuestro caso escucha las diferentes opiniones de los que intervienen en el proceso productivo desde la gerencia hasta lo operacional.

Se trata de la armonización de los picos productivos de la organización, enfocando los picos de producción para ser mejor atendidos.

Así como toda regla tiene su excepción, para la planificación de este modelo de negocio, BRISAS DEL CARBÓN desarrollará los estándares organizacionales para construir un marco futuro en pro de su mejor funcionalidad, no obstante no dejamos de lado el conocimiento del entorno y otras teorías que se representan al día a día, entre ellas la relatividad de Albert Einstein que para nuestro caso se representará al momento de la

ejecución siguiendo o no lo planteado en este documento, por lo tanto, la gerencia y su equipo requiere de especial atención a los cambios que llevarán.

Equilibrio en el planear y hacer o concebirse con los procesos y los contenidos, estadísticas y dinámicas, restricciones e inspiraciones, lo cognitivo y lo colectivo, lo planeado y lo aprendido, lo económico y político.

1.4.2.3 Estrategias competitivas

Para integrar el plan estratégico y encontrar un diferenciador en el nicho de mercado que plantea la gerencia de la organización, se debe tomar en cuenta la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985) y las bases del desempeño sobre el promedio dentro de una industria.

La estrategia ofensiva efectiva es la mejor defensa para cualquier organización, poder posicionarse con las fuerzas competitivas generara retribuciones a corto y mediano plazo con TER y EVA positivos para la empresa. Según Porter (1985) “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

El Liderazgo por costos (bajo costo) logra la diferenciación, con esta estrategia que es de alto nivel dentro de nuestro sector, se estudia por la dependencia a proveedores y la fluctuación de los precios de las materias primas. Esta iniciativa es posible a través de economías a escala.

Lograr diferenciación significa que la organización oferta productos altamente valorados por sus clientes. En cualquier sector económico diferenciación pueden ser por producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

El enfoque como la representación de la excelencia dentro del nicho a competir demanda tanto un gran comportamiento de costos y enfoque por diferenciación. La estrategia en si es peligrosa, sólo si se ha logrado enfocar y lograr dicho objetivo de liderazgo se debe buscar nuevos nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia.

Para el profesor Spendolini (1994) el modelo del proceso de Benchmarking es de cinco etapas.

1. Identificar el tipo de clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los competidores específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Es necesario después (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

2. Formar un equipo de benchmarking. Seleccionar el mejor talento para las diferentes actividades a desarrollar.

3. Identificar a los socios del benchmarking. La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking ejemplo: asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking recopilación de la información.

5. Actuar. En esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por lo usos de la información de benchmarking.

1.4.2.4 Ventajas para su Aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas

De acuerdo a O'Regan & Ghobadian (2002)

Los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la

implementación de monitoreo reciben más atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Para Thompson & Strickland (2003), en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma proactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia, entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios. Es decir no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer las necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen.

Segundo, hay una necesidad por enfocar los esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamentos, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todas trabajen en armonía, y logren una actitud de compromiso con la empresa.

Según Morrissey (1996) el planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

- Le ayuda a tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la visión de la empresa.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Los conduce a llegar a arreglos de ganar-ganar entre todos los miembros de la organización.
- Aumenta el ingreso sobre la inversión.

1.4.2.5 Barreras para su Aplicación

O'Regan & Ghobadian (2002) expone que:

“Estudios pilotos confirmaron ocho barreras principales de las cuales cinco pueden ser categorizadas como internas:

- 1. Comunicación inadecuada.*
- 2. Toma mucho tiempo aplicarla.*
- 3. Una ligera caída en las capacidades del empleado.*
- 4. Todas las metas de estrategia no fueron bien entendidas por el todo el equipo.*
- 5. La coordinación de implementación no fue suficientemente efectiva.*

Y las tres externas

- 1. Las crisis distrajeron la atención de la puesta en práctica*
- 2. Problemas imprevistos externos*
- 3. Factores externos impactan en la implementación (O'Regan y Ghobadian, 2002:5).*

Muchas empresas trabajan de acuerdo a lo que les ha dejado más ganancias, y en distintas ocasiones, el miedo que se tiene para implementar la estrategia en su organización se debe a la creencia de por qué cambiar, si estoy ganando grandes utilidades, por hacer lo que siempre he hecho.

De acuerdo con Varyam y Kraybill (citados en O'Regan y Ghobadian, 2002), algunas pequeñas y medianas compañías son de propiedad familiar o bien es artesanal, es decir sólo tienen un dueño y éste es el alma del negocio. Lo cual es un factor crítico para la implementación de la planeación estratégica. La estrategia es el método por el cual los problemas del negocio pueden ser enfrentados óptimamente, así se tenga una planeación formal e informal.

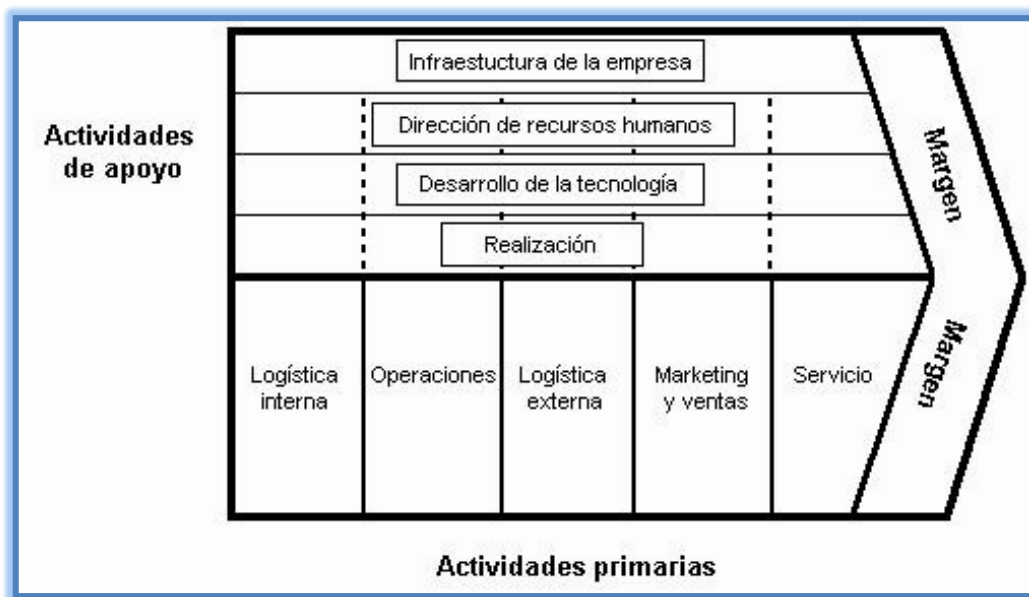
1.4.2.6 *Diseño de Estrategias para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME'S)*

De acuerdo a Thompson & Strickland (2003):

El crear una buena estrategia y sobre todo aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la Gerencia en sus operaciones. Sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución de estrategia no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas. (Thompson y Strickland III, 2003).

Ante esta situación, es conveniente utilizar la cadena de valor de las empresas creada por Michael Porter (1985 citado en Thompson y Stricklan III, 2003), para examinar los caminos más viables para que la empresa logre una ventaja competitiva.

Ilustración 4. Modelo Escolar Básico de Diseño



Fuente: Thompson, A, Jr., y Strickland III, A. (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin.

En ésta todas las actividades de las empresas están divididas en nueve categorías, de las cuales cinco de ellas son llamadas actividades primarias. Éstas son la logística interna que se encarga de la recepción de materias primas, almacén, inventario y control; las operaciones transforman las entradas en productos terminados; la logística externa distribuye a éste; la mercadotecnia y ventas las cuales inducen y facilitan la compra de estos productos sobre los consumidores y el servicio que mantiene el valor del producto después de la venta (Ibídem).

Las otras cuatro tareas son llamadas actividades de soporte. Las compras se encargan de adquirir las materias primas y demás suministros; la tecnología desarrolla el know-how y procedimientos; la administración de recursos humanos se encarga de seleccionar, promover, evaluar y recompensar el desarrollo de éstos y por último, la infraestructura de la compañía se encarga de todas las tareas de administración como son las finanzas, planeación, aspectos legales, calidad y contabilidad.

Desde el principio en los procesos de elaboración de una estrategia, los administradores de las compañías necesitan plantearse un conjunto de preguntas según Thompson & Strickland (2003):

¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia dónde va la compañía?, ¿cuál será su futura tecnología - producto y enfoque del cliente?, ¿qué tipo de empresa nosotros queremos llegar a ser?, ¿cuál es la situación de la industria y que queremos lograr en cinco años? (Thompson y Strickland III, 2003, 6).

Para Hax & Majluf (1996) el plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio como son recursos humanos, tecnología de producción, producción, mercadotecnia y finanzas.

Para iniciar la estrategia se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo que todas las estrategias estén basadas en éstas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva (Ibídem).

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo de personal a través de la organización; evaluar los resultados del desempeño de cada individuo dentro de la organización; proporcionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal; proporcionar el apoyo necesario a los recursos humanos para su desarrollo de carrera y por último, establecer relaciones de mutua ayuda entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un agradable clima laboral (Hax & Majluf, 1996).

Es necesario para desarrollar la estrategia de tecnología considerar que por medio de ésta las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva. Ésta debe de responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar debilidades de la organización (Ibídem).

Por otro lado, es importante reconocer que el área de producción es la parte vital de toda empresa porque produce bienes, y todo lo que se realiza en esta área esta interconectado con las demás áreas funcionales. En esta área es importante también tomar en cuenta la relación con proveedores, tecnología en procesos, administración de recursos humanos e infraestructura (Hax & Majluf, 1996)

En el área de mercadotecnia la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción y publicidad y el desarrollo de nuevos productos (Ibídem).

Por último en el área de finanzas, su estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización. Ésta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos del negocio, la administración del capital de trabajo, impuestos, alianzas o adquisiciones de la compañía, entre otros (Hax & Majluf, 1996)

1.4.3 Marco Conceptual

Cambios sociales: Cambios en las preferencias de los clientes: repercusión sobre la demanda o el diseño de los productos.

Tendencias de la población: repercusión sobre la distribución y sobre la demanda o el diseño de los productos.

Cambios gubernamentales: Nuevas legislaciones: repercusión sobre los costes de los productos.

Nuevas prioridades en las imposiciones: repercusión sobre inversiones, productos, demanda.

Cambios económicos: Tasas de interés: repercusión sobre la expansión y el monto de las deudas.

Tasas de cambio: repercusión sobre la demanda interna, externa y sobre los beneficios.

Cambios en el ingreso real per cápita: repercusión sobre la demanda.

Cambios competitivos: Adopción de nuevas tecnologías: repercusión sobre los costes y la calidad de los productos.

Nuevos competidores: repercusión sobre los precios, la participación en el mercado y el margen de contribución.

Cambios en los precios: repercusión sobre la participación en el mercado y el margen de contribución.

Nuevos productos: repercusión sobre la demanda y los gastos por publicidad.

Cambios de proveedores: Cambios en los costes de inversión: repercusión sobre los precios, la demanda y los de contribución.

Cambios en los suministros: repercusión sobre los procesos de producción y los requisitos de inversión.

Cambios en la cantidad de proveedores: repercusión sobre los costes y la disponibilidad.

Cambios en el mercado: Nuevos usos de los productos: repercusión sobre la demanda y la utilización de las capacidades.

Nuevos mercados: repercusión sobre los canales de distribución, la demanda y la utilización de las capacidades.

Obsolescencia de los productos: repercusión sobre los precios, la demanda y la utilización de las capacidades.⁵

⁵ Extraído de, De Power y col. (1986:38)

Microambiente: Al momento de elaborar la planeación estratégica el microambiente ocupa un lugar muy importante porque este es el entorno de la organización, es decir, son los aspectos y las fuerzas que determinan el comportamiento del sector y de la empresa. Es así que entornos como el económico, político, cultural, social, demográfico, ecológico y el tecnológico que direccionan el desenvolvimiento de la empresa. Es indispensable tener presente el comportamiento de las variables y los factores que determinan el microambiente.

Este punto permite analizar el trabajo de la empresa en el entorno y prever los posibles cambios que sean necesarios adoptar a medida que haya circunstancias que modifiquen los factores arriba mencionados.

Análisis de las variables del entorno:

Los siguientes entre otros son ejemplos de entornos o ambientes que permiten caracterizar toda organización:

Entorno Demográfico: hace referencia a las características de la población, donde son tenidos en cuenta factores como la composición familiar por edad, educación, ubicación, ocupación. Todo esto junto con los indicadores sobre PEA (población económicamente activa) será de utilidad para el estudio, ya que permitirán tener una idea sobre la población que podrán disfrutar de la actividad económica ofrecida por la empresa.

Entorno Cultural: Un análisis sobre las características de las personas de la región donde desarrolla su actividad económica el restaurante “Brisas del carbón” nos ayudará a entender las posibilidades de la empresa, frente a su reto de establecerse como un lugar que

sea llamativo para un número amplio de diversas personas. Aspectos como tradiciones, expresiones culturales, gustos y preferencias, hacen parte de este estudio.

Entorno Ecológico: Dada la predilección de las personas de sentirse en lugares que para ellos sean agradables y la cultura que actualmente está tomando cada vez mayor fuerza de cuidar el medio ambiente, el restaurante debe tener presente la adopción de medidas que contribuyan a realizar ese esfuerzo y que al mismo tiempo sea benéfico para los clientes que disfruten del servicio.

Análisis estructural del sector: El sector hace referencia al ambiente más cercano a la empresa. Cuando se habla de este es posible encontrar particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan su desempeño, según sea el producto que se esté ofreciendo, es necesario identificar las fuerzas que expliquen la competitividad en el sector. Planteamientos sobre posible competencia, poder de negociación con los proveedores, factores clave de éxito, entre otros interrogantes, los que se derivan del estudio de cada una de las fuerzas que determinan el comportamiento en el sector.

Existencia de competidores: Por medio de un análisis que se haga a la región que circunda al restaurante Brisas del Carbón se identificarán las variables que determinen la rivalidad de la competencia. Se tendrán en cuenta factores como el crecimiento del servicio y barreras de salida.

Sustitutos: Si el análisis anterior arroja la existencia de negocios que oferten los mismos bienes o servicios, variables como disponibilidad y la relación Valor versus Precio del producto sustituto, son de ineludible estudio.

Compradores: Deben también ser objeto de estudio los posibles compradores en la medida que se analice la capacidad que éstos tengan a la hora de acceder al bien o al servicio, como también su demanda.

Proveedores: Son un factor crucial para una empresa en el mercado. Siempre se tendrá en cuenta la relación precio- calidad del producto que ofrezcan y además la capacidad de negociación con otros que mejoren la oferta.

Calificación y Síntesis: Como último paso se evaluarán los resultados de las fuerzas descritas para elaborar el perfil del comportamiento del sector.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de Estudio

En el trabajo de investigación propuesto, se realizarán estudios de tipo exploratorio y descriptivo basados en los aportes de Hernández (2010) y Méndez (1995).

1.5.1.1 Estudio Exploratorio

Se utiliza cuando no se tiene información suficiente sobre el objeto que se pretende estudiar, ya sea porque no se ha investigado con anterioridad o cuando la existente es muy escasa o mínima.

De acuerdo a Hernández (2010) el objetivo de este tipo de estudios es lograr plantear una visión general del problema, buscando incrementar conocimiento a la escasa información que se tiene sobre el problema planteado. De esta manera la recopilación de nueva información servirá como antecedente para la realización de un futuro estudio más profundo al respecto.

Algunas de las técnicas de las que se sirve para la recolección de información entre otras son las siguientes: revisión bibliográfica, entrevistas, cuestionarios, observación de las

personas que participan en el objeto de estudio. De aquí se continúa con un estudio descriptivo.

1.5.1.2 Estudio Descriptivo

Este tipo de estudio se realiza para figurar y especificar las propiedades o cualidades más importantes del objeto de estudio, que a su vez permiten diferenciarlo de otros.

El objetivo principal de estas investigaciones es brindar las herramientas que permitan comprender las características, situaciones, y actitudes supeditan en ciertos grupos, y pronosticar posibles hechos que deban ser planificados.

Méndez (1995) plantea que la investigación descriptiva trabaja sobre circunstancias reales y principal característica es brindar una interpretación confiable de la información recolectada del objeto de estudio.

1.5.2 Diseño Metodológico

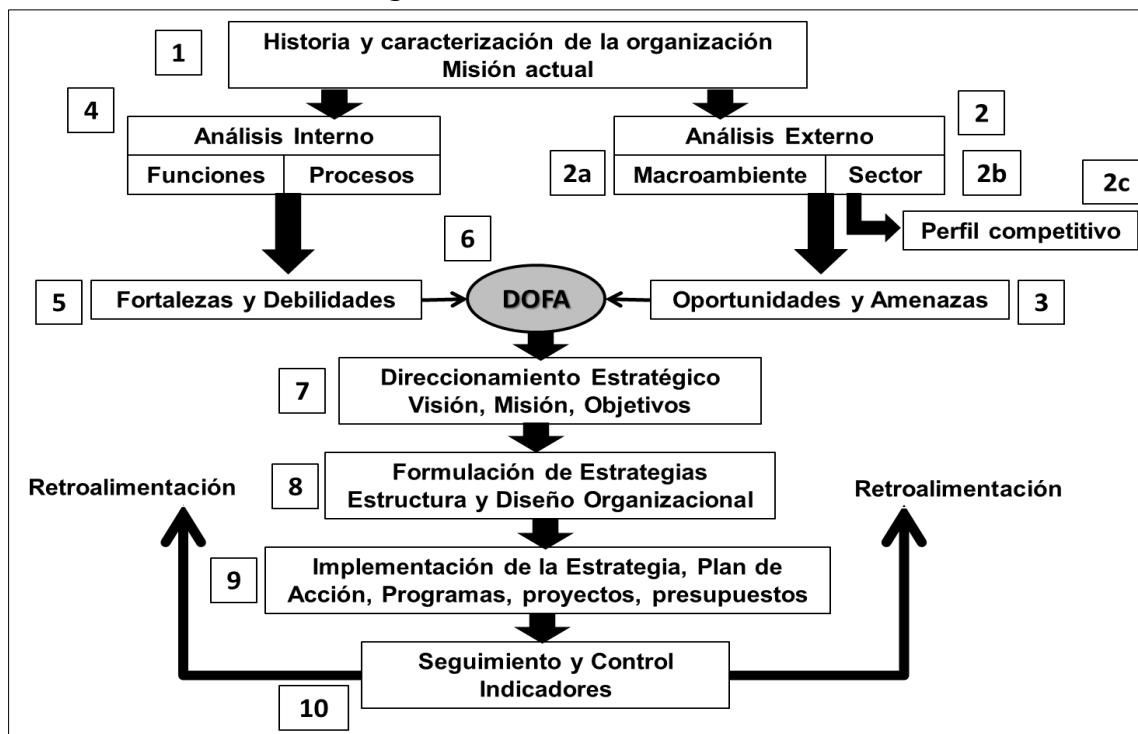
El tipo de investigación que se desarrolla tiene como prioridad la objetividad de la información, la relevancia y la comprobación futura de factibilidad, por este motivo es de orden exploratorio descriptivo, mezclado con los métodos inductivo, deductivo y analítico. El método deductivo se basa en hipótesis y principios generales, definiéndose según Escobar (1999) como el proceso discursivo y descendente que pasa de lo general a lo particular. De otro lado en el método inductivo se va de lo particular a lo general, o de lo menos general a lo más general, por su parte el método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Los instrumentos de recolección para esta investigación fueron: observación, fuentes académicas, informes económicos, cámaras comerciales, estadísticas, estudios in situ, entre otros.

En los procesos de aplicación con los propietarios, se utilizaron entrevistas semi estructuradas para conocer cómo se desarrollan los procesos, de igual manera soportado en el formato de Pérez Castaño (1990) que utiliza los interrogantes para diagnosticar las organizaciones, entre este proceso de diagnóstico se encuentra que la investigadora es hija de los propietarios, por lo cual es parte de los métodos etnográficos de observación directa, investigación participante de acuerdo a Hernández (2010).

Entre los procesos de exploración documental se basa en los formatos establecidos por Betancourt (2016) en la guía de direccionamiento estratégico para grupos de investigación, esto generando un soporte metodológico, de acuerdo al modelo estructurado para toda la investigación.

A continuación, se presenta la gráfica que muestra las dinámicas conceptuales de la metodología y las argumentativas que ésta arrojará para el desarrollo del proceso estratégico:

Ilustración 4. Proceso estratégico

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

Caracterización e historia del Restaurante

Se describen las principales razones y factores que dieron origen al restaurante, los cambios generados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

Análisis externo del Restaurante

El análisis del entorno del restaurante comprende dos ámbitos: el estudio del macroambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macroambiente: Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e

inclusive determinan el comportamiento del restaurante. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores geofísicos, económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, institucionales, ambientales y tecnológicos.

El análisis del macroambiente se desarrollara mediante el análisis de información secundaria, revisando documentación existente en los portales institucionales tales como: DANE, Ministerios de Hacienda, Trabajo, Medio Ambiente y Comunicaciones.

El análisis del sector: Hace referencia al entorno del restaurante y el grupo de organizaciones que prestan servicios similares o complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

El análisis del sector se desarrollara mediante el análisis de información secundaria recolectada en las entidades de apoyo y control del sector de restaurantes a nivel nacional, entiéndase.

Referenciación y perfil competitivo

La referenciación permitirá comparar el restaurante en su desempeño, referenciándolos con otros de la misma actividad. En este caso se medirán productos, prácticas y prestación de servicios de restaurantes reconocidos.

En este punto se empleara como herramienta de análisis el benchmarking, determinando los factores claves de éxito y recolectando la información mediante visitas a cada una de los restaurantes a referenciar, también se realizara un análisis de información secundaria de medios publicitarios.

Análisis interno del Restaurante

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el restaurante acorde a los productos y servicios ofrecidos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades del restaurante y de su cultura. Se reconocerán las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades del restaurante para responder al entorno.

El análisis interno se realizara mediante el análisis de información primaria y secundaria, la información primaria se recolectara mediante la aplicación de encuestas dirigidas a empleados del restaurante y aplicación de entrevistas semi-estructuradas al personal del nivel operativa. Los instrumentos de recolección harán parte integral del estudio de investigación.

Análisis estratégico DOFA

El análisis DOFA es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del restaurante y el entorno en el cual se desenvuelve.

El diagnostico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D).

El diagnostico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A).

El análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO y DA.

Direccionamiento estratégico

Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura del restaurante:

La visión. La visión es la expresión del tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros del restaurante. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de los productos y servicios ofrecidos a sus asociados, buscando un liderazgo en el sector de alimentos

La misión. Se entiende como la razón de ser del restaurante, el por qué y para que fue creado.

Los objetivos generales o estratégicos. Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

Las estrategias. Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión del restaurante

La estructura. Es la forma que debe adoptar el restaurante para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización, grupos y sistemas.

Plan de acción o implementación del plan estratégico

El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión del restaurante. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades de negocio o productos y servicios ofrecidos. La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

Seguimiento y control

La gestión de control. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades y procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento.

Los indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como de los servicios y productos, que le permitan a la dirección del restaurante detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos establecidos.

Retroalimentación

En los procesos estratégicos, la retroalimentación es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con el objeto de reconducirlo”.

2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, se describen las principales razones y factores que dieron origen al restaurante, los cambios generados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

Brisas del Carbón es una organización nacida en Cali en el año 1998. Liderada por la Familia López Sánchez, Estos se encaminaron a construir un emprendimiento sostenible que deleitara a los vecinos de San Fernando con deliciosos platos y comidas rápidas. El restaurante inicio en el segmentó gastronómico con una oferta de comida rápida; Especializándose en hamburguesas, perros calientes y asados al carbón y el complemento tradicional de la denominada "Fast food".

Ilustración 5. Proceso estratégico



La organización empezó con un modelo jerárquico simple de gerencia donde el administrador se encargaba de la selección y desarrollo de la proveeduría, finanzas y control del personal. Se contaba con dos encargados para la manipulación de alimentos y se inició con una inyección en merchandising y difusión básica para el sector vivienda y de negocios que ocupan los alrededores del restaurante. Para ese entonces la inversión

inicial fue cercana a los diez millones de pesos y se esperaba que la retribución amortizara la inversión directamente.

Dicho inicio operacional dio la partida del negocio, pero la reacción de los consumidores no fue tan explosiva como se preveía, en otras palabras, no resultó ser muy fructífero para la gerencia del restaurante, El restaurante inició operación paralela al almacén Éxito el cual era el primero en la capital Vallecaucana, este entró con gran oferta de alimentos de toda clase centralizando la demanda del sector. Por este y otros motivos se implementó un plan de reingeniería para todo el modelo empresarial. Dichos cambios tendrían lugar en las diferentes áreas del negocio, desde infraestructura hasta oferta de servicios. Por esta razón se tomaron nuevas decisiones en la misma, por ejemplo, la incursión en la venta de almuerzos ejecutivos al medio día, acompañado de domicilio aledaños a la zona, venta de alimentos complementarios en la tarde además de desayunos y comidas ligeras para iniciar el día. Con esta modalidad el restaurante se alejó de la Oferta de las comidas rápidas focalizando todo su esfuerzo organizacional en el medio día. La medida fue exitosa y los ingresos de BRISAS DEL CARBÓN se incrementaron significativamente para el año 2003.

Este diferenciador de mercado posicionó al restaurante dándolo a conocer en el sector y creando una clientela fija, de aquí en adelante se mantuvo la misma oferta de servicios, para el año 2010 se decide poner en funcionamiento nuevos productos y ofertarlos en las noches, se ofertaron variedad de Arepas rellenas acompañándolas con bebidas y otros pasabocas y comidas ligeras en las noches. Esta medida era muy efectiva para la clientela

flotante que se concentra en las funerarias, habitantes del sector y centros de urgencias de las diferentes clínicas ubicadas en el barrio.

La organización se ha establecido en el sector de San Fernando desde su creación haciendo parte de la oferta de servicios del clúster de salud de la ciudad. El restaurante “BRISAS DEL CARBÓN” es reconocido por su manejo y profesionalismo en salubridad y ha sido proveedor de empresas como Cruz Roja Colombiana seccional Valle del Cauca ejecutando contratos de proveeduría para la sede. Además de hacer acompañamiento en la jornada de salud que realiza esta entidad. Dicha relación comercial se terminó cuando la organización creó su propio comedor restaurante. Otros clientes han sido Imbanaco, Centros de estética, Almacén Éxito, Tele pacífico, médicos, enfermeras, estudiantes y transeúntes en general, entre otros. El restaurante ha considerado como factor de gran importancia contar con proveedores que brinden calidad en los productos que ofrecen, son el insumo y/o materia prima para la preparación de alimentos, estos proveedores son el supermercado Mercamio y la galería Alameda, ofrecen productos frescos, a precios sostenibles y con ubicaciones cercanas al restaurante.

Ilustración 6. Ubicación del restaurante en la ciudad de Cali.

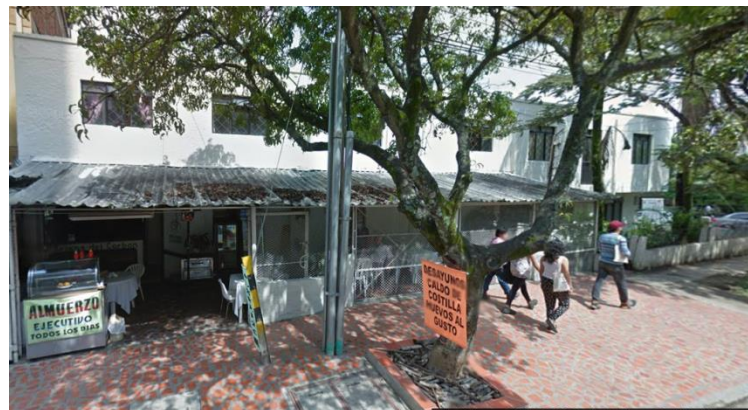


Ilustración 7. Eslogan y diseño de imagine de la organización Valle Caucana.



2.1 Misión

Brisas del carbón es un restaurante que busca satisfacer a sus clientes y hacerlos sentir como en casa, brindándoles almuerzos saludables y caseros a excelentes precios, generando satisfacción a estudiantes, trabajadores, médicos, enfermeras y transeúntes del sector san Fernando.

2.2 Visión

Hacer de BRISAS DEL CARBÓN un restaurante líder en el sector, Proporcionando servicios alimenticios de alta calidad a la comunidad Caleña en especial en el barrio san Fernando donde nos encontramos ubicados respetando los principios de la Calidad, estilo y sazón. Los tres pilares a seguir.

2.3 Presentación de Cartas o Menús

- **MENÚ 1.**

Sopa de plátano, albóndigas en salsa criolla, pollo en salsa de champiñones, carne de res, cerdo o pollo a la plancha, tajadas maduras, arroz blanco, lentejas o frijoles, ensalada verde y jugo natural o nuestro delicioso menú saludable (ensalada, filete, maduro asado y jugo natural).

- **MENÚ 2.**

Delicioso Ajiaco santafereño con crema de leche y alcaparras, arroz blanco, tajadas maduras y aguacate. O carne de res, cerdo, pollo a la plancha, blanquillos o arvejas, ensalada verde y jugo natural o nuestro delicioso menú saludable (ensalada, filete, maduro asado y jugo natural)

- **MENÚ 3.**

Crema de maíz tierno, carne de res, cerdo o pollo en salsa de chimichurri, papa al perejil, tostada de plátano o tajada madura, ensalada roja o verde, lentejas y jugo natural o nuestro delicioso menú saludable (ensalada, filete, maduro asado y jugo natural)

- **MENÚ 4.**

Bandeja paisa especial con todo, frijoles, aguacate, chicharrón, carne molida, carne de res, cerdo o pollo a la plancha, arroz blanco, tajadas maduras, ensalada verde y jugo natural. O nuestro delicioso menú saludable (ensalada, filete, maduro asado y jugo natural).

- **MENÚ 5.**

Sancocho de pollo, carne en bistec, pollo en salsa criolla, papa a la criolla, carne de res, cerdo o pollo a la plancha, frijoles o lentejas, ensalada roja o verde y jugo natural. O nuestro delicioso menú saludable (ensalada, filete, maduro asado y jugo natural).

2.4 Proveedores

Son proveedores de brisas del carbón el supermercado Mercamio y la galería la Alameda.

2.5 Clientes

Algunos de los clientes son: Centro médico Imbanaco sede especialistas y sede antigua, Centros de estética, Almacén Éxito, Universidad Autónoma sede san Fernando y funcionarios de organizaciones aledañas al sector además de transeúntes.

3 Análisis Externo del Restaurante

El análisis del entorno del restaurante comprende dos ámbitos: el estudio del macroambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macroambiente: Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del restaurante.

El análisis del macroambiente se desarrollará mediante el análisis de información secundaria, revisando documentación existente en los portales institucionales tales como: DANE, Ministerios nacionales.

3.1 Análisis del Entorno

El objetivo de realizar el análisis del entorno es reconocer los factores y tendencias que puedan ser clasificadas como oportunidades o amenazas y a partir de estas establecer estrategias que puedan ser implementadas en el restaurante Brisas del Carbón. Para el presente trabajo se considera como mercado objetivo el municipio de Santiago de Cali en su área urbana en el cual se encuentra radicado el restaurante Brisas del Carbón. Para el restaurante es prioritario identificar la influencia de los factores tales como Económicos Políticos, Sociales y Tecnológicos, los cuales pueden afectar el funcionamiento del negocio.

3.1.1 Entorno Económico

El entorno económico tiene la relación de variables que dinamizan un territorio, donde aspectos como comportamiento de los mercados, transición laboral, entre otros factores generan una dinámica de influencia sobre el municipio al igual de las diversas apuestas que

se generan en base al contexto nacional e internacional, de esta manera a continuación se describen unas variables sobre el entorno económico.

3.1.1.1 *Producto Interno Bruto*

El Producto Interno Bruto total y por habitante a precios constantes del 2005 hace referencia a la producción de bienes y servicios finales producidos en un país, donde al ser precios constantes o PIB real se elimina el cambio de los precios a lo largo de los años, mientras que el PIB nominal o a precios corrientes sí refleja estos cambios anuales, ya sean incrementos (inflación) o disminuciones (deflación).

El PIB a precios constantes se calcula a partir de los precios de un año que se toma como base y permite, por tanto, aislar los cambios ocasionados en los precios. Como consecuencia, esta medida nos da la posibilidad de comparar la producción real de un determinado país en periodos de tiempo diferentes.

A pesar de que el crecimiento del PIB real no recoge los cambios tecnológicos que constantemente modifican las características de los bienes y servicios producidos por una economía es sin embargo la mejor forma de calcular el crecimiento económico de una nación. De ahí que el crecimiento del PIB real proporciona la mejor información sobre el crecimiento de una economía.

Como se ve en la tabla a continuación el producto interno bruto tiene un comportamiento creciente con el transcurso de los años, donde el año que mayor crecimiento porcentual tuvo con respecto al año anterior fue en el 2007 con 6,90%; mientras que el año que presento menor crecimiento porcentual fue el 2009 con 1,65%, además se logra identificar que para el año 2016 a pesar de que es una cifra provisional tiende a mostrar un

comportamiento no deseable en el PIB, ya que solo tiene un crecimiento porcentual de 1,96% con respecto al 2015.

Tabla 1. PIB TOTAL Y POR HABITANTE (A precios constantes de 2005)

Fin de:	Total			Por habitante		
	Miles de Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares de 2005	Pesos	Variación anual %	Dólares de 2005
2000	284.761	-	122.701	7.066.808	-	3.045
2001	289.539	1,68	124.760	7.094.190	0,39	3.057
2002	296.789	2,50	127.884	7.181.162	1,23	3.094
2003	308.418	3,92	132.895	7.369.789	2,63	3.176
2004	324.866	5,33	139.982	7.667.632	4,04	3.304
2005	340.156	4,71	146.570	7.931.153	3,44	3.417
2006	362.938	6,70	156.387	8.361.479	5,43	3.603
2007	387.983	6,90	167.179	8.832.464	5,63	3.806
2008	401.744	3,55	173.108	9.037.877	2,33	3.894
2009	408.379	1,65	175.967	9.079.360	0,46	3.912
2010	424.599	3,97	182.956	9.329.881	2,76	4.020
2011	452.578	6,59	195.012	9.829.122	5,35	4.235
2012	470.880	4,04	202.898	10.108.664	2,84	4.356
2013	493.831	4,87	212.788	10.480.837	3,68	4.516
2014	515.528	4,39	222.137	10.816.380	3,20	4.661
2015 (p)	531.262	3,05	228.916	11.021.255	1,89	4.749
2016 (p)	541.675	1,96	233.403	11.111.804	0,82	4.788

(p) Provisional.

Nota: PIB en dólares de 2005 = PIB en millones de pesos de 2005 sobre la tasa de cambio nominal promedio de 2005.

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Cuentas Financieras.

Asimismo el PIB por grandes ramas de actividad económica como se ejemplifica en la siguiente tabla, muestra un comportamiento cíclico por cada una de las ramas, donde la actividad de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas lidera su participación sobre el total del PIB en el intervalo del 2000 al 2016p, de igual forma se evidencia que la actividad de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles ocupa el tercer puesto de mayor participación en el mismo periodo.

Tabla 2. PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (Miles de Millones de pesos – Series desestacionalizadas)

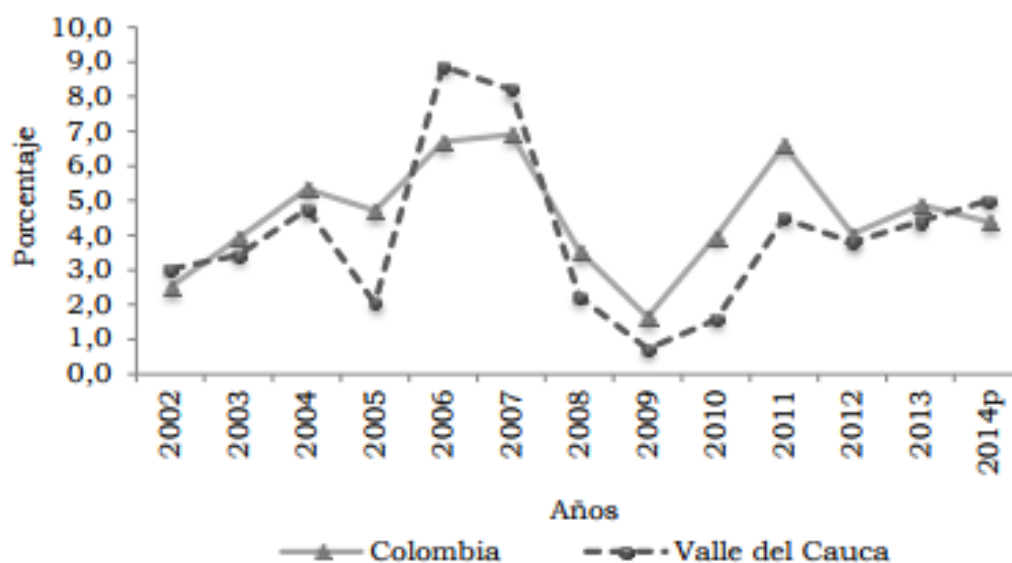
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	2000	2001	2004	2003	2004*	2005*	2006*	2007*	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	22.629	23.029	24.077	24.821	25.560	26.279	26.902	27.954	
Explotación de minas y canteras	22.620	20.750	20.381	20.726	20.538	21.371	21.890	22.217	
Industrias manufactureras	38.665	39.791	40.642	42.632	46.019	48.082	51.353	55.051	
Suministro de electricidad, gas y agua	11.697	12.069	12.170	12.722	13.162	13.708	14.360	14.947	
Construcción	12.451	13.136	14.756	15.981	17.698	18.915	21.213	22.982	
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	33.097	34.061	34.571	35.859	38.402	40.335	43.517	47.121	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	18.100	18.694	19.210	20.078	21.598	23.285	25.792	28.614	
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	54.720	55.385	57.039	59.279	62.010	65.096	69.289	74.010	
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	47.895	48.495	49.335	50.317	52.381	54.210	56.572	59.416	
Subtotal Valor agregado	260.753	264.817	271.831	282.152	297.341	311.281	330.888	352.203	
IVA no deducible	15.144	15.284	15.335	16.309	17.125	17.857	19.960	22.412	
Derechos e impuestos sobre las importaciones	1.778	2.000	2.080	2.251	2.545	2.949	3.607	4.292	
Impuestos excepto IVA	7.745	8.040	8.043	8.235	8.372	8.609	9.043	9.645	
Subvenciones	447	455	462	478	520	540	560	581	
Total Impuestos	23.990	24.763	24.927	26.277	27.523	28.875	32.050	35.762	
PRODUCTO INTERNO BRUTO	284.761	289.539	296.789	308.418	324.866	340.156	362.938	387.983	
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	27.849	27.667	27.720	28.295	29.005	30.895	31.731	32.532	32.697
Explotación de minas y canteras	24.306	26.964	29.821	34.147	35.948	37.743	37.278	37.365	34.918
Industrias manufactureras	55.389	53.091	54.065	56.631	56.677	57.192	57.790	58.783	60.518
Suministro de electricidad, gas y agua	15.021	15.303	15.895	16.376	16.752	17.253	17.837	18.381	18.391
Construcción	25.009	26.329	26.302	28.469	30.159	33.614	37.075	38.442	40.000
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	48.599	48.463	50.975	54.400	56.523	59.094	62.069	64.930	66.088
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	29.925	29.535	31.369	33.455	34.757	35.915	37.555	38.542	38.485
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	77.359	79.785	82.688	88.215	92.676	96.936	102.535	107.747	113.081
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	60.959	63.625	65.920	67.996	71.132	75.351	79.257	81.743	83.566
Subtotal Valor agregado	364.434	371.609	385.503	409.313	425.325	446.395	465.494	480.691	489.958
IVA no deducible	23.311	22.848	24.404	27.003	28.302	29.174	30.825	31.182	31.993
Derechos e impuestos sobre las importaciones	4.723	4.113	4.863	6.052	6.678	7.099	7.756	7.811	7.553
Impuestos excepto IVA	9.888	10.259	10.410	11.077	11.629	12.304	12.967	13.220	13.728
Subvenciones	594	598	613	635	657	696	759	980	977
Total Impuestos	37.297	36.662	39.088	43.420	45.770	47.608	50.331	50.708	51.801
PRODUCTO INTERNO BRUTO	401.744	408.379	424.599	452.578	470.880	493.831	515.528	531.262	541.675

* Cifras provisionales.

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Cuentas Financieras.

El crecimiento anual del producto interno bruto nacional y del valle del cauca del 2002 al 2014p, según el DANE, presenta un comportamiento variable o cíclico a través de los años.

Gráfico 1. Nacional-Valle del Cauca. Crecimiento anual del PIB (2002-2014p)



p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Donde el crecimiento del PIB del Valle del Cauca tuvo una trayectoria similar a la economía nacional con promedios de 4,0% y 4,5% respectivamente. Sin embargo, en 2002 (3,0%), 2006 (8,9%), 2007 (8,2%) y 2014p (5,0%), el PIB departamental presentó variaciones superiores al total nacional, con diferencias porcentuales de 0,5 pp, 2,2 pp, 1,3 pp y 0,6 pp en su orden respectivamente.

Tabla 3. Valle del Cauca, Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad (2010-2014p)

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	1,6	4,5	3,8	4,4	5,0
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-3,0	2,9	-1,1	5,3	7,6
B Explotación de minas y canteras	-18,0	-5,7	8,1	6,5	1,8
C Industria manufacturera	1,9	3,7	4,7	0,2	3,1
D Electricidad, gas y agua	2,5	-0,5	2,2	6,9	5,0
E Construcción	-10,9	-1,6	2,8	23,8	0,9
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,5	6,8	3,0	3,9	5,7
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,1	5,8	1,9	0,5	4,8
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	1,7	5,0	4,5	3,6	5,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,9	3,4	4,3	5,0	4,8
Derechos e impuestos	3,9	9,1	5,9	3,1	7,7

p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Para el 2014p, según grandes ramas de actividad, el mayor dinamismo para el departamento del Valle, con registro superiores al promedio departamental, lo registraron las ramas de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (7,6%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas ((5,8%), y comercio, reparación, restaurantes y hoteles (5,7%).

3.1.1.2 Exportación e Importaciones

De acuerdo al Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de servicios del DANE (2010) se define exportaciones como la salida de mercancías que consiste en las ventas, trueques, obsequios o donaciones entre el territorio económico de un país y el resto del mundo. Por lo contrario se considera importaciones como el ingreso de mercancías que consiste en las compras, trueques, obsequios o donaciones entre el resto del mundo y el territorio económico de un país.

Tabla 4. Colombia, participación por sectores en las exportaciones totales, según CIU Rev. 3 2000-2016

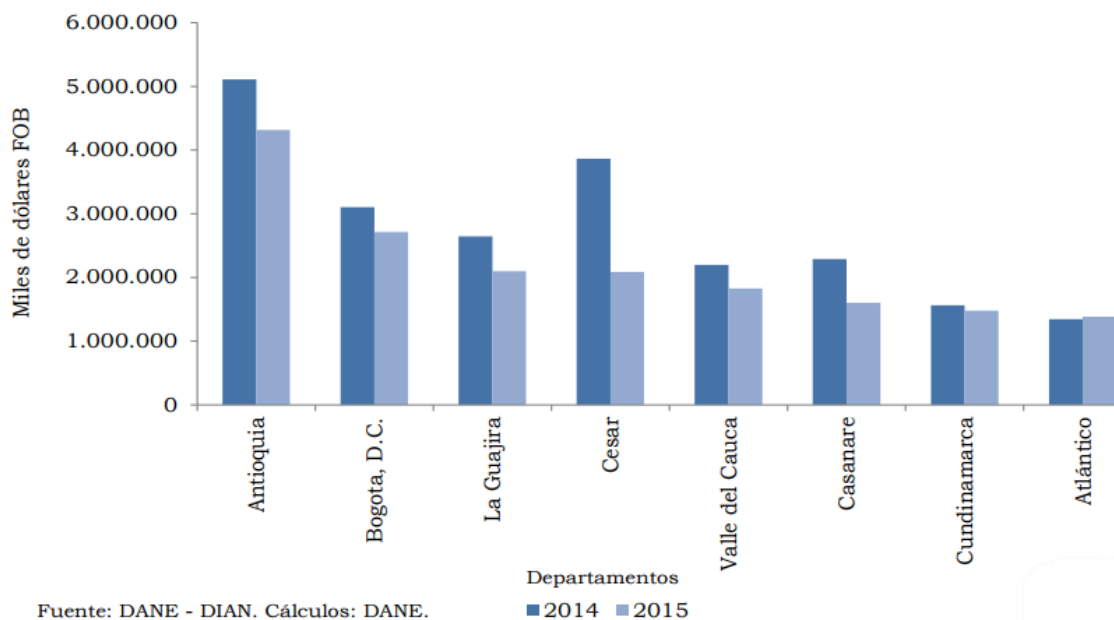
Sector	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Exportaciones	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	8,9	9,2	9,9	9,0	8,3	8,1	7,6	7,0	5,6	6,4	5,4	4,0	4,4	4,5	4,6	6,7	8,2
Sector minero	37,2	30,7	29,8	29,6	28,7	30,9	30,3	29,9	37,4	42,0	48,3	55,7	56,9	58,4	59,4	48,8	40,9
Sector Industrial	53,8	60,0	60,1	60,8	62,4	60,2	61,4	62,8	56,8	51,4	46,1	40,0	38,6	36,9	35,6	44,3	50,8
Productos alimenticios y bebidas	14,5	13,9	13,9	13,5	12,5	13,4	12,4	12,2	12,0	11,7	9,0	8,4	6,6	6,8	8,7	12,4	13,6
Productos de tabaco	0,1	0,2	0,4	0,4	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fabricación de productos textiles	2,4	2,6	2,1	2,3	2,6	2,1	2,1	2,9	2,9	2,1	1,2	1,0	0,9	0,8	0,8	1,0	1,0
Fabricación de prendas de vestir	3,5	4,1	4,0	4,2	4,5	3,7	3,3	3,7	2,7	1,5	1,4	0,9	1,0	0,9	0,8	1,2	1,1
Cuero y sus derivados; calzado	1,3	1,5	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0	1,5	1,8	0,9	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,7	0,6
Industria maderera	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Papel, cartón y sus productos	1,3	1,8	1,8	1,8	1,7	1,5	1,6	1,7	1,6	1,7	1,3	1,0	0,9	0,9	0,9	1,1	1,0
Actividades de edición e impresión	1,3	1,7	1,6	1,4	1,3	1,1	1,0	1,0	0,8	0,7	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2
Fabricación de productos de la refinación del petróleo	5,9	5,7	6,0	7,1	7,9	7,8	7,7	6,5	8,6	6,4	8,6	9,1	8,7	8,3	5,9	4,4	7,3
Fabricación de sustancias y productos químicos	9,7	10,3	10,3	8,3	8,2	7,6	7,4	7,2	7,1	7,6	6,6	5,4	5,2	5,8	6,2	8,7	8,9
Fabricación de productos de caucho y plástico	1,7	2,1	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,1	1,9	1,6	1,3	1,2	1,2	1,2	1,7	1,7
Otros productos minerales no metálicos	1,7	2,1	2,4	2,3	2,1	2,0	2,1	2,0	1,6	1,4	1,0	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9	1,0
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	3,0	3,6	4,8	9,4	9,3	8,9	11,1	11,0	7,2	8,5	9,7	7,7	8,5	6,3	5,1	5,5	7,2
Productos elaborados de metal	1,0	1,3	1,3	1,0	1,1	1,0	1,1	1,2	1,3	1,1	0,7	0,5	0,5	0,5	0,6	0,9	1,1
Fabricación de maquinaria y equipo	1,1	1,6	1,1	1,1	1,5	1,3	1,3	1,6	1,7	1,7	0,9	0,7	0,8	0,8	0,9	1,2	1,5
Fabricación de maquinaria de oficina	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	0,9	1,1	1,1	0,8	0,8	0,9	1,1	1,4	1,3	1,3	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	1,0	1,0
Fabricación de equipos de telecomunicaciones	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Fabricación de instrumentos médicos	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3
Fabricación de vehículos	1,7	3,6	3,0	0,9	2,5	3,1	3,1	3,8	1,5	0,8	0,9	0,7	0,9	1,4	1,0	1,4	1,7
Fabricación de otros tipos de transporte	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Fabricación de muebles; industrias manufactureras	1,5	1,7	1,7	1,5	1,4	1,3	1,3	1,4	1,3	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,9	0,9
Reciclaje	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Demás Sectores **	0,1	0,1	0,2	0,6	0,7	0,8	0,7	0,3	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,1

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

La participación del sector industrial sobre las exportaciones totales como se ven en la anterior tabla son las de mayor significancia en comparación con los otros sectores, en el periodo del 2000 al 2016 las exportaciones por sector tienen un comportamiento cíclico, donde la participación del subsector del cuero y sus derivados; calzado en el sector industrial es mínima tendiendo a nula.

En el siguiente grafico se demuestra como el departamento de Antioquia lidera la cantidad de exportaciones en los años 2014 y 2015 con respecto a los otros siete principales departamentos de Colombia; donde el departamento de Atlántico es el más bajo seguido de Cundinamarca.

Gráfico 2. Exportaciones totales según departamento de origen 2014-2015 (Ocho principales departamentos)



La participación en el periodo del 2000 al 2016 del sector industrial no disminuye del 92% sobre las importaciones totales, direccionándola como el sector de mayor significancia en comparación con los otros sectores, donde la participación del subsector del cuero y sus derivados; calzado se mueve en un intervalo porcentual del 0,7 al 1,3% en el sector industrial, donde el de mayor participación con respecto a este sector son las importaciones empleadas para la fabricación de sustancias y productos químicos.

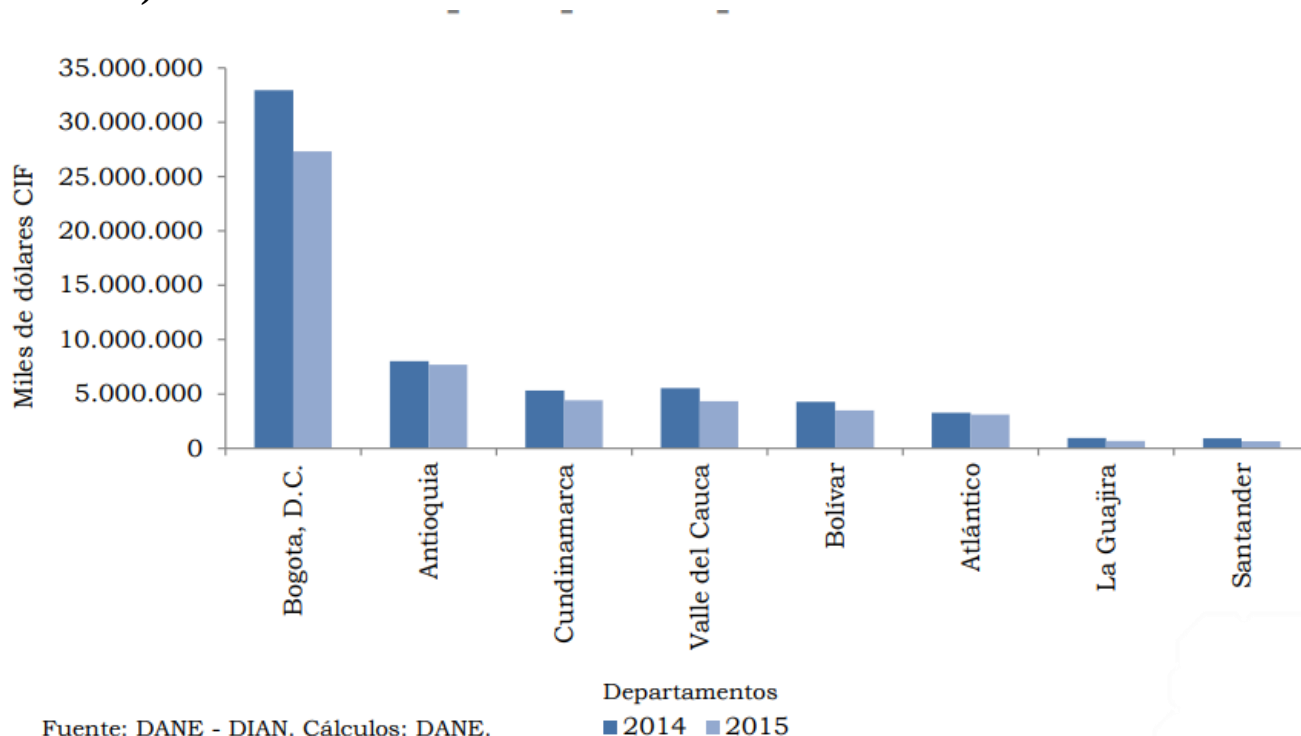
Tabla 5. Colombia, participación por sector en las importaciones según clasificación CIU revisión 3. 2000-2016

Sector	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Importaciones	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	6,8	6,3	7,2	6,8	6,5	4,8	4,7	5,1	5,6	5,3	4,9	4,7	4,5	4,3	3,9	4,3	5,0
Sector minero	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7	0,9	1,0	1,4	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3
Sector Industrial	92,3	92,3	92,2	92,4	92,7	94,2	94,1	93,4	93,3	94,4	94,7	95,0	95,1	95,4	95,8	95,4	94,6
Productos alimenticios y bebidas	6,2	6,3	5,9	5,5	5,1	4,6	4,7	4,7	5,1	5,6	5,5	5,3	6,0	5,9	5,8	6,3	8,4
Productos de tabaco	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Fabricación de productos textiles	3,8	3,6	3,5	3,4	3,5	3,0	2,9	2,7	2,3	2,3	2,5	2,7	2,7	2,5	2,5	2,6	2,8
Fabricación de prendas de vestir	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Cuero y sus derivados; calzado	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0	1,1	1,2	1,3	1,1	1,1	1,0	1,1
Industria maderera	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Papel, cartón y sus productos	3,5	3,0	3,0	2,8	2,7	2,4	2,3	2,2	2,1	1,9	2,0	1,6	1,4	1,4	1,3	1,4	1,5
Actividades de edición e impresión	1,0	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3
Fabricación de productos de la refinación del petróleo	1,6	1,0	1,3	1,4	1,3	2,0	1,9	1,7	3,9	3,6	5,1	7,1	9,6	10,7	11,7	9,5	8,4
Fabricación de sustancias y productos químicos	24,9	22,8	23,2	22,8	22,9	21,2	20,2	18,5	18,6	18,6	18,2	16,8	16,6	17,0	16,4	18,0	19,3
Fabricación de productos de caucho y plástico	3,5	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2	3,2	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,5	3,7
Otros productos minerales no metálicos	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4	1,6	1,7
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	5,7	5,1	5,0	5,4	7,1	7,3	7,7	8,2	8,2	6,0	6,5	6,5	5,8	5,3	5,4	5,0	4,6
Productos elaborados de metal	2,2	1,8	1,7	1,5	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7	1,9	1,9	1,8	1,8	1,9	2,0
Fabricación de maquinaria y equipo	10,4	11,4	9,7	11,4	11,5	11,1	11,2	12,2	12,8	13,5	12,4	11,7	11,3	10,3	9,7	9,9	9,1
Fabricación de maquinaria de oficina	3,6	3,5	3,6	4,1	3,1	3,3	3,3	3,3	3,2	3,2	3,3	2,8	3,1	3,4	3,4	2,8	2,7
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	3,2	3,0	2,8	2,4	2,7	3,0	2,8	3,1	3,2	3,1	3,1	2,9	3,0	3,1	3,1	3,4	3,4
Fabricación de equipos de telecomunicaciones	5,4	5,8	6,2	6,8	7,3	9,8	8,6	7,6	6,9	5,6	6,3	5,7	5,9	6,5	6,8	6,5	6,5
Fabricación de instrumentos médicos	2,9	2,8	2,9	2,8	2,7	2,8	3,1	2,9	2,9	3,2	3,4	3,0	3,0	3,1	3,2	3,4	3,3
Fabricación de vehículos	5,7	5,8	7,3	7,4	8,0	8,8	10,7	11,7	8,2	7,3	9,4	11,2	10,6	8,5	9,2	7,5	8,1
Fabricación de otros tipos de transporte	4,6	8,0	7,6	7,1	5,9	5,3	4,7	4,6	5,8	10,1	6,2	6,7	4,7	6,3	6,0	7,7	4,2
Fabricación de muebles; industrias manufactureras	1,4	1,3	1,4	1,2	1,2	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7
Reciclaje	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Demás Sectores	0,1	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1

Fuente: DIAN - DANE (IMPO)

Los ocho principales departamentos muestran la tendencia de Colombia a exportar materias primas y a importar productos procesados, esto se evidencia al comparar el nivel de dinero que se mueve en exportaciones e importaciones durante el 2014 y 2015, donde el Distrito Capital Bogotá es el que más recurre a las importaciones para suplir las necesidades de su población.

Ilustración 1. Importaciones totales según departamento destino 2014-2015 (Ocho principales departamentos)



3.1.1.3 Valor Agregado

La economía colombiana creció 4,4 % en el año 2014 y 3,1 % en el año 2015. Las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento del año 2014 fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con una contribución de 1,2 puntos porcentuales y un crecimiento de 5,8%; construcción con una contribución de 1,0 puntos porcentuales y un crecimiento de 10,3 %; y los servicios sociales, comunales y personales con una contribución de 0,9 puntos porcentuales y una variación de 5,2 %.

Ilustración 2. Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2014.

Rama de actividad	Variación anual (%) 2014/2013	Contribución** pp 2014/2013
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,7	0,2
Explotación de minas y canteras	(1,2)	(0,1)
Industria manufacturera	1,0	0,1
Electricidad, gas y agua	3,4	0,1
Construcción	10,3	1,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,0	0,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,6	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias*	5,8	1,2
Servicios sociales, comunales y personales	5,2	0,9
Valor agregado	4,3	
PIB	4,4	

*Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas

** La suma de las contribuciones difiere del valor de la variación por el encadenamiento

A precios constantes de 2005 por encadenamiento

Fuente: DANE

Mientras que en el 2015 las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con una contribución de 1,0 puntos porcentuales y un crecimiento de 5,1%; construcción y los servicios sociales, comunales y personales con una contribución de 0,6 puntos porcentuales y un crecimiento de 4,6%.

Ilustración 3. Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2015p.

Rama de actividad	Variación anual (%) 2015 ^p /2014	Contribución** pp 2015 ^p /2014
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,5	0,2
Explotación de minas y canteras	0,2	0,0
Industria manufacturera	1,7	0,2
Electricidad, gas y agua	3,1	0,1
Construcción	3,7	0,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,6	0,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,6	0,2
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias*	5,1	1,0
Servicios sociales, comunales y personales	3,1	0,6
Valor agregado	3,3	
PIB	3,1	

*Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas

** La suma de las contribuciones difiere del valor de la variación por el encadenamiento

A precios constantes de 2005 por encadenamiento

p: cifra provisional

Fuente: DANE

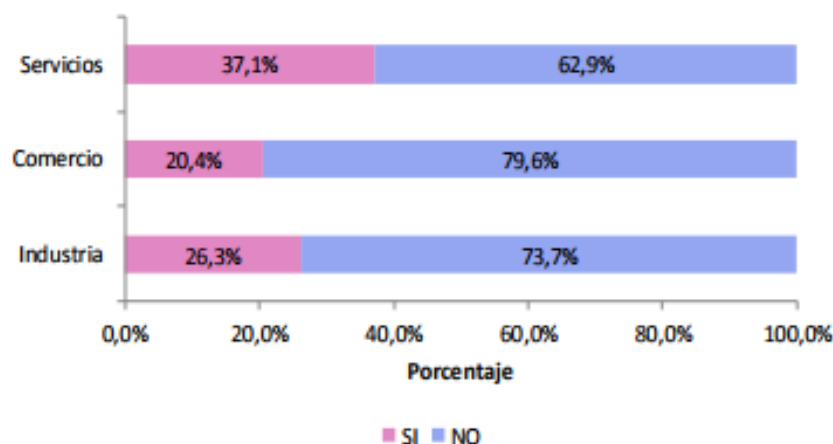
3.1.2 Entorno Social

3.1.2.1 Capital Humano

- Necesidades de Segundo Idioma por Sector

Con relación de un segundo idioma por parte del personal en el desempeño de las funciones, la mayor proporción de las empresas indico que este no era necesario con un 79,6% en comercio, 73,7% en industria y 62,9% en los servicios.

Ilustración 4. Necesidades de segundo idioma. Total nacional 2012.

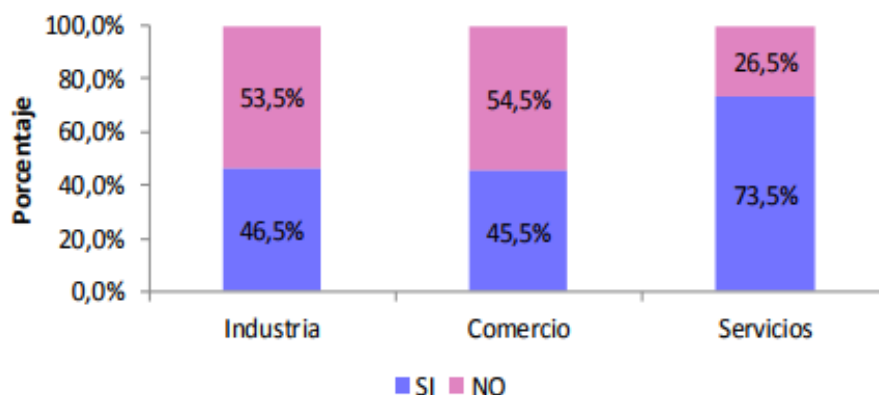


Fuente: DANE – EFCH

- Capacitación de Personal

La capacitación es importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso.

Ilustración 5. Capacitación de personal ocupado. Total nacional 2012



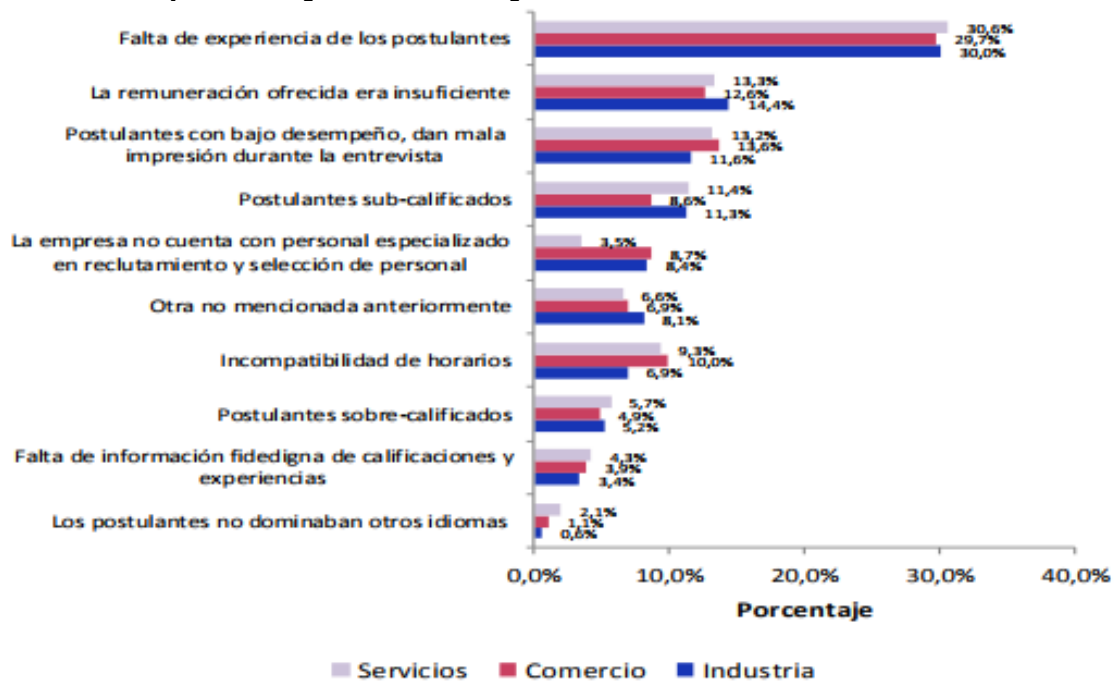
Fuente: DANE – EFCH

Con respecto a la capacitación de personal en el año 2012, el 54,5% de las empresas de comercio y el 53,5% de las empresas industriales indicaron que no se capacito personal, mientras que el 73,5% de las empresas del sector servicios si llevaron a cabo capacitaciones durante este periodo.

- **Dificultades para Encontrar Personal**

La dificultad de mayor significancia como se ve en el grafico anterior a la hora de encontrar personal idóneo para cumplir con las funciones de la empresa, es la falta de experiencia de los postulantes según lo afirman las empresas industriales, comerciales y de servicios. A la vez estas empresas le dan menor relevancia a que los postulantes manejen o no otro idioma.

Ilustración 6. Dificultades para encontrar personal. Total nacional 2012.

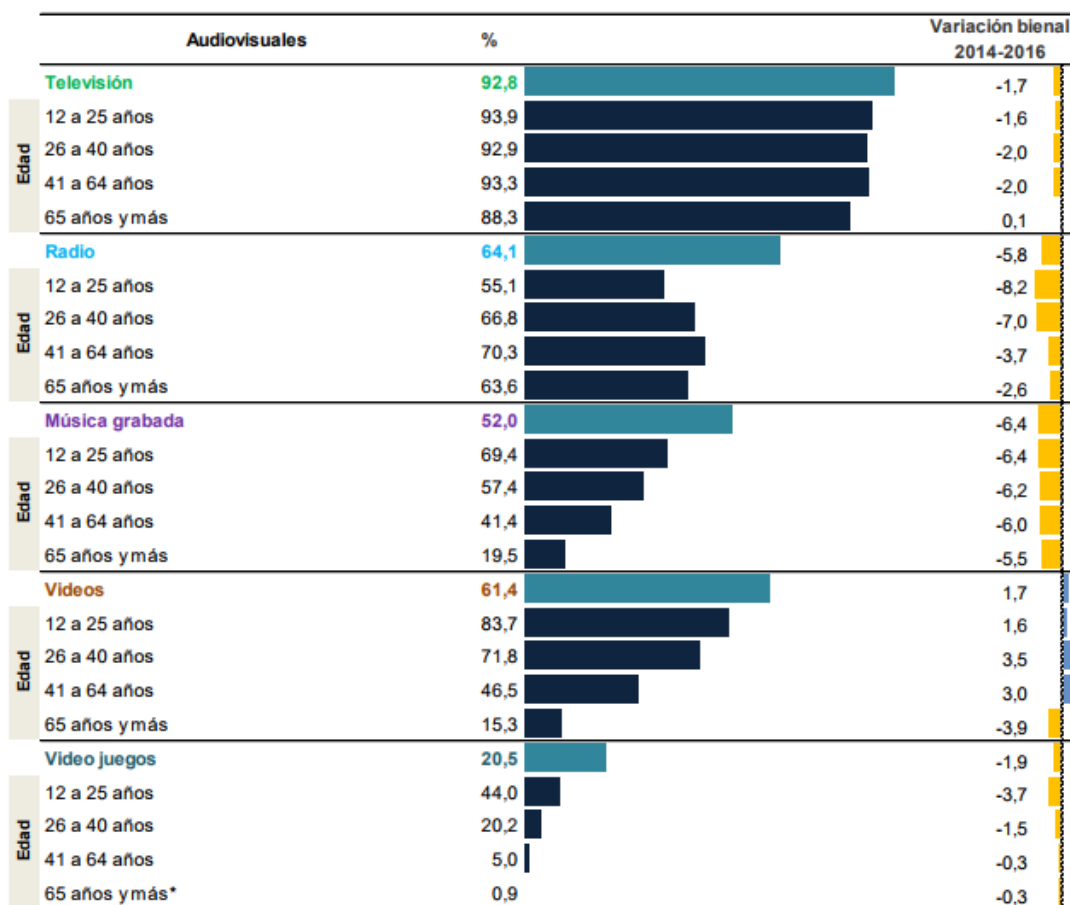


Fuente: DANE – EFCH

- **Consumo de audiovisuales**

El consumo de audiovisuales por parte de los colombianos que tienen o son mayores de 12 años, direcciona a que las personas prefieren ver televisión con un 92,8%; que escuchar radio 64,1%; ver videos 61,4%; escuchar música grabada 52,0%, o jugar videojuegos con 20,5%.

Ilustración 7. Porcentaje de personas de 12 años y más que consumieron audiovisuales. Cabeceras municipales.



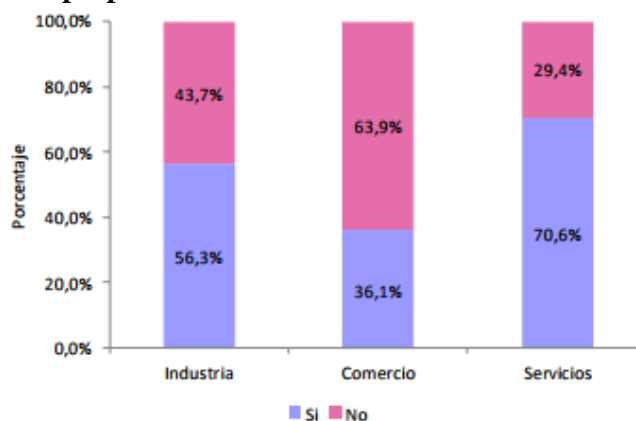
Fuente: DANE – ECC 2016.

Población de referencia: total de personas de 12 años y más (29.938 miles)

3.1.2.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación

En relación a las tecnologías de la información, la mayoría de empresas de la industria y los servicios indico que durante el año 2012 conto con una página web propia, registrando participaciones del 56,3% y el 70,6% respectivamente. Por otra parte en el sector comercio, el 63,9% de las empresas no tuvo su propia página web.

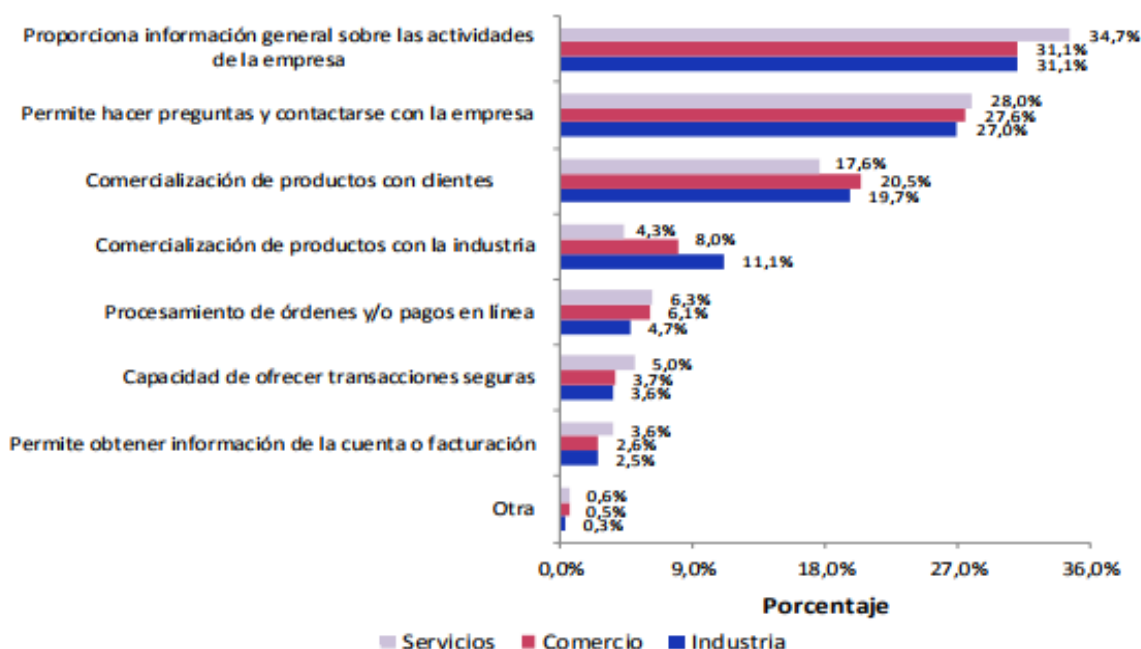
Ilustración 8. Empresas con página web propia. Total nacional 2012.



Fuente: DANE – EFCH

Entre los principales servicios que ofrece la página web se destacan: proporcionar información general sobre las actividades de la empresa; permitir hacer preguntas y contactarse con la empresa; y la comercialización de productos con clientes. Con participaciones en el sector servicios de 34,7%, 28,0% y 17,6%, respectivamente; en el comercio de 31,1%, 27,6% y 20,5% y en la industria de 31,1%, 27,0% y 19,7%. Mientras que, en último lugar se ubica la opción de permitir obtener información de la cuenta o facturación.

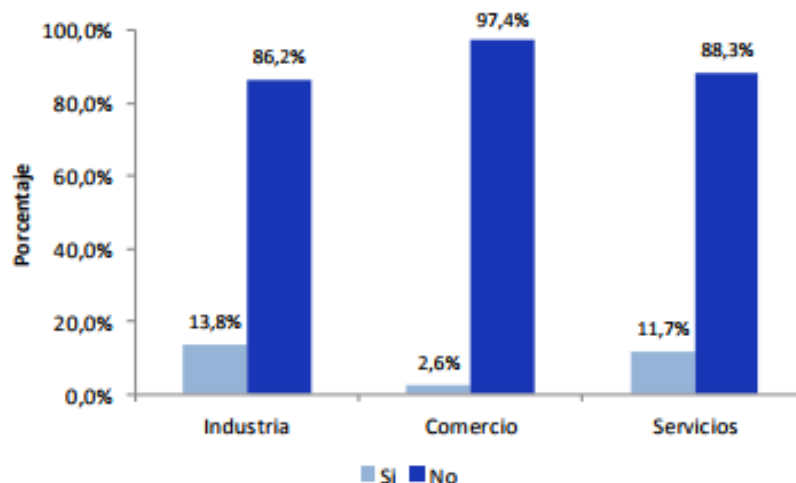
Ilustración 9. Uso de servicios de la página web. Total nacional 2012.



Fuente: DANE – EFCH

Con relación al componente de innovaciones, el 97,4% de las empresas de comercio; el 88,3% de las empresas de servicios y el 86,2% de las de industria afirmaron que en el año 2012 no contaban con un departamento de investigación y desarrollo.

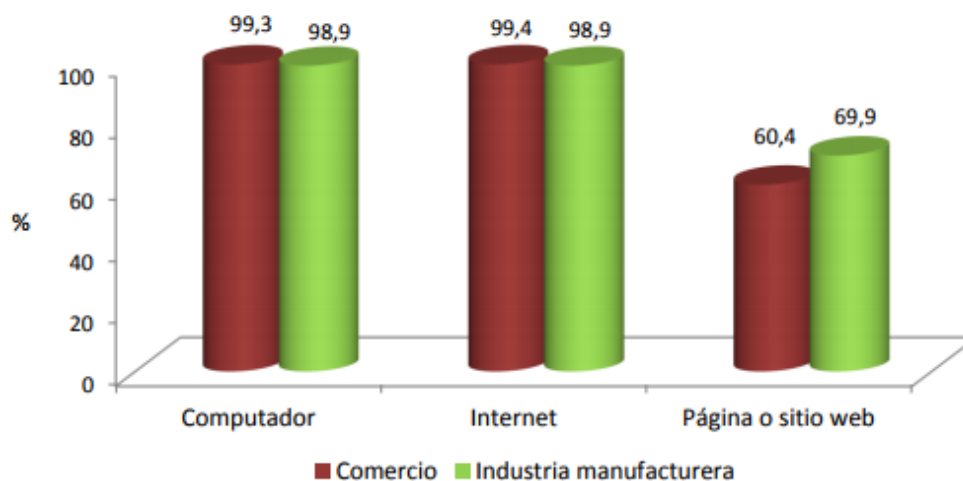
Ilustración 10. Empresas con departamento de investigación y desarrollo.



Fuente: DANE – EFCH

Como se ve a continuación el porcentaje de empresas del sector comercial es mayor a la industria manufacturera en el momento de utilizar computador e internet, mientras que en la implementación y uso de la página o sitio web la industria manufacturera supera significativamente al sector comercial.

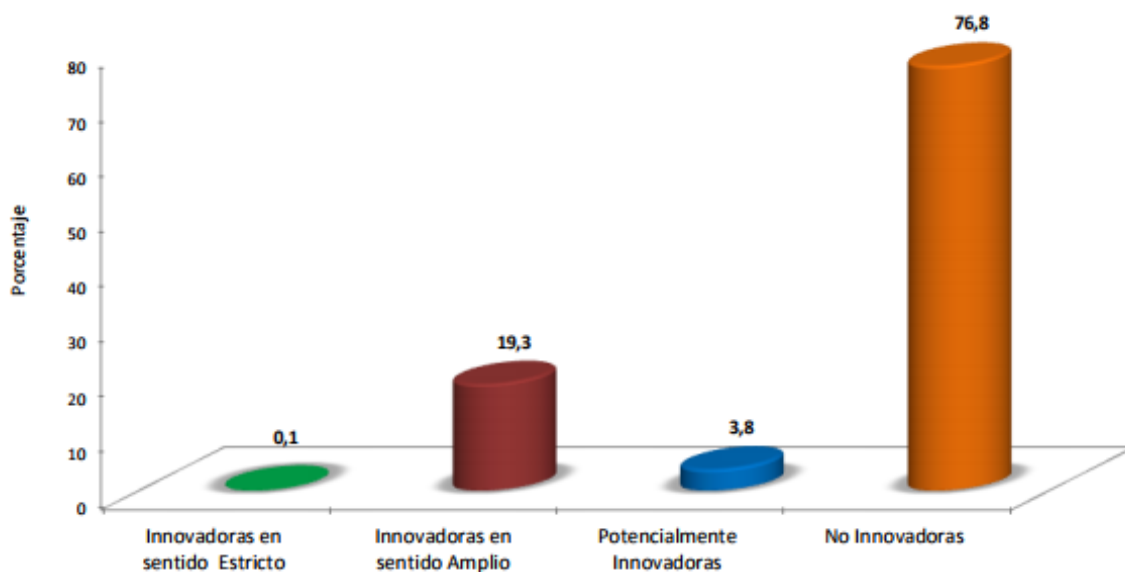
Ilustración 11 Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y pagina o sitio web. Sector comercio e industria manufacturera. Total nacional 2015.



Fuente: DANE – EAM, EAC, EAS

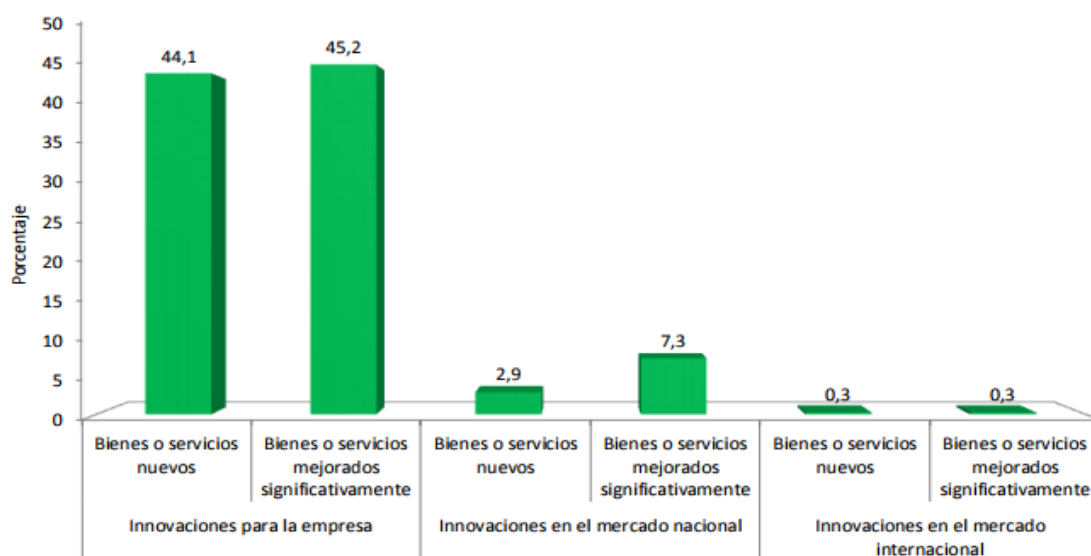
Los resultados de innovación en Colombia de las empresas industriales en el periodo del 2013 al 2014 se determinan la mayor parte de empresas no innovadoras con un porcentaje de 76,8, seguido de empresas innovadoras en sentido amplio con 19,3%.

Ilustración 12. Distribución de las empresas industriales por tipología definida en función de resultados de innovación. Total nacional 2013-2014.



Fuente: DANE - Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la industria manufacturera – EDIT VII
 Nota: la base de cálculo es el total de empresas industriales investigadas (8.835).

Ilustración 13. Distribución de las innovaciones de producto* de las empresas industriales por nivel de alcance. Total nacional 2013-2014

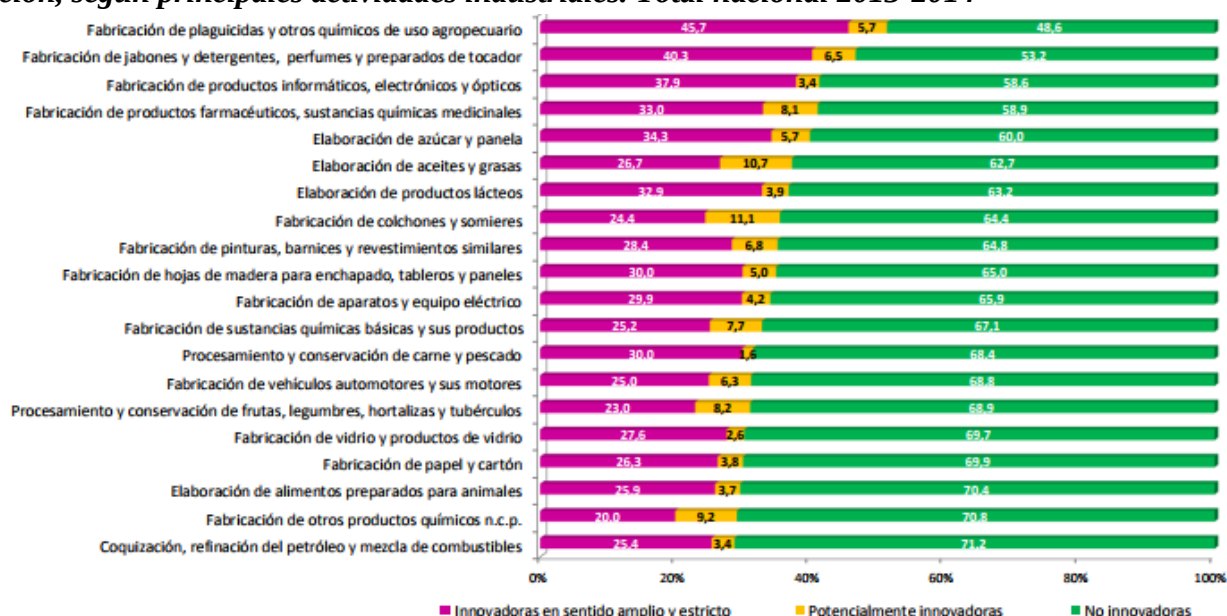


Fuente: DANE - Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la industria manufacturera – EDIT VII

* Fueron en total 885 las empresas que realizaron alguna innovación en productos nuevos o significativamente mejorados.

Las empresas industriales que han decidido innovar, innovan para la empresa no para el mercado nacional o internacional, es decir, estas empresas industriales implementas herramientas metodológicas de innovación para crear o mejorar bienes o servicios.

Ilustración 14. Distribución de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según principales actividades industriales. Total nacional 2013-2014



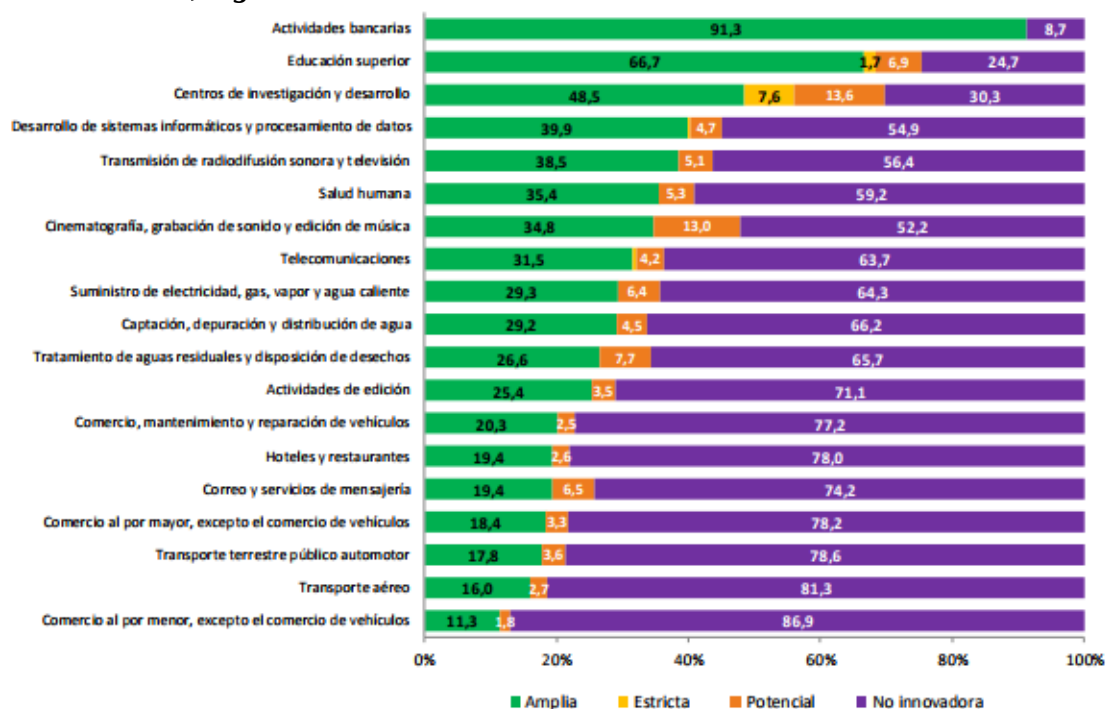
Fuente: DANE - Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la industria manufacturera – EDIT VII

Nota 1: La diferencia en la suma de los porcentajes obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos utilizados.

Nota 2: Para la elaboración de este gráfico se tomaron las 20 actividades industriales más representativas en términos de grado de innovación y número de empresas encuestadas.

Durante el periodo 2013-2014, la actividad de fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario registro el mayor porcentaje de empresas innovadoras de productos (bienes o servicios) nuevos.

Ilustración 15. Distribución porcentual de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según actividad económica*. Total nacional 2014-2015.



Fuente: DANE – EDITS V

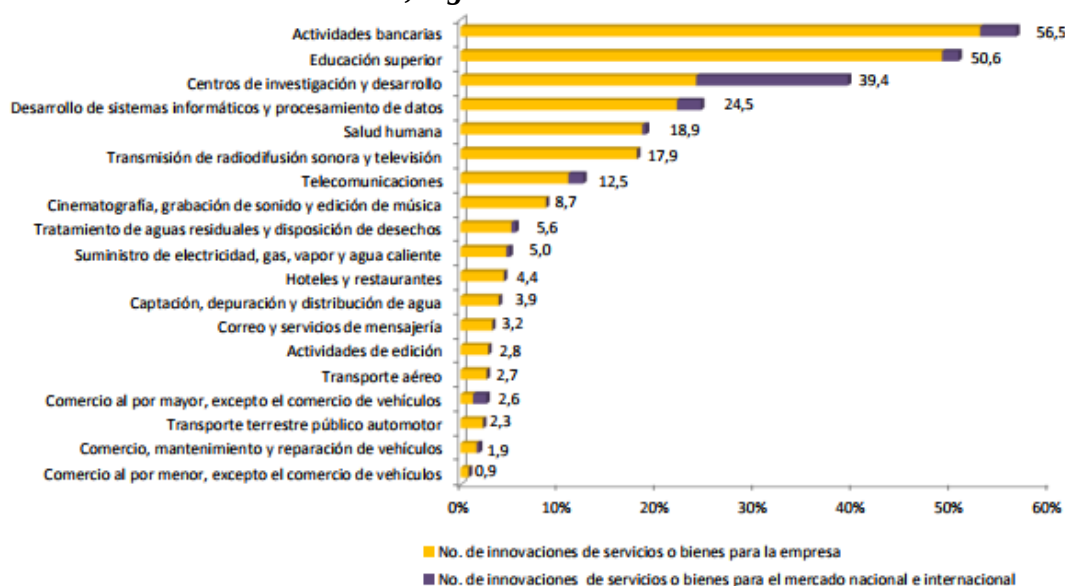
* Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Nota: Por aproximación decimal, algunos porcentajes no suman el 100%.

Las actividades bancarias tienen un 91,3% de amplio resultado de innovación, siendo la actividad económica más representativa, donde la actividad que menos innova es el comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos.

Así mismo las actividades bancarias son las que mayor porcentaje presentaron en el nivel de alcance en el periodo del 2014 al 2015, donde predominó la innovación para los bienes y/o servicios que estos prestan, para distinguirse entre sí, sin tratar de innovar a groso modo en el mercado.

Ilustración 16. Porcentaje de empresas innovadoras en productos nuevos, distribuido por el número de innovaciones a nivel de alcance, según actividad económica*. Total nacional 2014-2015.



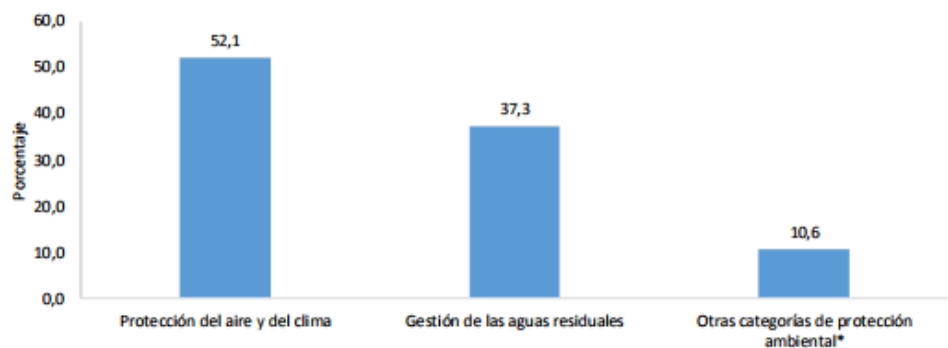
Fuente: DANE – EDITS V

3.1.3 Entorno Ambiental

El medio ambiente es el conjunto de todas las cosas vivas que rodea a la población. De éste se obtiene agua, comida, combustibles y materias primas que sirven para fabricar productos y servicios que se utilizan diariamente. Al abusar o hacer mal uso de los recursos naturales que se obtienen del medio ambiente, lo ponemos en peligro y lo agotamos.

Por ende es importante la inversión y conservación del medio ambiente, como se ve en el gráfico siguiente, las empresas porcentualmente invierten más en la protección del aire y del clima en el año 2015 en Colombia.

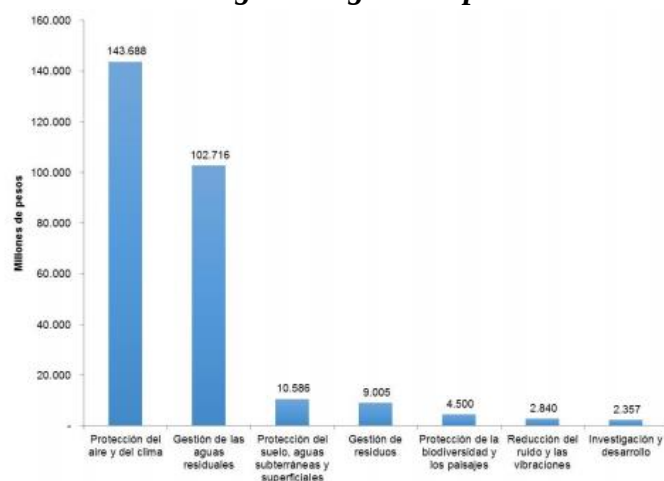
Ilustración 17. Participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente según categoría de protección ambiental. EAI 2015p



*Incluye las categorías de Protección del suelo, aguas subterráneas y superficiales, Gestión de residuos, Protección de la biodiversidad y los paisajes, Reducción del ruido y las vibraciones e Investigación y desarrollo.
p: provisional

Como complemento en este grafico se puede evidenciar la cantidad de millones de pesos que invierten las empresas Colombianas en el 2015 para proteger y conservar el medio ambiente.

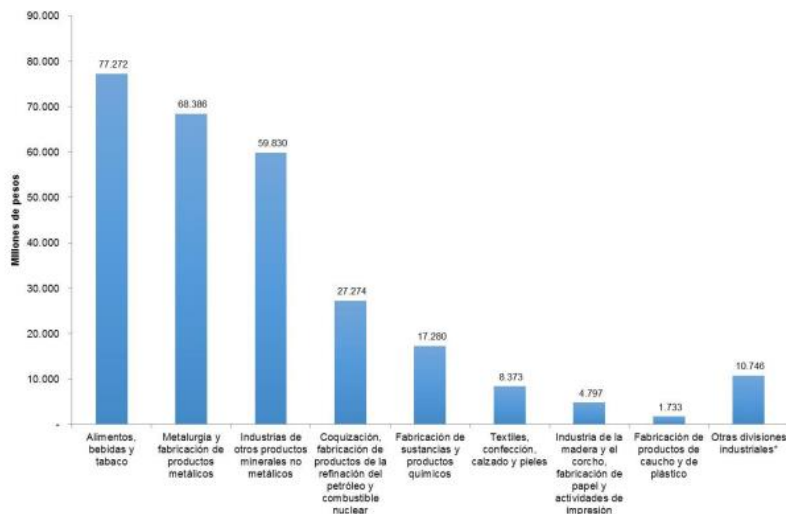
Ilustración 18. Distribución de la inversión en protección y conservación del medio ambiente realizada por los establecimientos industriales según categoría de protección ambiental 2015p



Fuente: DANE - EAI.
p: provisional

Las divisiones industriales que mayor dinero en millones de pesos invierte en la protección y conservación del medio ambiente son los alimentos, bebidas y tabaco (77.272), metalurgia y fabricación de productos metálicos (68.386) y las que menos invierten son las industria de la madera y el corcho, fabricación de papel y actividades de impresión (4.797) y la fabricación de productos de caucho y plástico (1.733).

Ilustración 19. Inversión en protección y conservación del medio ambiente por grupos de divisiones industriales 2015p

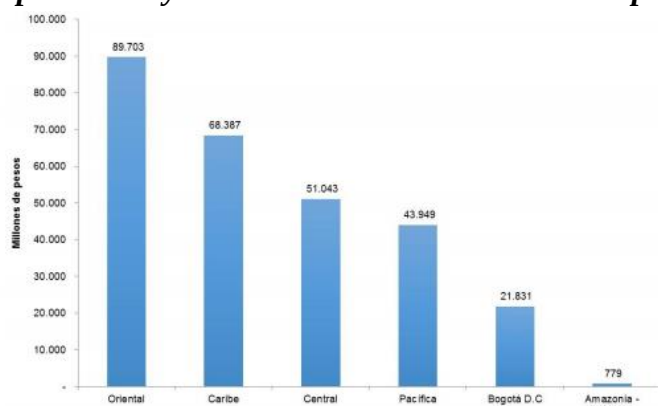


Fuente: DANE - EAI.

p: provisional

*Nota: El grupo de Otras divisiones Industriales incluye las divisiones industriales 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, y 33 de acuerdo con la CIIU Rev. 4 A.C.

Ilustración 20. Inversión en protección y conservación del medio ambiente por regiones 2015p

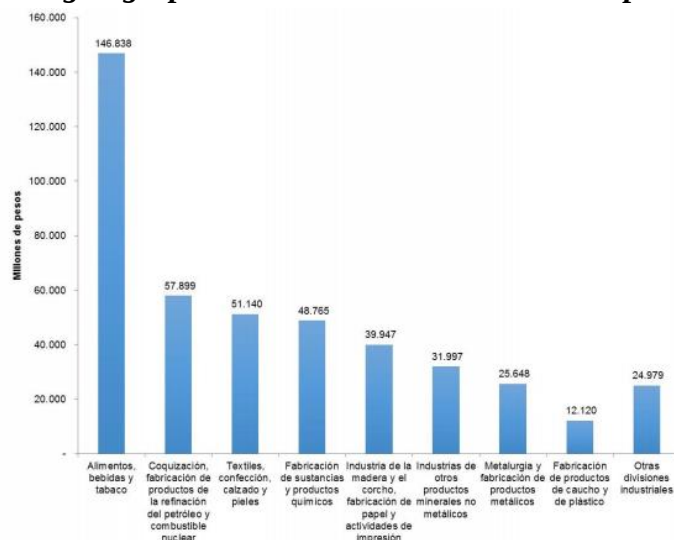


Fuente: DANE - EAI.

P: provisional

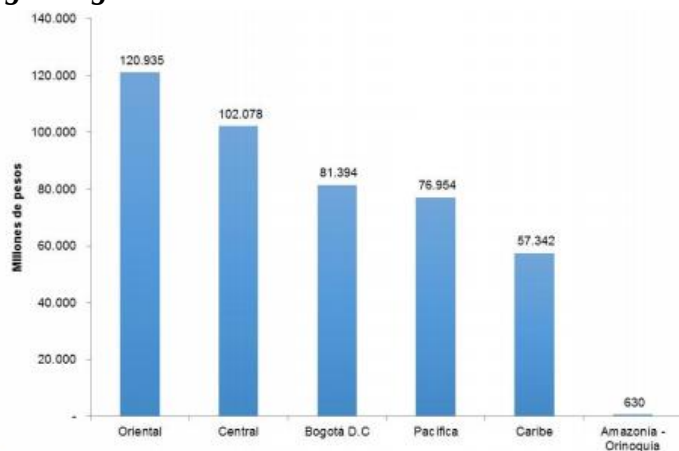
En la región oriental se evidencia para el año 2015 como se concentran la mayor cantidad de empresas que invierten mayor dinero en protección y conservación ambiental, mientras que en la Amazonia y Orinoquia son las que menos invierten.

Ilustración 21. Gastos en protección y conservación del medio ambiente realizado por los establecimientos industriales según grupos de divisiones industriales 2015p



Los alimentos, bebidas y tabaco es la división industrial que más gastos en protección y conservación del medio ambiente presentó en el 2015 en Colombia seguido de la coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear, donde las de menor gasto son las divisiones de fabricación de productos de caucho y plástico, y la metalurgia y fabricación de productos metálicos.

Ilustración 22. Gastos en protección y conservación del medio ambiente realizado por los establecimientos industriales según regiones



Fuente: DANE - EAI.
p: provisional

La región oriental presenta el nivel más alto de gastos en millones de pesos en la protección y conservación del medio ambiente, seguido de la región Central, Bogotá D.C, Pacífica, Caribe y Amazonia-Orinoquia.

3.1.4 Matriz Integrada

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA	A/O
Variables Económicas				
Producto Interno Bruto (PIB)	El PIB en el sector de prestación de servicios como lo comercial, reparación, restaurantes y hoteles permite reconocer la dinámica de este mercado y su participación productiva en la nación, donde este sector aporta un porcentaje no tan representativo en comparación con los otros sectores.	Durante el periodo 2002-2014p, el crecimiento del PIB del Valle del Cauca presento un comportamiento cíclico idéntico al nacional, donde se destacó con variaciones superiores a la nacional en los años 2002, 2006, 2007 y 2014p.	En el crecimiento del PIB en el sector comercial, reparación, restaurantes y hoteles a nivel departamental denota una serie de oportunidades para el impulso y desarrollo de las ventas de comidas de BRISAS DEL CARBÓN	O
Exportaciones	Las exportaciones hacen referencia en un sector a la salida de mercancías que pueden consistir en las ventas, trueques, obsequios o donaciones entre el territorio económico de un país y el resto del mundo, en el sector industrial de productos alimenticios y bebidas se puede identificar la participación porcentual de este con respecto a las exportaciones totales	La participación del sector industrial de productos alimenticios y bebidas sobre las exportaciones totales son significantes en comparación con los otros sectores, en el periodo del 2000 al 2016 las exportaciones por sector tienen un comportamiento cíclico, donde la participación del subsector del alimentos y bebidas en el sector industrial es de un nivel alto.	El sector de productos alimenticios y bebidas presenta una participación y comportamiento de las exportaciones en el Valle del Cauca muy significativo, es decir, que este sector es fuerte en exportaciones, por lo tanto BRISAS DEL CARBÓN puede direccionar sus estrategias hacia la producción de las comidas típicas que se ha dado a conocer en el exterior sobre Colombia.	O
Importaciones	Las importaciones le implican a un sector las	La participación en el periodo del 2000 al 2016 del	La empresa BRISAS DEL CARBÓN al moverse en el	a

	necesidades faltantes con las que la producción interna no satisface o determina una cobertura, en el sector de productos alimenticios y bebidas estas importaciones aportan productos finalizados, alimentos empacados y bebidas como cervezas importadas que no se puede encontrar en el mercado interno, generando un incremento en la competencia.	sector industrial no disminuye del 92% sobre las importaciones totales, direccionándola como el sector de mayor significancia en comparación con los otros sectores, donde la participación del subsector de productos alimentos y bebidas se mueve en un intervalo porcentual del 4,6 al 8,4% en el sector industrial, donde el de mayor participación con respecto a este sector son las importaciones empleadas para la fabricación de sustancias y productos químicos.	sector de restaurantes tiende a usar insumos internos es decir, no importa insumos para el portafolio de comidas que ofrecen a sus clientes.	
Valor agregado por ramas de actividad económica	El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. En el sector determina el grado de caracterización y distinción del producto o servicio que se oferta en relación con otros del mismo sector.	La economía colombiana creció 4,4 % en el año 2014 y 3,1 % en el año 2015. La actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles en el año 2014 con una contribución de 0,6 puntos porcentuales y un crecimiento de 5%; mientras que en el año 2015 contó con una contribución de 0,6 puntos porcentuales y un crecimiento de 4,6%	El valor agregado es un factor que está limitando el desarrollo de la organización BRISAS DEL CARBÓN, debido a que en algunos segmentos de mercado el poco conocimiento de los clientes, la no consolidación de estrategias pertinentes como ingresar al mercado virtual en conjunto con la prestación del servicio de domicilios ha generado una pérdida en el mercado local.	A
Variables Social				

Calidad y cantidad personal calificado	El capital humano es un término usado en teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. En el sector el capital humano determina la calidad del bien o servicio ofertado por las empresas, donde al contar con mayor número de empleados líderes con un alto nivel de capital humano conlleva al desarrollo o posicionamiento de las firmas en el sector	En el año 2012 con relación de un segundo idioma por parte del personal en el desempeño de las funciones, la mayor proporción de las empresas indico que este no era necesario manejar un segundo idioma con un 79,6% en comercio, 73,7% en industria y 62,9% en los servicios. Así mismo respecto a la capacitación de personal el 54,5% de las empresas de comercio y el 53,5% de las empresas industriales indicaron que no se capacito personal, mientras que el 73,5% de las empresas del sector servicios si llevaron a cabo capacitaciones durante este periodo. Por último se identificó que la dificultad más significativa a la hora de encontrar personal idónea por parte de las empresas es la falta de experiencia de los postulantes.	La organización cuenta con directivos en formación académica y con experiencia en este sector mayor a 19 años, lo cual genera una oportunidad de posicionamiento bajo una estrategia comercial acorde con las necesidades del sector, generando parámetros de distinción	O
Uso de las tecnologías de la información y comunicación por oferentes y consumidores	Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es una excelente herramienta de gestión empresarial, que	En relación a las tecnologías de la información, la mayoría de empresas de la industria y los servicios indico que durante	BRISAS DEL CARBÓN no cuenta con buenos equipos tecnológicos que facilitan el tema de facturación, inventarios de	A

	ayuda positivamente para el desarrollo y viabilidad de las organizaciones en el sector. Las TICs agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas y permanecer en el sector	el año 2012 conto con una página web propia, registrando participaciones del 56,3% y el 70,6% respectivamente. Por otra parte en el sector comercio, el 63,9% de las empresas no tuvo su propia página web. Entre los principales servicios que ofrece la página web se destacan: proporcionar información general sobre las actividades de la empresa; permitir hacer preguntas y contactarse con la empresa; y la comercialización de productos con clientes. Con participaciones en el sector servicios de 34,7%, 28,0% y 17,6%, respectivamente; en el comercio de 31,1%, 27,6% y 20,5% y en la industria de 31,1%, 27,0% y 19,7%. Mientras que, en último lugar se ubica la opción de permitir obtener información de la cuenta o facturación.	insumos alimenticios, entre otros que no han permitido la vinculación de sistemas de información que permitan mejorar el proceso de mercadeo, lo cual genera que la organización pierda impacto en el mercado. No se cuenta ni con los insumos tecnológicos ni con el método de utilización y articulación con el medio.	
Investigación e innovación	La investigación e innovación son dos factores que en conjunto determinan el nivel de generar nuevas ideas y transformarlas a un producto por parte de las empresas, donde al emplear	El porcentaje de empresas que no poseen departamento de investigación y desarrollo en el año 2012 fue del 97,4% en las empresas de comercio; el 88,3% en las empresas de	Se puede reconocer que la inversión en I+D+i en la organización es un factor que no se tiene en cuenta, evitando el desarrollo y articulación de este departamento con el resto de	A

	investigación de mercado conlleva a crear procedimientos sistemáticos que aumenten las posibilidades de éxito en la introducción y lanzamiento de nuevos productos y técnicas al mercado, buscando además el aseguramiento de la calidad durante su desarrollo.	servicios y el 86,2% en las de industria. Por otro lado porcentaje de empresas innovadoras en productos nuevos, distribuido por el número de innovaciones al nivel de alcance empresarial o nación-internacional, según actividad económica demuestra que en Colombia las empresas solo innovan para mejoras de la empresa y no para el mercado nacional o internacional.	la organización. Desaprovechando la labor de este para el reconocimiento de las necesidades del mercado, que permiten direccionar las estrategias y productos hacia lo que tiende en la actualidad el sector en el que se desempeña BRISAS DEL CARBÓN	
Variables Ambientales				
Inversión en Protección y conservación del medio ambiente	La inversión en protección y conservación ambiental en un sector conlleva a medir el grado de ejecución de una economía con desarrollo sostenible, donde las empresas que pertenecen al sector utilizan una metodología donde con menos insumos se pueden seguir ofertando eficientemente los bienes y/o servicios, recuperando a largo plazo la inversión en estudios y técnicas que les ayuden a contaminar menos el planeta.	Para el año 2015 la participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente va dirigida en mayor parte a la protección del aire y del clima. Donde los alimentos, bebidas y tabaco son la división industrial que mayor inversión demandan, mientras en la región oriental se concentran la mayor cantidad de empresas que invierten mayor dinero en protección y conservación ambiental.	Los factores de evolución desde los productos le genera una oportunidad a la empresa, debido a que la tendencia mundial a conservar el medio ambiente, conlleva a que la empresa redirija sus estrategias y funcionamiento de empleados hacia colaborar con esta causa, por ejemplo disminuir la cantidad de desperdicios de alimentos, de desechables y bolsas que se dan en el restaurante BRISAS DEL CARBÓN.	o

Gastos en Protección y conservación del medio ambiente	La medición del gasto en protección y conservación ambiental permite evaluar el desempeño, la eficacia y el impacto de políticas, planes, programas e instrumentos económicos de gestión ambiental. Sin embargo por sector, es difícil medir los progresos y realizar ajustes a las políticas ambientales ya que es necesario que estas mediciones sean sistemáticas, continuas y estandarizadas a nivel gubernamental.	Los alimentos, bebidas y tabaco es la división industrial que más gastos presento en el 2015, mientras la región oriental presenta el nivel más alto de gastos en la protección y conservación del medio ambiente.	Los gastos desarrollados por muchas organizaciones están siendo orientados en esquemas estratégicos mediante organizaciones que permitan mejorar su imagen corporativa desde el enfoque de la Responsabilidad social empresarial, esto generando parámetros de consumo que BRISAS DEL CARBÓN no implementa en la actualidad.	a
---	--	---	---	----------

4 Análisis del Sector

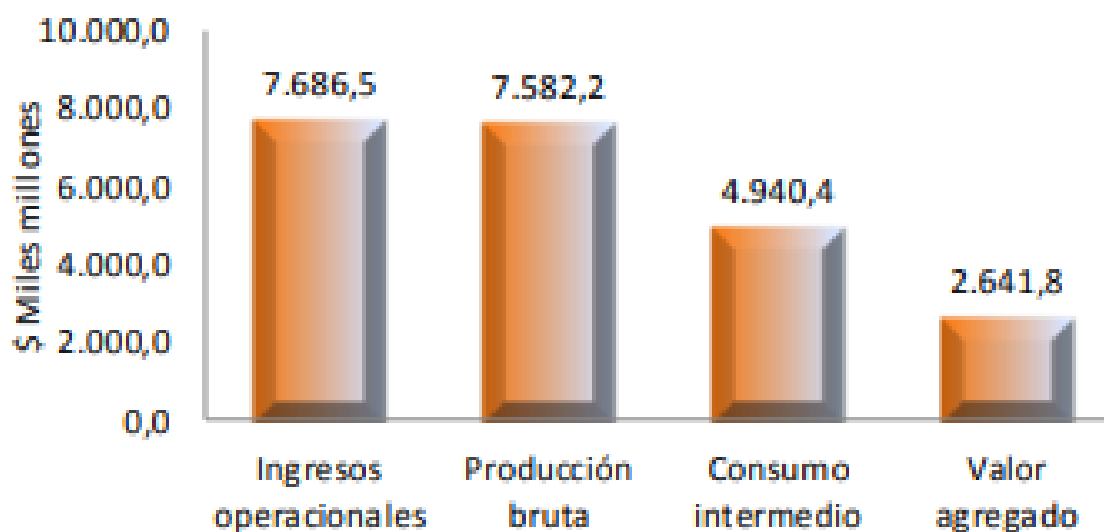
4.1 Presentación del Sector

4.1.1 Caracterización de los Restaurantes

- Restaurantes, catering y bares

La Encuesta Anual de Servicios correspondiente al año 2016 investigó un total de 463 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de restaurantes, catering y bares, que ocupaban 40 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año.

Ilustración 23. Variables principales en actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016

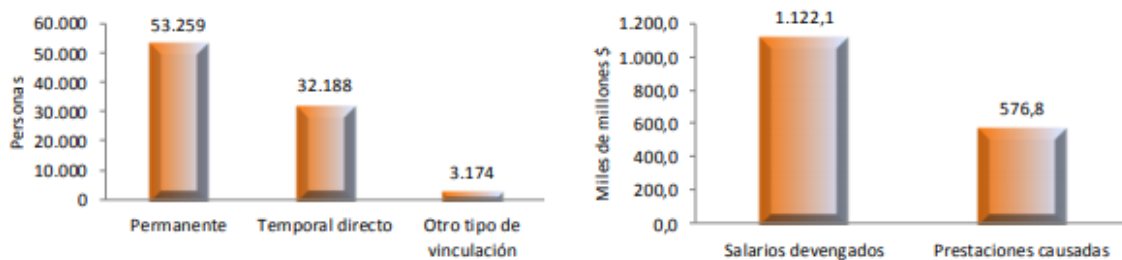


Fuente: DANE – EAS

Durante el año 2016, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$7.686,5 miles de millones y la producción bruta a \$7.582,2 miles de millones. La diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida. En 2016, el valor del consumo intermedio fue \$4.940,4 miles de millones y el valor agregado por las empresas de este sector fue de \$2.641,8 miles de millones.

En 2016 las empresas dedicadas a las actividades de restaurantes, catering y bares cubiertas por la EAS ocuparon en total 88.621 personas, de las cuales, 53.259 correspondieron a personal permanente, 32.188 a personal temporal contratado directamente por las empresas y 3.174 a otro tipo de vinculación⁶. Así mismo, estas empresas pagaron \$1.122,1 miles de millones en sueldos y salarios⁷ y, \$576,8 miles de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$19,2 millones.

Ilustración 24. Personal ocupado por categoría de contratación y remuneraciones, en actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016



Fuente: DANE – EAS

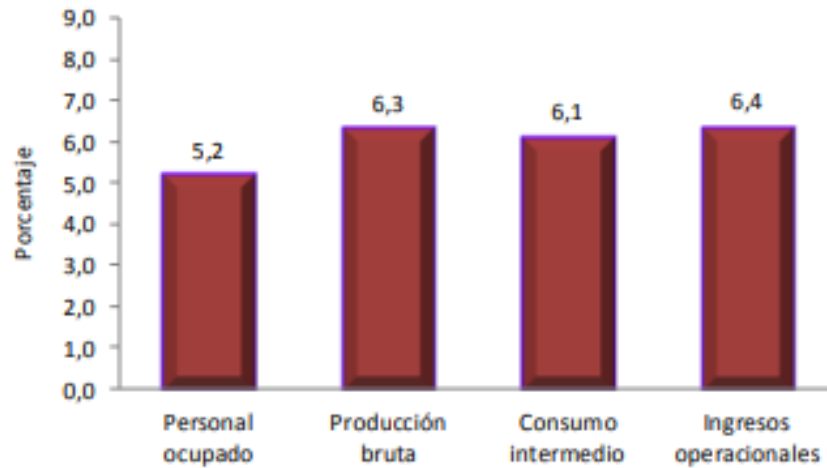
- **Evolución 2015 – 2016, resultados panel**

En 2016, la producción bruta de las empresas dedicadas a restaurantes, catering y bares que fueron investigadas en la EAS, presentó un aumento nominal de 6,3%, el consumo intermedio creció 6,1% y el valor agregado aumentó 6,8%. El personal ocupado tuvo un aumento de 5,2% y la remuneración promedio por persona presentó una variación de 7,5%.

Ilustración 25. Variaciones corrientes variables principales, actividades de restaurantes, catering y bares. Total nacional 2016/2015

⁶ Incluye propietarios, socios y familiares, y personal aprendiz o por convenio

⁷ Incluye la remuneración del personal aprendiz



4.1.2 Número de Restaurantes

Los restaurantes en la ciudad de Cali tienen una gran participación en las actividades comerciales, esto generando un proceso de alta competitividad bajo dinámicas de enfoque de atención especializada y diversidad en los platos o servicios.

Los restaurantes registrados bajo formalidad superan los 500 en la ciudad de Cali, según datos de la cámara de comercio, siendo claro que muchos establecimientos no tienen una formalización ante los estamentos de cámara y comercio, esto generando una mayor participación en el mercado, bajo comportamientos de competitividad altos.

El número de restaurantes genera un reto, debido a que el comportamiento cambia desde la dinámica de mercados y procesos de cumplimiento.

4.1.3 Distribución Geográfica de los Restaurantes

En la ciudad de Cali, los restaurantes tienen unos lugares específicos de concentración como lo son el peñón, granada, ciudad jardín, parque del perro, de igual manera de acuerdo a las necesidades de los territorios por concentración de centros de salud, empresariales entre otros aspectos.

Los restaurantes se orientan de acuerdo a las necesidades de los consumidores, siendo una gran tendencia los productos saludables.

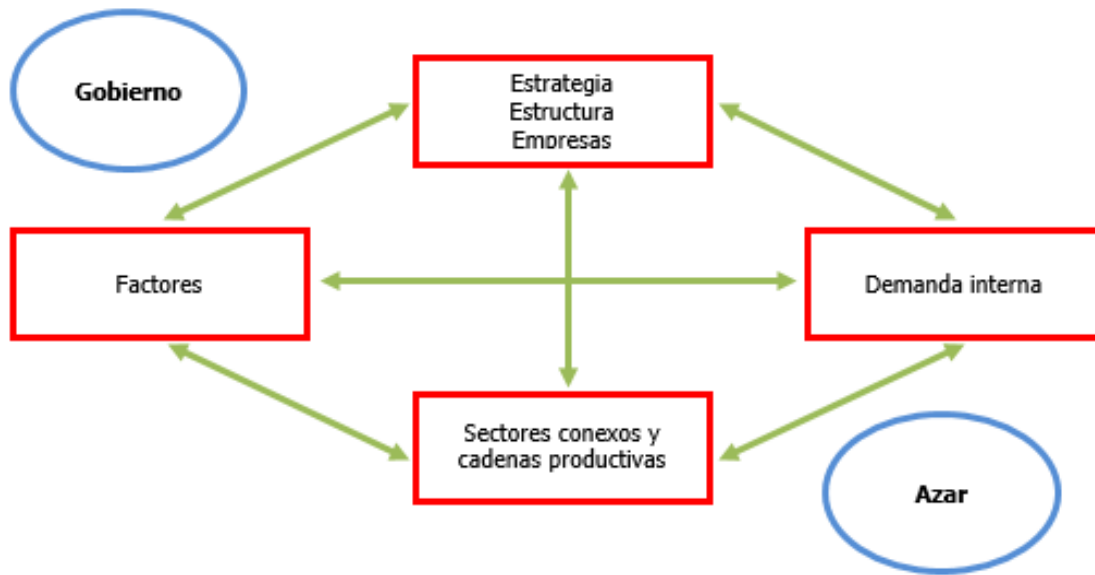
4.2 Análisis del Ambiente Competitivo

4.2.1 El Diamante Competitivo

Benjamín (2005) cita a Porter (1980) que sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el apetito del triunfo y brinda un valioso apoyo “grupal” de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. Esta teoría clave es un “diamante” de factores que convierten algunos países en más competitivos que otros.

Las cuatro puntas del diamante son: a) condiciones factoriales: las condiciones del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria; b) industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) estructura, estrategia y rivalidad de las empresas: las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. (Betancourt, 2005)

Ilustración 26. Diamante Competitivo de Porter



Fuente: Betancourt, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad, Pág. 98.

El sector de los restaurantes no es ajeno al impacto de los factores que componen el diamante competitivo, todo sector tiene incidencia sobre los procesos del diamante competitivo, generando una correlación entre las organizaciones que requieren de la cadena de suministros y otros aspectos que generan una naturaleza de consolidación.

En Colombia hace cinco años, ha llegado la tendencia y consciencia sobre la cocina internacional, esto generando un proceso de transformación en el modelo de prestación del servicio y en la forma de competir, de acuerdo a los mercados objetivos para cada unidad de negocio.

4.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas

El restaurante se encuentra ubicada en el sector de establecimientos de comercio y alimentos, específicamente en el subsector de venta de comida, sin embargo no es ajena a la interacción de las fuerzas competitivas, por tanto es válido contemplar las oportunidades o amenazas que se pueden presentar desde el análisis del mercado y los restaurantes con las cuales interactúa. Considerando la propuesta de Porter (1980), se establecen cinco fuerzas competitivas: las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la

intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Ilustración 27. Cinco Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente: Betancourt, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad, Pág. 98.

4.2.2.1 Análisis de las Fuerzas

Intensidad de la Rivalidad

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios (Betancourt, 2005). Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes: Número de competidores, diversidad de competidores, crecimiento del sector, capacidad de diferenciación del producto, importancia para la empresa y rentabilidad del sector.

En el sector se presentan barreras de salida débiles que conllevan a que la empresa se mantenga en el sector a pesar del declive. Entre más elevadas las barreras de salida, menos atractivo será el sector. Las barreras de salida se derivan de elementos como: venta de herramientas e insumos, vinculación de trabajadores, entre otros que no condicionan mucho que surjan nuevas competencias.

Amenaza de los Nuevos Entrantes

Frente a la entrada de nuevos competidores, los existentes desarrollan barreras de entrada, las cuales suponen una dificultad importante para el acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial (Betancourt, 2005). Las barreras de entrada se suelen agrupar en los siguientes elementos; Economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, protección gubernamental, efecto de la curva de experiencia y reacción esperada.

En este sector se encuentra que las barreras de entrada son enfocadas en el capital y la consecución de espacios estratégicos que permitan una participación en el mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de un sector compiten en él intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios (Betancourt, 2005). El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: Número de proveedores importantes, importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia adelante del proveedor y rentabilidad del proveedor.

En este sector los proveedores tienen un poder medio, debido a que existen muchos ofertantes, si se enfoca en la calidad, ya se tiene una especialización, el poder de los proveedores está orientado al precio, de acuerdo a las dinámicas productivas de los insumos.

Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio (Betancourt, 2005). Su poder sobre el sector es menor o mayor con base en los siguientes elementos: Número de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás del comprador y rentabilidad del comprador.

El poder del comprador es alto, debido a que de acuerdo a las dinámicas del mercado, los precios, el sabor, la calidad de los productos y las necesidades del comprador se puede cambiar de restaurante que suministre

De igual manera los compradores tienen poder porque están en la capacidad de exigir más de acuerdo a las expectativas de servicio, generando una naturaleza en el aprovechamiento de la gran oferta de restaurantes, con una demanda constante.

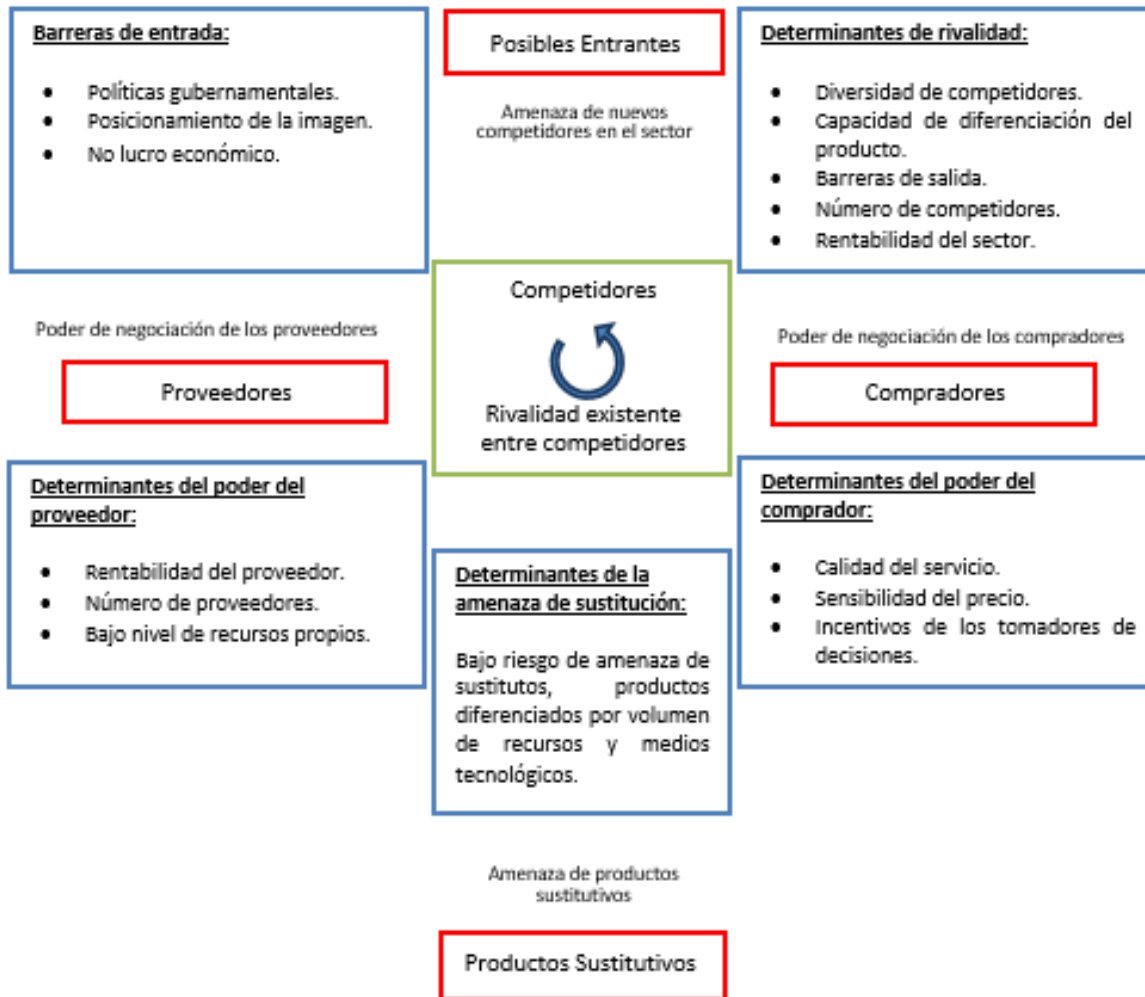
Productos Sustitutivos

La existencia de productos sustitutivos de los del sector suponen un condicionante importante para la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio (Betancourt, 2005). Su influencia dependerá de los siguientes elementos: Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro, rentabilidad y agresividad del productor sustitutivo.

Los productos sustitutos están orientados a las alternativas de alimentación que pueda sustituir un almuerzo normal o equilibrado, esto encontrándose en snacks o alternativas de productos preparados rápidos.

A continuación se presenta el diagrama de las cinco fuerzas competitivas para el sector:

Ilustración 28. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Sector de Restaurantes



4.2.2.2 *Análisis Estructural del Sector*

La matriz del perfil competitivo del sector presentada en la tabla 6, tiene como propósito tener una visión comparativa del restaurante y representarla en un solo instrumento, que muestre de una manera visual y atractiva la situación de la empresa con respecto al resto del sector, igualmente indica a los cuerpos de dirección de la organización que aspectos de la gestión administrativa deben ser objeto de mejora y que nivel de intensidad requieren.

Observando la sumatoria del perfil numérico de la tabla del perfil competitivo del restaurante, se observa que los aspectos evaluados tienden a ser mas de repulsión que de atracción, lo que indica que los restaurantes no son un sector atractivo para los inversionistas, algunos de los elementos que marcan la

pauta para que se de este resultado son el gran número de barreras en relación al número de competidores y posicionamiento de las grandes franquicias, entre las cuales tenemos economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el asociado, necesidades de capital, protección gubernamental y reacción esperada.

Tabla 6. Análisis Estructural del Sector

Negocio: BRISAS DEL CARBÓN	Marco específico del negocio.						
	Perfil competitivo del sector.						
Sector: Restaurantes		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
Rivalidad entre competidores. Número de competidores Diversidad de competidores Crecimiento del sector Incrementos de capacidad Capacidad diferenciación producto Importancia para la empresa Rentabilidad del sector	Grande Grande Lento Grande Baja Alta Baja	x	x x x	x	x	x	Peq. Peq. Rápido Cont. Alta Baja Alta
Barreras de salida. Especialización de activos Costo de salida Interacción estratégica Barreras emocionales Restricciones sociales o del gobierno	Alta Alto Alta Altas Altas	x		x	x	x x	Baja Bajo Bajo Bajas Bajas
Barreras de entrada. Economías de escala Diferenciación del producto Costos de cambio para el asociado Acceso a canales de distribución Necesidades de capital Acceso a tecnologías de punta Acceso a materias primas Protección gubernamental Efecto de la curva de experiencia Reacción esperada	Bajas Baja Bajos Amplio Bajas Amplio Amplio Baja Bajo Baja	x x x x x x x	x x		x	x	Altas Alta Altos Limitado Altas Ltdo. Ltdo. Alta Alto Alta
Poder de los asociados. Número de asociados importantes Integración hacia atrás del asociado Rentabilidad del asociado	Bajo Alta Baja	x				x x	Alto Baja Alta
Poder de los proveedores No. De proveedores importantes Importancia sector para proveedores Costo de cambio de proveedor Integración hacia adelante proveedor	Bajo Peq. Alto Alta		x x		x	x	Alto Grande Bajo Baja
Productos sustitutos. Disponibilidad de productos sustitutivos actual y futura.	Grande Alta					x x	Peq. Baia

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo							
Perfil numérico (suma)		9	7	2	4	9	

Fuente: Elaboración propia

5 Benchmarking

El benchmarking es un ejercicio de referenciación o análisis por comparación, el cual permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.

Spendolini (1994) define el benchmarking como el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Por otro lado cabe destacar la faceta innovadora de este tipo de gestión denominada benchmarking. Hablamos de innovación encontrando su sentido como herramienta que busca nuevas ideas, lo cual realiza copiando, rastreando, comparando, dentro de la legalidad y entre los principales líderes del sector, entre los competidores dentro de un mismo mercado.

En conclusión, el benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos y la cual quedó definida por "David Kearns" como la toma de referencia de los mejores y lograr adoptar sus métodos y estrategias, dentro de la legalidad establecida.

Para trabajar el Benchmarking Competitivo en el estudio de plan estratégico permite tomar decisiones sobre las mejoras estratégicas para el restaurante, generando un proceso de consolidación.

Todo benchmarking requiere de la selección de unos Factores Claves de Éxito que orienten el análisis comparativo:

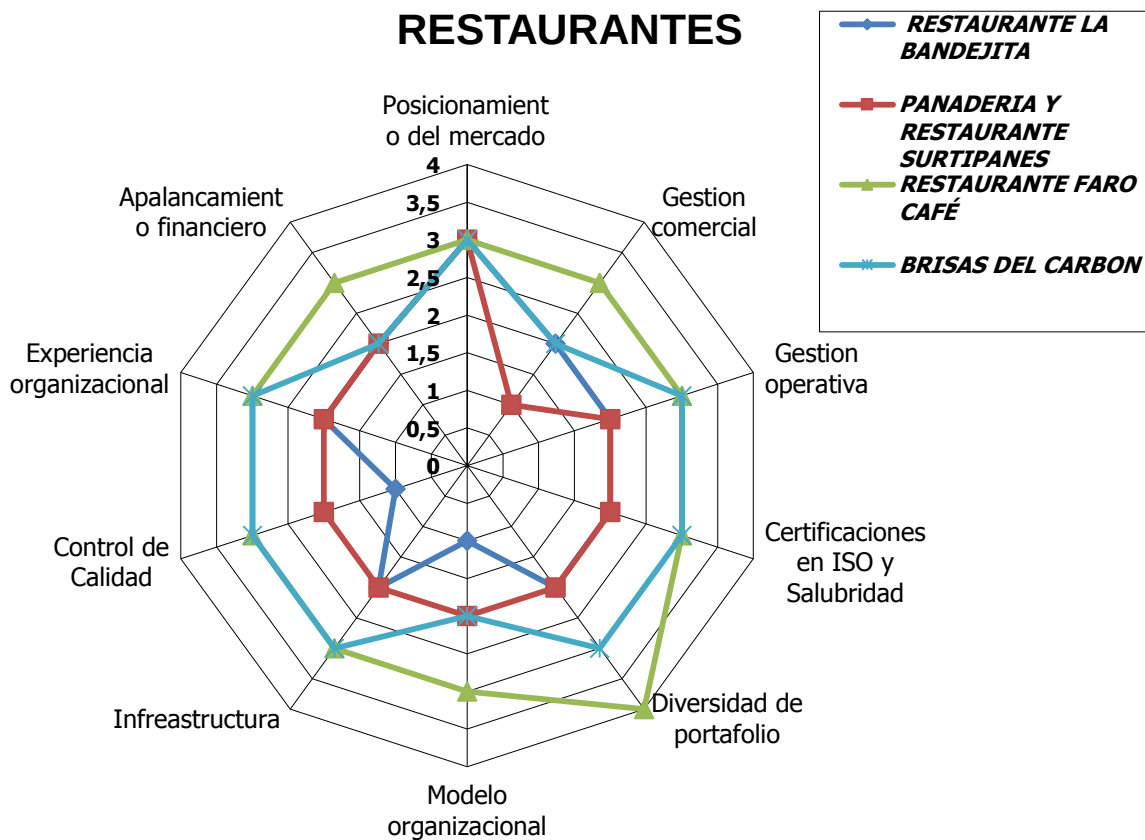
- Posicionamiento del mercado
- Gestión comercial
- Gestión operativa

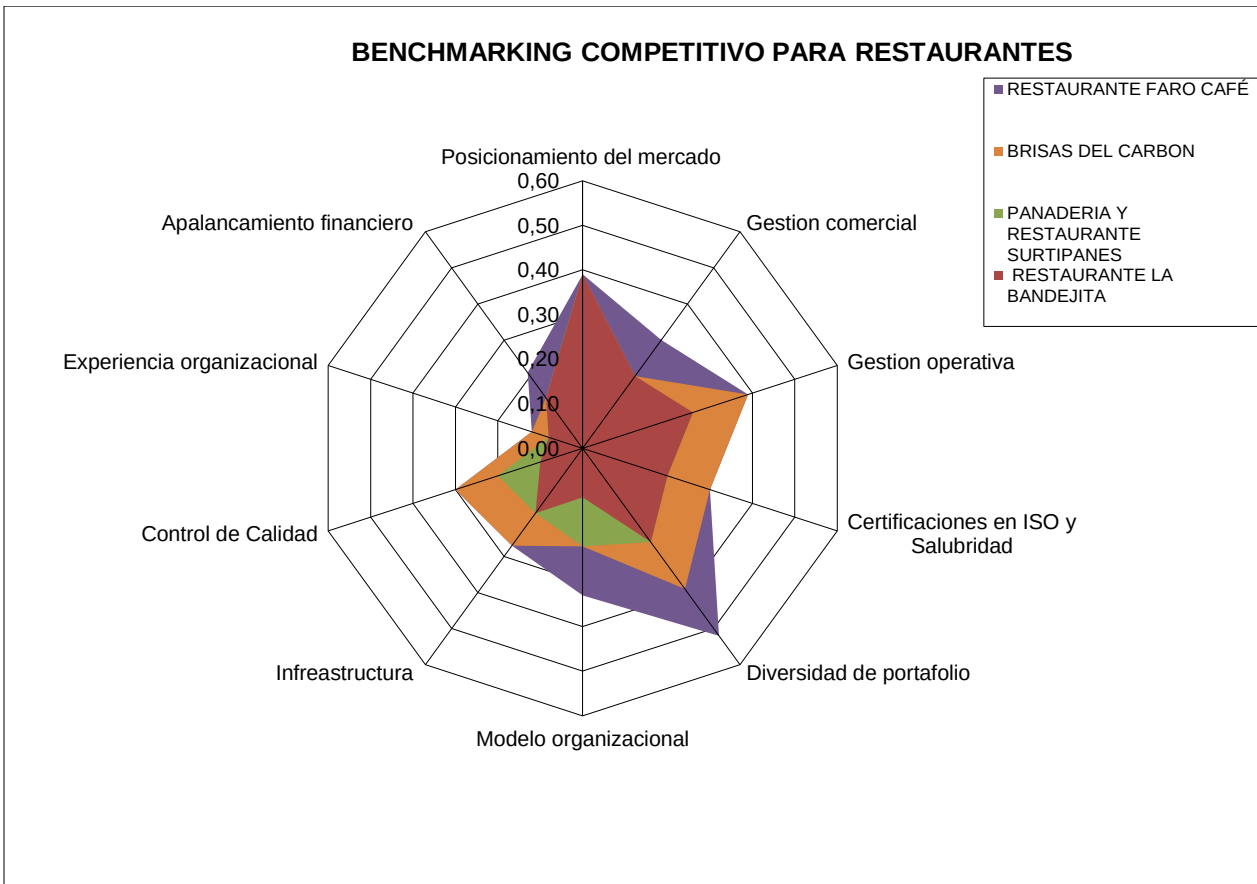
- Certificaciones en ISO y Salubridad
- Diversidad de portafolio
- Modelo organizacional
- Infraestructura
- Control de Calidad
- Experiencia organizacional
- Apalancamiento financiero

Tabla 7. Evaluación Benchmarking del Restaurante Brisas del Carbón y sus competidores más cercanos

Factores	Peso		RESTAURANTE LA BANDEJITA		PANADERÍA Y RESTAURANTE SURTIPANES		RESTAURANTE FARO CAFÉ		BRISAS DEL CARBÓN	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Posicionamiento del mercado	13,0	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Gestión comercial	10,0	0,1	2	0,20	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Gestión operativa	13,0	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Certificaciones en ISO y Salubridad	10,0	0,1	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Diversidad de portafolio	13,0	0,13	2	0,26	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Modelo organizacional	11,0	0,11	1	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22
Infraestructura	9,0	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Control de Calidad	10,0	0,1	1	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Experiencia organizacional	4,0	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Apalancamiento financiero	7,0	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
TOTAL	100	1,00		1,92		2,03		3,13		2,72

BENCHMARKING COMPETITIVO PARA RESTAURANTES





Los factores claves de éxito con que cuenta la empresa Brisas del Carbón objeto de estudio son su talento humano, calidad del producto y con precios competitivos con los cuales inicialmente entra a competir en el mercado de la comercialización de alimentos en sector de san Fernando y Tequendama en la ciudad de Cali. Posee factores críticos como el hecho de que existen marcas o nombre de restaurantes con un reconocimiento a nivel nacional, además de los factores claves de éxito como la experiencia organizacional, certificaciones en ISO y salubridad, posicionamiento en el mercado, diversidad en portafolio, entre otros.

Con lo anterior Brisas del Carbón, deberá trabajar en sacar unos productos a gusto del consumidor para que se quede en su mente y cada que desee tomar un almuerzo elija nuestra empresa; de igual manera prestar un servicio ágil, confiable y oportuno, para que los clientes vivan no solo una agradable experiencia de sabor sin de calidad de servicio. De igual manera realizar los esfuerzos suficientes para acoplarse a la

mayor parte de los factores en los que hasta el momento se encuentra en desventaja; y con el tiempo se obtenga una muy buena capacidad financiera y productividad, con optimización de costos que permiten para ser una compañía competitiva y rentable, de otra forma será muy difícil para esta organización penetrar este mercado y lograr un posicionamiento fuerte en medio de las empresas estudiadas. Otro aspecto importante es la búsqueda de diversificación de productos a ofrecer en el mercado, que es la manera de crecer en las empresas además de buscar los mercados internacionales.

6 Análisis Interno

El análisis interno que se realizó a la Organización, de sus funciones administrativas se estructuró en tres dimensiones (realizando una adaptación de la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño), las cuales son:

1. Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la organización
2. Análisis de la cultura organizacional
3. Análisis de la situación de la empresa

6.1 Análisis Administrativo

6.1.1 Planeación

La Organización BRISAS DEL CARBÓN actualmente no posee un documento de planificación que cuente con la totalidad de los elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión, igualmente no se poseen elementos de planificación a corto plazo, asociados a la elaboración del presupuesto anual del restaurante, el establecimiento de estrategias y políticas a corto plazo que permitan alcanzar metas comerciales y financieras establecidas.

La Organización ha definido de forma clara y precisa su visión y misión, de acuerdo a las actuaciones, conocimiento y experticia de los directivos y empleados.

6.1.1.1 Guía de Análisis del Componente Planificación

Tabla 8. Ficha de Análisis Planeación

VARIABLE	D/F	DM	Dm	fm	FM
La Organización presenta las siguientes variables en cuanto al componente de planificación:					
Ausencia de planificación a largo plazo.	D	X			
Definición de misión y visión.	F			X	
Establecimiento de lineamientos de planificación.	D	X			
Implementación de decisiones estratégicas.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Administrativo

La Organización BRISAS DEL CARBÓN presenta una estructura organizacional encabezada por el Gerente, el cual cuenta con su respectivo apoyo que es la dirección administrativa.

Actualmente la organización opera con una planta de personal de cinco (5) funcionarios.

Esta estructura organizacional requiere un ajuste de acuerdo a las necesidades de BRISAS DEL CARBÓN, debido a que las personas con que cuenta ya manifiestan la necesidad de cambios, la ausencia de estas personas claves, representa una carga de trabajo adicional que debe ser asumida en forma principal por la Gerencia y la dirección administrativa, algunas actividades asociadas a la gestión operativa no se están desarrollando oportunamente.

La planta de cargos de la organización no cuenta con un manual de funciones, pero el Gerente es el encarado de describir las responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo. Con respecto al proceso operativo se ha establecido una caracterización de procedimientos, la cual se realizó con la participación de los empleados y cuerpo de dirección.

Las comunicaciones internas se realizan de manera verbal, por tanto no existen los debidos soportes en el manejo de este tipo de información.

La estructura de autoridad se encuentra claramente definida, no se respetan los roles y conductos regulares establecidos para la resolución de problemas o toma de decisiones en los diferentes niveles.

6.1.2.1 Guía de Análisis del Componente Administración

Tabla 9. Ficha de Análisis Administración

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Organización presenta las siguientes variables en cuanto al componente de administración:					
Planta de cargos incompleta.	D	X			
Estructura organizacional definida sin pertinencia	D		x		
Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	F			x	
Contratación de asesorías externas.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Dirección

El estilo de dirección presentado en la organización es de tipo democrático y presenta las siguientes características: es participativo, por cuanto se consideran las opiniones expresadas en los diferentes niveles administrativos para la toma de decisiones; con asignación de responsabilidades, control sobre el cargo ejercido y desarrollo de habilidades; todo lo anterior en medio de un ambiente de respeto, apoyo y cordialidad entre directivos y empleados.

El ejercicio de poder en la entidad está claramente definido desde su estructura, con niveles jerárquicos establecidos. En esta estructura no se ha logrado que prime el uso de los conductos regulares para la comunicación entre los diferentes niveles y resolución de problemas.

6.1.3.1 Guía de Análisis del Componente Dirección

Tabla 10. Ficha de Análisis Dirección

VARIABLE	D/F	DM	dm	Fm	FM
La Organización presenta las siguientes variables en cuanto al componente de dirección:					
Estilo de dirección democrático.	F			X	
Estructura de poder definida.	D		X		
Perfil equipo de gerencia.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Evaluación y Control

La organización no posee un sistema de control estructurado, existen puntos de control aislados, relacionados con los procesos contables. El control que actualmente aplica Brisas del Carbón está relacionado con el inventario de insumos para los menús ofertados por el restaurante con el motivo de tener siempre la comida en excelente estado. A pesar de no contar con un sistema de control estructurado la organización considera necesarias las acciones de control para la toma de decisiones y ajuste a los procedimientos establecidos.

Los resultados de la gestión en la organización no son medidos a través de sus estados financieros, lo cual no permite que se tomen de decisiones pertinentes de acuerdo a un análisis contable y financiero objetivo.

6.1.4.1 Guía de Análisis del Componente Evaluación y Control

Tabla 11. Ficha de Análisis Evaluación y Control

VARIABLE	D/F	DM	dm	Fm	FM
La Organización presenta las siguientes variables en cuanto al componente de evaluación y control:					
Sistema de evaluación y control inexistente.	D		X		
Control al en el orden de insumos de cocina y rotación diaria de comida fresca	F			X	
Seguimiento semestral de indicadores de gestión y balance financiero.	D	X			

Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis de la Cultura Organizacional

6.2.1 Identificación e historia de la organización

En general, los colaboradores de BRISAS DEL CARBÓN tienen conocimiento del inicio de la organización y de la evolución que ha presentado desde el año 1998 fecha de fundación, resaltando el crecimiento que se ha presentado gracias a la visión de su gerente y el apoyo de todo el equipo de trabajo.

Los propietarios han desarrollado su idea desde el enfoque del compromiso y colaboración, generando un proceso de transformación desde el modelo de pensamiento de muchos colaboradores que por el tipo de trabajo no se comprometen.

6.2.2 El lenguaje y la comunicación

La comunicación interna en BRISAS DEL CARBÓN es clara y directa, el dialogo personalmente o vía celular son los principales medios informales utilizados, principalmente utilizada con la gerencia ante la necesidad de obtener respuestas o autorización en ciertas decisiones o procesos.

El uso de este medio informal se utiliza en una alta proporción. Adicionalmente, el uso del medio informal permite a los colaboradores de BRISAS DEL CARBÓN obtener retroalimentación sobre sus

actividades, lograr comunicación con un lenguaje más accesible, y pronta respuesta en las ocasiones que se requiere. No obstante, es necesario que se fortalezca el uso de medios formales de comunicación para el debido desarrollo de los procesos y cumplimiento de las diversas actividades.

6.2.3 Proyecto formal de empresa

Los colaboradores de BRISAS DEL CARBÓN todavía no han recibido información en cuanto a la misión y visión de la organización de manera formal, pues el gerente solo ha comunicado las intenciones de la empresa verbalmente.

6.2.4 Sociales – Sistemas de Producción de Bienes Sociales

Como se mencionó anteriormente, al no haber claridad en cuanto a los valores que identifican a BRISAS DEL CARBÓN y que son compartidos por toda la organización, los colaboradores plantean una serie de valores que no se encuentran definidos formalmente y que deberían hacer parte de BRISAS DEL CARBÓN. La ausencia de valores corporativos definidos es la respuesta a esta situación.

La celebración de fechas especiales es una costumbre y/o ritual en la organización, así como reuniones de integración durante el año. No obstante, en el ámbito laboral no existen este tipo de rituales para informar públicamente a toda la organización sobre los logros o proyectos que emprende el restaurante. Este tipo de sucesos importantes en ocasiones son conocidos por comentarios de otros, pero no transmitidos directamente por la gerencia, bien sea por medio de reuniones, comités, entre otros. Esto impide una total alineación del personal con los objetivos organizacionales, afectando el sentido de pertenencia en BRISAS DEL CARBÓN, sugiriendo mejorar sobre este aspecto que va de la mano con el uso más frecuente de medios de comunicación formal.

6.2.5 Simbólicos - Sistema de Producción de Bienes Inmateriales

Esta dimensión hace referencia a la interpretación de símbolos que representan a BRISAS DEL CARBÓN como organización. Generalmente, el desarrollo de estos símbolos, al igual que sucede con los

valores y creencias, rigen el comportamiento de los miembros de la organización dado el significado especial que estos les asignan. El logo es el símbolo por medio del cual se reconoce a BRISAS DE CARBÓN en su entorno, no obstante, a nivel organizacional no se encuentran definidos símbolos representativos que se asocien con su identidad.

En este sentido, se percibe que la organización no presenta simbologías muy fuertes ni evidentes, siendo este un paso importante a seguir si BRISAS DEL CARBÓN desea consolidar una cultura organizacional, dado que los símbolos son los mecanismos mediante los cuales se reproduce la cultura. La ausencia de una cultura organizacional definida en BRISAS DEL CARBÓN se presenta como una debilidad mayor, que debe ser atendida prontamente mediante un trabajo conjunto entre gerencia y colaboradores, en actividades de interiorización, apropiación y socialización.

6.2.6 Las relaciones interpersonales

Las relaciones que se presentan entre los miembros de la organización son formales dadas por el trato propio del ámbito laboral y profesional. Prevalece un ambiente laboral agradable y tranquilo.

El compañerismo se presenta a nivel organizacional, pero se hace más evidente al interior de los diferentes equipos de trabajo. Con respecto a las relaciones con los superiores, la existencia de una comunicación directa con el gerente, hace que se genere un grado de confianza y familiaridad.

6.2.7 Las relaciones de poder

Al estar el poder centralizado en la gerencia, todas las estrategias de dirección emanan de ella y bajo sus lineamientos se desarrollan una gran parte de procesos y actividades. Por lo tanto, se ejerce un poder legítimo asociado a su posición formal en la empresa.

Aunque estas relaciones de poder se basan en el respeto y la cordialidad, el ideal es que el ejercicio de poder emane de las atribuciones propias del cargo y no de otro tipo de aspectos más tipo personal e informal. Para fortalecer este aspecto se hace necesaria la revisión de funciones y alcance de cada cargo.

6.2.8 El liderazgo y los modos de ser del dirigente

La figura del gerente juega un papel fundamental en lo que es BRISAS DEL CARBÓN y lo que representa cada uno de sus miembros. Todo lo que se realiza en BRISAS DEL CARBÓN está influenciado por la visión de su gerente, por ello, los colaboradores reconocen al gerente como la única figura líder dentro de la organización. Se ejerce un tipo de liderazgo democrático, donde el gerente a pesar de tener el control en la toma de decisiones, promueven el diálogo entre los miembros de la organización.

Conforme a esto, el gerente encaja en el estilo de dirección con características de un modo de ser mítico, puesto que es el líder que guía a sus colaboradores sobre el camino a seguir, y estos a su vez actúan como seguidores de dichos direccionamientos. Esta imagen de líder les ha valido el respeto y admiración por parte de los miembros de la organización. Este estilo de dirección hace que desaparezcan el rol de liderazgo establecido en el cargo del área operativa, debiéndose entrar a solucionar con el fin de generar una mayor sinergia entre las áreas.

6.2.9 Las subculturas

A pesar de que BRISAS DEL CARBÓN no presenta una cultura organizacional definida y dominante no se identifican la formación de subculturas separadas por diferentes metas y objetivos.

6.2.10 La identidad

A nivel general, los miembros de BRISAS DEL CARBÓN la describen como una organización que brinda un diverso menú de almuerzos, que cuenta con personal altamente experimentado y cuya evolución ha sido coherente con los cambios del entorno pero desarrollada de una forma reactiva y no planificada.

Para definir la identidad de BRISAS DEL CARBÓN es necesario partir de rasgos distintivos de la organización que provienen de su misión, visión, valores y símbolos. Sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad, BRISAS DEL CARBÓN presenta deficiencias en cuanto a la definición de su visión y el planteamiento de sus valores organizacionales. Estos aspectos al ser definidos contribuyen a la

proyección nacional de BRISAS DEL CARBÓN. Por lo tanto, la construcción de esta imagen a nivel de entorno, debe ir unida al reconocimiento de una identidad organizacional común entre todos sus miembros.

Tabla 12. Ficha de Análisis Cultura Organizacional

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Identificación e historia de la organización	F			X	
El lenguaje y la comunicación	D		X		
Proyecto formal de empresa	D	X			
Sociales – Sistemas de Producción de Bienes Sociales	D	X			
Simbólicos- Sistema de Producción de Bienes Inmateriales	D	X			
Las relaciones interpersonales	F				X
Las relaciones de poder	D		X		
El liderazgo y los modos de ser del dirigente	F			X	
Las subculturas	D		X		
La identidad	D	X			

6.3 MATRIZ INTEGRADA DE SITUACIÓN INTERNA

Tabla 13. Matriz integrada de situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1. Ausencia de planificación a largo plazo.	La organización no realiza procesos de planificación a largo plazo, es así como carece de elementos esenciales tales como misión y visión de construcción participativa; se desconocen las condiciones del entorno y al interior de la empresa y no se establecen objetivos, metas y estrategias a largo plazo, lo cual la hace vulnerable.	D
2. Estructura organizacional definida.	La organización no tiene definido con claridad la estructura organizacional requerida para su funcionamiento, la cual no se encuentra acorde a los requerimientos del servicio prestado. La estructura actual que presenta la	D

	entidad se encuentra organizada jerárquicamente pero se requiere definir nuevos roles para la eficiencia organizacional	
3. Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	En la organización cuenta con una estructura jerárquica claramente definida y la toma de decisiones se realiza de acuerdo a los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ha garantizado el seguimiento de directrices a largo plazo y el normal funcionamiento de la entidad.	F
4. Estilo de dirección democrático.	La organización presenta un estilo de dirección democrático, el cual se encuentra muy asociado a la doctrina del gerente, esta situación promueve la participación y el desarrollo de los empleados en los diferentes procesos adelantados por la entidad.	F
5. Toma de decisiones funcionales.	La organización no ha desarrollado capacidades para la toma de decisiones oportunas con respecto al funcionamiento de la organización en todos sus niveles, lo cual se ha reflejado en la no obtención de resultados positivos a nivel comercial.	D
6. Sistema de evaluación y control	La organización no posee un sistema de evaluación y control estructurado que permita conocer el desempeño de la entidad a nivel general y tomar los correctivos necesarios, se presentan algunos controles puntuales en diferentes aspectos.	F
7. Débil comunicación en la organización.	La entidad no cuenta con medios formales de comunicación a nivel externo e interno, incumpliendo con las disposiciones impartidas por los diferentes niveles.	D
8. Fuerza comercial sin impacto sobre los mercados.	La organización cuenta con la capacidad para acceder al mercado virtual, pero no tienen un impacto en lo representativo en ventas efectivas de acuerdo al potencial de mercado.	D
9. El liderazgo y los modos de ser del dirigente	La organización cuenta con un gerente que se desenvuelve en ese mercado hace más de 19 años, brindando el conocimiento adquirido en conjunto de su formación.	F

Fuente: Elaboración propia

7 ANÁLISIS DOFA

El análisis estratégico DOFA le permite al restaurante BRISAS DEL CARBÓN conocer las diversas alternativas estratégicas que permita el posicionamiento y transformación empresarial desde el análisis externo, generando una potencialización de las oportunidades, de igual manera desde las amenazas poder tener estrategias acordes para contrarrestarlas.

El ámbito interno le brinda a la organización la proyección del como contrarrestar las debilidades y desde las fortalezas generar una plataforma de posicionamiento y aprovechamiento, para lograr una ventaja competitiva mediante una consolidación de servicios y productos con propuesta de valor.

7.1 Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Apuestas del gobierno al incremento de restaurantes en la economía nacional	5	3	0,15
Dinamismo del Sector	10	4	0,4
Personal capacitado disponible	10	4	0,4
Integración horizontal del sector	5	3	0,15
Adopción de redes inteligentes	10	2	0,2
Desarrollo de la innovación en el sector	5	2	0,1
AMENAZAS			
Valor Agregado por Rama de Actividad	10	2	0,2
Concentración del mercado	10	1	0,1
Libre entrada de restaurantes y franquicias de alimentos y bebidas extranjeras	10	2	0,2
Crecimiento de la Competencia	20	1	0,2
Inversión en innovación por parte de las organizaciones.	5	1	0,05
TOTAL	100%		2.15

La MEFE permite identificar de acuerdo a su ponderación de 2.15 que la organización no está dando respuesta oportuna a las variables del entorno, generando un condicionante en su operación tradicional, lo

cual implica un proceso de transformación en la toma de decisiones y revisiones de las variables que generan retos en el quehacer diario de la empresa, por lo cual se requieren estrategias de transformación.

7.2 Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla 15. Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del Éxito	Peso %	Calific.	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	10	4	0,4
Estilo de dirección democrático.	5	3	0,15
Sistema de evaluación y control	15	4	0,6
El liderazgo y los modos de ser del dirigente	10	3	0,3
DEBILIDADES			
Ausencia de planificación a largo plazo.	15	1	0,15
Estructura organizacional definida.	10	1	0,1
Toma de decisiones funcionales.	5	2	0,1
Débil comunicación en la organización.	10	2	0,2
Fuerza comercial sin impacto sobre los mercados.	20	1	0,2
TOTAL			2.2

La MEFI en su ponderación permite identificar que la organización objeto de estudio tiene un manejo poco eficiente en sus variables internas con una valoración de 2.2, donde sus potencialidades no han sido aprovechadas para un posicionamiento en el mercado, requiriendo una transformación en los modelos de gestión y de consolidación en los equipos de trabajo.

7.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los equipos directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias, la estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), la estrategia de fortalezas y

amenazas (FA), la estrategia de debilidades y oportunidades (DO) y la estrategia de debilidades y amenazas (DA):

- La estrategia FO usa las fortalezas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.
- La estrategia FA aprovecha las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.
- La estrategia DO busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
 - Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 16. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Estructura para la toma de decisiones claramente definida. 2. Estilo de dirección democrático. 3. Sistema de evaluación y control inexistente. 4. El liderazgo y los modos de ser del dirigente	1. Ausencia de planificación a largo plazo. 2. Estructura organizacional definida. 3. Toma de decisiones funcionales. 4. Débil comunicación en la organización. 5. Fuerza comercial sin impacto sobre los mercados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Apuestas del gobierno al incremento de restaurantes en la economía nacional 2. Dinamismo del Sector 3. Personal capacitado disponible 4. Integración horizontal del sector 5. Adopción de redes inteligentes 6. Desarrollo de la innovación en el sector	• Desarrollar procesos de articulación organizacional que den respuesta a los cambios en el mercado de acuerdo al uso de tecnologías de la información. • Consolidar un sistema de evaluación y control que permita evaluar el dinamismo en el sector y transformar la gestión organizacional para disminución de pérdidas.	• Implementar el plan estratégico que permita evaluar los cambios en el sector, generando decisiones estratégicas para la consolidación en el mercado local y regional. • Consolidar una estructura organizacional acorde con las dinámicas del mercado, para generar un despliegue comercial de acuerdo a las necesidades del mercado, generando nuevos mercados en la región. • Consolidar los procesos de comunicación para la incorporación de procesos innovadores mediante el aprovechamiento de las estrategias de gobierno para potencializar la economía.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Valor Agregado por Rama de Actividad 2. Concentración del mercado 3. Libre entrada de restaurantes y de franquicias de alimentos y bebidas extranjeras 4. Crecimiento de la Competencia 5. Inversión en innovación por parte de las organizaciones.	• Consolidar un modelo de negocio flexible que permita atender oportunamente los planteamientos estratégicos de la competencia para ser líderes en el mercado local y regional. • Generar un plan de mercadeo que permita generar un posicionamiento de marca en el ámbito local y regional para generar amplitud en los mercados atendidos.	• Generar un plan de capacitación sobre la fuerza comercial que permita una transformación en el acercamiento con los consumidores, generando uso de las tecnologías de la información. • Generar una estructura organizacional flexible, disminuyendo la centralización para una toma de decisiones eficiente y oportuna.

8 Direccionamiento Estratégico

8.1 Visión 2021

BRISAS DEL CARBÓN será la empresa líder en el mercado de restaurantes caseros para el consumo diario del personal empleado y turistas en la ciudad de Cali, mediante la incorporación de diseños contemporáneos y de alta calidad para los usuarios, mediante el uso de procesos innovadores para el acercamiento con los clientes.

8.2 Misión

BRISAS DEL CARBÓN es una empresa con altos niveles de calidad en sus productos y servicios, generando valor a la experiencia de compra de los clientes, siendo una empresa basada en la comunicación asertiva, con un acercamiento clave para la atención de necesidades específicas en el mercado de restaurantes de comida casera colombiana.

8.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la supervivencia de la organización en el largo plazo y la retribución de beneficios para el propietario dentro de los campos del desarrollo, la calidad, el mercadeo, la innovación, financiero y de responsabilidad social.

8.3.1 Objetivo de Desarrollo

Fortalecer el posicionamiento de la empresa a nivel local como una empresa que provee alimentos caseros de comida colombiana de la mejor calidad mediante la construcción de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los socios, colaboradores y proveedores.

8.3.2 Objetivo de Calidad

Mejorar las características de los servicios y productos ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los clientes, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.

8.3.3 Objetivo de Mercadeo

Ampliar el número de organizaciones y personas naturales clientes, mediante la oferta de servicios y productos que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.

8.3.4 Objetivo de Innovación

Potenciar la consolidación del área de Investigación, innovación y desarrollo que permita una articulación con las diversas áreas de la organización para la oferta de productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes.

8.3.5 Objetivo Financiero

Fortalecer el capital de trabajo, mediante el incremento del patrimonio, la generación de mayor rentabilidad y la disminución de los costos financieros.

8.3.6 Objetivo de Responsabilidad Social

Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los socios, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de las familias.

8.4 Estrategias

Las estrategias son un plan general de acción que permitirá a la organización el alcance de los objetivos propuestos.

8.4.1 Estrategias de Desarrollo

- Difundir mediante programas de capacitación la nueva cultura organizacional y apuestas de consolidación para el empoderamiento de los colaboradores.
- Direccionar a referencias personales y familiares hacia el restaurante para fortalecer la presencia de la organización en los diferentes barrios de la ciudad.

8.4.2 Estrategias de Calidad

- Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de cambios en la estructura organizacional.
- Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de la empresa, generando la implementación de un sistema de información.
- Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.

8.4.3 Estrategias de Mercadeo

- Identificar los potenciales nichos de mercado de la empresa.
- Vincular al cliente como parte activa en el desarrollo de los servicios y productos ofertados.

8.4.4 Estrategias de Innovación

- Establecer un canal comunicación efectiva y confiable con el cliente, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).

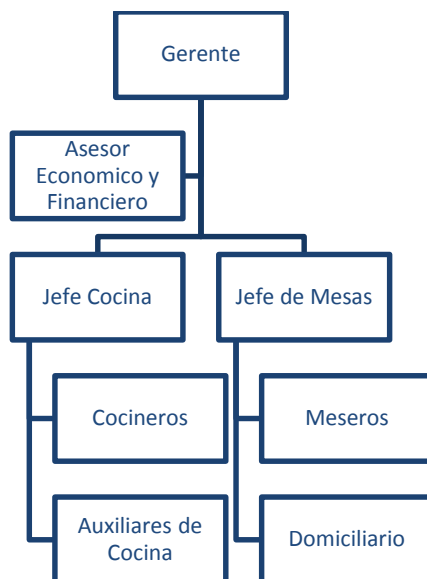
8.4.5 Estrategias Financieras

- Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionarán los recursos económicos para apalancar las operaciones de la organización.
- Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de un mayor margen de rentabilidad.
- Implementar estrategias de manejo de cartera para el mejoramiento del flujo de cada de la organización.
- Implementar procesos de cotización, despacho y facturación para disminución en los tiempos de retorno de la inversión en la organización.

8.4.6 Estrategias de Responsabilidad Social

- Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores organizacionales y de las buenas prácticas en las familias de los colaboradores.

8.5 Estructura Organizacional



9 Plan De Acción

9.1 Análisis de la Situación Actual

Se diagnosticará la situación problemática actual en relación con las áreas de comercial y mercadeo, técnica – operativa, financiera y administrativa, en la organización. Lo que permitirá a BRISAS DEL CARBÓN mediante el fortalecimiento de los servicios y productos actuales y potenciando los mercados objetivos, haciendo uso de las capacidades en los procesos administrativos y técnicos de sus colaboradores y cuerpo directivo estableciendo una comunicación fluida que permita el logro de la visión y un continuo fortalecimiento de la empresa.

Para cada una de las áreas estratégicas, se enuncia a continuación un conjunto de objetivos, con sus respectivas actividades.

Tabla 17. Análisis de la Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
No existe oferta de nuevos servicios y productos.	- No existe en la estructura organizacional la unidad responsable de la actividad. - No se conocen las necesidades de los cliente	Poco impacto en la gestión comercial	Investigar los mercados para conocer las necesidades específicas y llegar a zonas de poco impacto comercial
Se desconoce el mercado potencial.	No se cuenta con una investigación de mercado que le permita identificar los nichos de mercado y su segmentación.	Concentración de los ingresos Pérdida de oportunidades de desarrollo de mercados más atractivos.	Indagar los mercados potenciales existentes y sus características.
Bajo posicionamiento de la imagen empresarial local	Carencia de un plan de promoción y publicidad permanente y estructurada.	Desconocimiento del portafolio de productos y servicios por parte de los clientes.	Fortalecer el posicionamiento de la imagen empresarial
Alta concentración de los servicios ofertados en un solo nicho de mercado.	- Débil estructura administrativa para asumir servicios alternativos en mercados dinámicos - Manejo del flujo de caja, los procesos de cobro de productos pueden generar baja rotación de capital	Alta dependencia comercial de un solo mercado.	Desarrollar la línea de para turistas y directivos empresariales, brindando nuevas alternativas de comidas
Bajo ritmo de crecimiento de las ventas, consolidación de capital y patrimonio	- El incumplimiento de los estándares del servicio ofertado. - Inadecuado procedimiento de sostenimiento del cliente	Pérdida de ventas y clientes por poco análisis de necesidades	Generar fidelidad por parte de los clientes mediante la estrategia de venta consultiva que permite interaccionar más con los clientes.

			• Concertando los recursos y capacidades con los requerimientos del cliente
Bajo capital de trabajo	• Baja capacidad de respuesta en ciertas temporadas del año en relación con disponibilidad de efectivo • Recuperación de cartera a largo plazo.	Incremento en costos financieros. Alto nivel de endeudamiento de la empresa.	• Planeación financiera.
Débil comunicación en la organización.	• No existe asignación en la administración de los medios de comunicación y tecnológicos. • Falta de un sistema de información acorde con las necesidades organizacionales • Poco aprovechamiento de las tecnologías de comunicación.	Colaboradores desinformados. Debilitamiento de la relación organización cliente.	• Plan de comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia

9.2 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos que representan los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización a largo plazo, se acompañan de los objetivos de corto plazo.

Objetivo 1.

Determinar las necesidades del cliente y su sector para mejorar la oferta de los servicios y productos.

Objetivo 2.

Identificar nichos de mercado, definir los requerimientos del servicio y establecer las estrategias de penetración.

Objetivo 3.

Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los nichos de mercado potencial.

Objetivo 4.

Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos.

Objetivo 5.

Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la organización y el cliente.

Objetivo 6.

Definir un modelo de estructura financiera dinámico, incluyendo como componente esencial la masificación de rentabilidad.

Objetivo 7.

Mejorar los indicadores de liquidez de la organización mediante la implementación de los instrumentos de planificación financiera.

Objetivo 8.

Implementar un sistema de control para el cumplimiento de los requerimientos legales y contables.

Objetivo 9.

Optimizar el sistema de comunicación institucional que fortalezca la relación con los grupos de interés.

9.3 Actividades para Lograr los Objetivos

Todo objetivo requiere de recursos para ser realizado mediante la ejecución de actividades de diversa índole.

Actividades para Lograr Objetivo 1.

- Segmentar los clientes de acuerdo a su actividad comercial, ingreso promedio, necesidades y barrio de operación.
- Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios y productos por parte de los clientes.
- Rediseñar los productos y servicios actuales de la organización
- Generar propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.

Actividades para Lograr Objetivo 2.

- Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.

- Diseñar las estrategias de penetración del mercado.

Actividades para Lograr Objetivo 3.

- Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen, pagina web).
- Evaluar el medio de mayor eficacia para los clientes objetivo de la organización.
- Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.
- Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.

Actividades para Lograr Objetivo 4.

- Diseñar nuevos productos y servicios.
- Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.
- Realizar campaña para la vinculación de nuevos clientes y la promoción de los productos y servicios ofrecidos.

Actividades para Lograr Objetivo 5.

- Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la compañía.
- Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.
- Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.
- Impulsar productos y servicios que generen valor para las organizaciones clientes, generando un posicionamiento regional (sin generar costos adicionales)

Actividades para Lograr Objetivo 6.

- Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.
- Diseñar el modelo de estructura financiera con mayor nivel de rentabilidad.
- Presentar el modelo de estructura financiera propuesto a la Gerencia para su aprobación.

- Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.

Actividades para Lograr Objetivo 7.

- Automatizar el flujo diario de caja.
- Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.

Actividades para Lograr Objetivo 8.

- Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.
- Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.
- Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.

Actividades para Lograr Objetivo 9.

- Diagnosticar el sistema de información actual de la organización.
- Actualizar la base de colaboradores, clientes y aliados estratégicos que permita definir los requerimientos de información y difusión.
- Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la organización y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.

Tabla 18. Objetivos de Corto Plazo Vs Actividades

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Determinar las necesidades del cliente y su sector para mejorar la oferta de los servicios y productos.	• Segmentar los clientes de acuerdo a su actividad comercial, ingreso promedio, necesidades y barrio de operación. • Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios y productos por parte de los clientes. • Rediseñar los productos y servicios actuales de la organización • Generar propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.
Identificar nichos de mercado, definir los requerimientos del servicio y establecer las estrategias de penetración.	• Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio. • Diseñar las estrategias de penetración del mercado.

Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los nichos de mercado potencial.	• Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen, página web). • Evaluar el medio de mayor eficacia para los clientes objetivo de la organización. • Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto. • Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.
Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos.	• Diseñar nuevos productos y servicios. • Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados. • Realizar campaña para la vinculación de nuevos clientes y la promoción de los productos y servicios ofrecidos.
Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la organización y el cliente.	• Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la compañía. • Identificar los elementos del servicio que presenta falencias. • Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados. • Impulsar productos y servicios que generen valor para las organizaciones clientes, generando un posicionamiento regional (sin generar costos adicionales)
Definir un modelo de estructura financiera dinámico, incluyendo como componente esencial la masificación de rentabilidad.	• Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible. • Diseñar el modelo de estructura financiera con mayor nivel de rentabilidad. • Presentar el modelo de estructura financiera propuesto a la Gerencia para su aprobación. • Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.
Mejorar los indicadores de liquidez de la organización mediante la implementación de los instrumentos de planificación financiera.	• Automatizar el flujo diario de caja. • Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.
Implementar un sistema de control para el cumplimiento de los requerimientos legales y contables.	• Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal. • Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información. • Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.
Optimizar el sistema de comunicación institucional que fortalezca la relación con los grupos de interés.	• Diagnosticar el sistema de información actual de la organización. • Actualizar la base de colaboradores, clientes y aliados estratégicos que permita definir los requerimientos de información y difusión. • Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la organización y asignar

	a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.
--	--

Fuente: Elaboración propia

9.4 Cronograma

El cronograma se presenta como un esquema básico para la distribución y organización temporal de las actividades definidas para el logro de los objetivos de corto plazo.

Tabla 19. Programa de Actividades

Actividades para Lograr Objetivo 1.

MESES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Segmentar los clientes de acuerdo a su actividad comercial, ingreso promedio, necesidades y barrio de operación.	X	X										
Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios y productos por parte de los clientes.			X	X								
Rediseñar los productos y servicios actuales de la organización					X	X	X	X	X	X	X	
Generar propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.								X	X	X	X	X

Actividades para Lograr Objetivo 2.

MESES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.			X	X	X							
Diseñar las estrategias de penetración del mercado.					X							

Actividades para Lograr Objetivo 3.

MESES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen, pagina web).				X	X	X						
Evaluar el medio de mayor eficacia para los clientes objetivo de la organización.	X	X	X									
Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.							X	X	X	X		

Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.

Actividades para Lograr Objetivo 4.

Diseñar nuevos productos y servicios.

Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.

Realizar campaña para la vinculación de nuevos clientes y la promoción de los productos y servicios ofrecidos.

Actividades para Lograr Objetivo 5.

Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la compañía.

Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.

Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.

Impulsar productos y servicios que generen valor para las organizaciones clientes, generando un posicionamiento regional (sin generar costos adicionales)

Actividades para Lograr Objetivo 6.

Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.

Diseñar el modelo de estructura financiera con mayor nivel de rentabilidad.

Presentar el modelo de estructura financiera propuesto a la Gerencia para su aprobación.

Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.

Actividades para Lograr Objetivo 7.

X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X										
				X	X	X	X	X	X	X	X	X
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
									X	X	X	
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
X	X	X										
			X	X	X							
					X	X	X					
							X	X	X	X	X	X
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Automatizar el flujo diario de caja.

Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.

Actividades para Lograr Objetivo 8.

Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.

Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.

Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.

Actividades para Lograr Objetivo 9.

Diagnosticar el sistema de información actual de la organización.

Actualizar la base de colaboradores, clientes y aliados estratégicos que permita definir los requerimientos de información y difusión.

Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la organización y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.

Fuente: Elaboración propia

					X	X	X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X	X	X
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
X												
	X	X	X									
				X	X	X						
MESES												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
X	X	X	X	X	X	X						
X												
X	X	X					X	X	X			

9.5 Recursos y Presupuesto

Para el desarrollo de las actividades se asignaran recursos y presupuesto, los cuales se discriminaran en la siguiente tabla.

Tabla 20. Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Segmentar los clientes de acuerdo a su actividad comercial, ingreso promedio, necesidades y barrio de operación.	• Base de datos. • Recurso humano. • Apoyo tecnológico.	• \$ -0- • \$ 500.000 • \$ 100.000	\$ 600.000
Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios y productos por parte de los clientes.	• Insumos. • Encuestadores. • Digitación y tabulación.	• \$ 100.000 • \$ 300.000 • \$ 300.000	\$700.000
Rediseñar los productos y servicios actuales de la organización	• Insumos • Publicista	• \$ 300.000 • \$ 200.000	\$ 500.000

Generar propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.	• Logística de reuniones • Profesional de mercadeo	• \$ 200.000 • \$ 300.000	\$ 500.000
Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.	• Insumos. • Encuestadores. • Digitación y tabulación.	• \$ 100.000 • \$ 300.000 • \$ 300.000	\$ 700.000
Diseñar las estrategias de penetración del mercado.	• Profesional mercadeo.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen, pagina web).	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Evaluar el medio de mayor eficacia para los clientes objetivo de la organización.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.	• Publicista. • Comunicador social. • Insumos publicitarios.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Diseñar nuevos productos y servicios.	• Logística de reuniones. • Profesional mercadeo.	• \$ 100.000 • \$ 500.000	\$ 600.000
Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 500.000	\$ 500.000
Realizar campaña para la vinculación de nuevos clientes y la promoción de los productos y servicios ofrecidos.	• Insumos. • Recurso humano. • Publicidad.	• \$ 200.000 • \$ 300.000 • \$ 300.000	\$ 800.000
Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la compañía.	• Insumos. • Encuestadores.	• \$ 200.000 • \$ 300.000	\$ 500.000
Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.	• Digitación y tabulación.	• \$ 300.00	\$ 300.000
Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.	• Logística de reuniones.	• \$ 100.000	\$ 100.000
Impulsar productos y servicios que generen valor para las organizaciones clientes, generando un posicionamiento regional (sin generar costos adicionales)	• Logística de reuniones.	• \$ 100.000	\$ 100.000
Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.	• Director Administrativo y Financiero	• \$ -0- • \$ -0-	\$ -0-
Diseñar el modelo de estructura financiera con mayor nivel de rentabilidad.	• Gerencia General • Director Administrativo y Financiero	• \$ -0- • \$ -0-	\$ -0-
Presentar el modelo de estructura financiera propuesto a la Gerencia para su aprobación.	• Gerencia General • Director Administrativo y Financiero	• \$ -0- • \$ -0-	\$ -0-
Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.	• Director Administrativo y Financiero • Asistente administrativo y financiero	• \$ -0- • \$ -0-	\$ -0-

Automatizar el flujo diario de caja.	• Director Administrativo y Financiero • Asistente administrativo y financiero	• \$ -0- • \$ -0-	\$ -0-
Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.	• Director Administrativo y Financiero	• \$ -0-	\$ -0-
Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.	• Director Administrativo y Financiero	• \$ -0-	\$ -0-
Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.	• Gerente • Director Administrativo y Financiero	• \$ -0-	\$ -0-
Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.	• Director Administrativo y Financiero	• \$ -0-	\$ -0-
Diagnosticar el sistema de información actual de la organización.	• Director Administrativo y Financiero • Sistemas de gestión	• \$ -0-	\$ -0-
Actualizar la base de colaboradores, clientes y aliados estratégicos que permita definir los requerimientos de información y difusión.	• Recursos humanos • Comunicador social.	• \$ -0- • \$ 500.000	\$ 500.000
Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la organización y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos	• Director Administrativo y Financiero • Recursos Humanos	• \$ -0-	\$ -0-
TOTAL			\$ 8'900.000

Fuente: Elaboración propia

9.6 Formulación de Políticas, Responsabilidades y Reglas

A continuación se definirán las políticas, responsabilidades y reglas bajo las cuales se desarrollara el plan de acción.

- Todas las actividades de la organización se desarrollaran dentro del marco legal y el cumplimiento de las disposiciones legales mediante la estandarización de políticas, condiciones y procedimiento para el análisis y otorgamiento de los servicios.
- El desarrollo de las capacidades de los colaboradores se definirá como elemento central para lograr una mejora continua en la calidad de los servicios y productos

- Todos los colaboradores desarrollaran prácticas éticas y desde el desarrollo de la legalidad, eliminando todo proceso de corrupción o amañamiento en las contrataciones.

10 Seguimiento y Control

La implementación de todo plan estratégico requiere de una acción de seguimiento y control que permita a los directivos la corrección de las desviaciones producidas y la corrección de objetivos de ser necesaria. Con esto se busca:

- El cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos.
- Realizar seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de la empresa.
- Medir la ejecución con respecto a los objetivos.
- Definir acciones correctoras.

10.1 Responsables y Normas de Control

De acuerdo a la estructura organizacional y los objetivos de mejora propuestos, los cargos de Gerente, el Asesor Administrativo y Financiero, al igual que el Director de Cocina y Director de Mesas, realizarán el seguimiento a los indicadores establecidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de corto plazo, al igual que las actividades definidas en el plan de acción, presentando un informe ejecutivo de la gestión realizada cada mes.

El gerente consolidará la información presentada por los directores de área en su informe de gestión, logrando una visión global del avance del plan. El informe de gestión será analizado, definiendo de ser necesarias las acciones correctivas que a su vez serán transmitidas por la Gerencia a su grupo de trabajo.

10.2 Estándares e Indicadores de Control

A continuación, se establecerán los indicadores de seguimiento a la ejecución del plan de acción, que permitan controlar y mejorar el accionar de la institución.

Tabla 21. Seguimiento al Plan de Acción

Plan de Acción Fuerza Mercadeo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	MODO DE CÁLCULO	RESPONSABLE	Meta 2018	Meta 2019
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Calcular el porcentaje Real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Elaborar Herramienta que permita realizar medición de la calidad del servicio prestado	Nivel Cumplimiento De del servicio a los Clientes	Total de Pedidos No entregados a tiempo /Total de pedidos despachados	Gerencia	70	80
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Encuesta de Satisfacción de Clientes	por medio de encuestas que permitan conocer los tiempos de entrega y el porcentaje de satisfacción del cliente	Índice de Satisfacción de clientes externos	Se Realiza una Encuesta Mensual	Gerencia	80	90
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	Atender y dar Soluciones a las Inquietudes y Reclamos de los Clientes Sobre Servicios y Productos		Lead Time	% de Cumplimiento	Gerencia	70	80
			No. de Visitas Realizadas / Total de Pedidos Generados	No. de Órdenes de Compra Ingresadas/ No. de Visitas Realizadas Mes	Gerencia	60	70
PROCESOS	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	Elaborar programa para determinar	Valor dejado de Facturar	Valor dejado de Facturar/ Ventas	Gerencia	80	90
	Optimización del sistema de Costos	estimar los presupuestos en las ventas con metas definidas	No. De Cotizaciones Realizadas / Cotizaciones con Pedido	No. De Pedidos Generados / Cotizaciones Realizadas en el Mes	Gerencia	70	80

Plan de Acción Fuerza Comercial

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	MODO DE CÁLCULO	RESPONSABLE	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Mayor Participación del Mercado	Elaborar una matriz de riesgos para determinar oportunidades y amenazas en el contexto externo, y a partir de este establecer una herramienta de control que facilite la operación de seguimiento a las metas establecidas para las ventas	% de Participación de nuevas cuentas / 100% Ventas Mensuales	Valor de las Ventas en Clientes Nuevos / Ventas Totales del Mes	Gerencia	70	80	90
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Mayor Participación en Clientes Actuales		% de Diferencia de Venta Total Mensual Año Anterior / Venta Total Mensual Año en Curso	Valor Ventas en Clientes Actuales Año Anterior / Valor Ventas totales del Mes	Gerencia	20	30	50
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Evaluar y controlar el cumplimiento del presupuesto total de Ventas		% de Cumplimiento de Ventas / Presupuesto de Ventas	Valor Ventas Totales Mes / Presupuesto de Ventas	Gerencia	70	80	90
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Evaluar la Efectividad de los cierres de Negociación en clientes Potenciales	Realizar seguimientos y estructura un programa que permita hacer control sobre las metas establecidas para la actividad comercial	% DE CIERRES EFECTIVOS CLIENTES NUEVOS	% del # de Cotizaciones Exitosas de Clientes Nuevos /Numero de Cotizaciones Realizadas de Clientes Nuevos	Gerencia	60	70	80
RESULTADOS, LOGROS DEL ÁREA	Evaluar y controlar el recaudo de Cartera		Promedio No. de días de Recaudo Post-Fecha Factura	Días vencidos al realizar el pago/ # de facturas	Gerencia	50	30	10
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Encuesta de Satisfacción de Clientes Externos		Índice de Satisfacción	Valor Promedio de la Pregunta comercial de la encuesta de satisfacción realizada	Gerencia	80	90	100
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	Atender y dar Soluciones a las Inquietudes y Reclamos de los Clientes		No. de Visitas Realizadas / Total de Pedidos Generados	No. de Órdenes de Compra Ingresadas/ No. de Visitas	Gerencia	70	80	90

	Sobre Servicios y Productos			Realizadas Mes				
PROCESOS	Consolidar la Dirección Comercial	Generar un proceso de convocatoria para la contratación del director comercial.	% de Cumplimiento en Ventas	% de Cumplimiento /Presupuesto de Ventas	Gerencia	60	70	90
APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Reestructuración y Profesionalización del Equipo Comercial		Cumplimiento de Objetivos del Área	% de Alcance de Metas del Departamento	Gerencia	80	90	100

Fuente: Elaboración propia

11 CONCLUSIONES

La formulación del plan estratégico para el restaurante Brisas del Carbón 2018 - 2021 permite obtener las siguientes conclusiones:

El análisis del entorno permitió identificar el sector de alimentos y establecimientos comerciales como un sector dinámico, con un ritmo de crecimiento continuo, acorde con el crecimiento económico del país, que está restableciendo la confianza en poder generar compras y consumo en alimentos específicos, el entorno está generando cambios en los tipos de alimentos a ofertar y los precios para llegar a todos los consumidores.

En el sector de restaurantes se está generando una incertidumbre en referencia con el desarrollo de franquicias internacionales, todo por el interés en tendencias saludables y diversas.

La limitada capacidad de recursos tecnológicos presentada por la mayoría de los restaurantes en el manejo de contabilidad, inventarios y otros procesos, las pone en situación de desventaja con respecto a los competidores, quienes están en capacidad de ofertar productos con mayor eficiencia en la atención y manejo óptimo en recursos.

El estudio comparativo en los restaurantes referencia y cercanos, realizado con factores claves de éxito asociados a características relacionadas con el aspecto de calidad y servicio al cliente, permitió concluir que el restaurante se encuentra en un segmento bastante competitivo que lo obliga a definir su nicho de mercado y los valores agregados que ofrecerá al servicio.

El análisis interno del restaurante Brisas del Carbón permitió apreciar una entidad fortalecida en su desempeño administrativo, con una estructura acorde en tamaño a sus necesidades actuales, con visión de corto plazo que no permite el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

El análisis DOFA permitió definir que, de acuerdo a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, el restaurante cuenta con las condiciones necesarias para hacer frente a los retos del mercado propuestos.

El plan estratégico define la ruta a seguir por el restaurante para el cumplimiento de su objetivo de crecimiento, entregando visión, misión, objetivos y estrategias que buscan la construcción de un proceso de consolidación del restaurante, buscando una expansión geográfica y de consolidación en nuevos puntos de venta.

El establecimiento de la misión y visión institucional busca reconciliar y poner en una misma dirección el quehacer del restaurante con el interés de la consolidación comercial, rescatando la identificación de un restaurante de acercamiento familiar, un ambiente agradable y de excelente servicio al cliente.

El plan de acción se estableció en el área de mercadeo y el área comercial, la cual se identificó como el punto más débil en el desempeño del restaurante, buscando direccionar las acciones de la Gerencia, hacia la construcción de una propuesta de servicios con mayor servicio al cliente, diferenciados de los ofertados en el mercado de restaurantes tradicionales.

12 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia mantener un claro sentido empresarial, donde se impulse los elementos claves de la eficiencia, sin perder nunca el sentido de crecimiento empresarial y ayuda mutua con el entorno social.

Se recomienda reorganizar estructura administrativa, actualizar procesos, procedimientos y manuales para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos en el presente plan estratégico. Los cargos que se requieren habilitar deberán ser ocupados por personal idóneo, competente y con un alto sentido por servicio al cliente.

Se recomienda la comprensión y difusión de la visión y la misión del restaurante a nivel de colaboradores, directivos, clientes y beneficiarios que permita reconocer la pertinencia de la organización.

Se requiere fortalecer las funciones en trabajo Comercial teniendo en cuenta que se detectó como la más débil en el análisis interno y que el plan estratégico definido implica un alto grado de compromiso y mejora en el desempeño de esta área para su exitosa implementación.

Se recomienda automatizar las funciones contables y de facturación, que le permita al restaurante tener un control eficiente para la medición sobre los indicadores de resultados económicos y de un sistema de costos claro.

Se recomienda la actualización permanente de las disposiciones y normas legales y realizar el ajuste que requieran los manuales de procesos y procedimientos para dar cumplimiento a estas, tal es el caso de las nuevas normas contables de información financiera NIC-NIIF.

Se recomienda a la Gerencia fortalecer el capital de trabajo, que permita mediante la generación de inversiones en diversificación y modernización un posicionamiento, dada las oportunidades del entorno donde tiene las instalaciones actuales el restaurante.

Estas recomendaciones deberá ser una preocupación permanente de la gerencia y todos los colaboradores del restaurante, para la construcción de un proyecto a largo plazo, de poder crecer con otras sedes, generando como foco principal el posicionamiento de las instalaciones actuales.

13 REFERENCIAS

- ACODRES. (20 de 09 de 2017). <http://acodres.com.co>.
- Ansoff, I. (1985). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Orbis.
- Benjamín, B. G. (2005). *Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guías de clase*.
- Clayton M, C. (1997). *Marketing Strategy*. Learning by Doing,.
- Dane, Banco de la Republica. (2015). *Informe de Coyuntura Economica Regional ICER*. Regional Suroccidente: Dane-Banco de la Republica.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dirección de Censos y Demografía DANE. (2000). <http://intranet.comunidadandina.org> II Seminario Censo 2000 "Necesidades Básicas Insatisfechas. Obtenido de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiiuqjgjqvaAhWHzlKkHawJDREQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fintranet.comunidadandina.org%2FDocumentos%2FReuniones%2FInformativos%2FSGSEM.CPV.2000.II.di%25202.doc&usg=AOvV>
- Durón García, C. (2008). *El restaurante como Empresa*. Mexico: Trillas.
- Escobar, G. (1999). *El Razonamiento en Lógica Nociones y Aplicaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *La estrategia concepto y proceso. Un enfoque pragmático*. Estados Unidos: Prentice Hall Inc.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Broadway Books.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*.
- Leon, C., & Miranda, M. (07 de 2003). <http://fcasua.contad.unam.mx/>. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1237/docs/apunte.pdf>
- Lorange, P., & Vancil, R. (2000). *How to design a strategic planning system*. Harvard Business Review.
- Martínez, G., & Sebastián, J. (2013). *Línea de Tiempo Historia de los Restaurantes*. Bogotá: www.

- Ministerio del Trabajo Colombia. (2012). *www.mintrabajo.gov.co/Valle del Cauca*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/18983328/Diagnostico+Valle+del+Cauca.pdf/c46d8a0b-c101-5093-5b5f-27240e2831aa?download=true>.
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos*. Juarez Naucalpan: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1996). *Pleando con Morrisey. Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall, Inc.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). *Effective strategic Planning in small and medium sized firms*. Management Decision.
- Oxford, U. d. (1997). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. New York: British Library.
- Pemberto, J. D., Stonehouse, G. H., & Francis, M. S. (2002). *Black and Decker - towards a knowledge-centric organization. Knowledge and Process Management*.
- Pérez Castaño, M. (1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Colombia: Universidad del Valle.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.
- Restaurantes, H. d. (19 de 08 de 2017). *Biblio3.url.edu.gt*. Obtenido de Biblio3.url.edu.gt
- Sarmiento Anzola, L. (16 de 09 de 2014). El caso colombiano. Desigualdad, un problema estructural y crónico. *Diario Le Monde Diplomatique Colombia*.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Spendolini, M. J. (1994). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic management, concepts and cases* (13 ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill Irwin.

Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.