

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA PARRILAO UBICADA EN
EL MUNICIPIO DE DAGUA PERIODO 2016- 2020

DIANA MARCELA RIVERA JIMÉNEZ
MARÍA JULIANA TRULLO COMETA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2015

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA PARRILLO UBICADA EN
EL MUNICIPIO DE DAGUA PERIODO 2016- 2020

DIANA MARCELA RIVERA JIMÉNEZ

MARÍA JULIANA TRULLO COMETA

Trabajo de grado en la modalidad asesoría empresarial para optar por el título de
Administradora de Empresas

Viviana Virgen Ortiz

Docente

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

SANTIAGO DE CALI

2015

DEDICATORIA

Le dedico este Trabajo de Grado a mi madre Carmen Elisa Jiménez M., porque sin su apoyo y amor incondicional no lo hubiera logrado, por ser la fuerza y el ánimo que me acompañan en cada uno de mis pasos, por los regaños y consejos que me motivan a ser mejor cada día, por estar a mi lado en todo momento y nunca rendirse, aun cuando yo misma me rendía; por todo esto y por mas, le dedico a mi madre la primera de mis metas, la meta que construimos juntas y meta que viviremos juntas.

TE AMO MAMÁ

Diana Marcela Rivera Jiménez

Dedico este Trabajo de Grado a Dios por permitirme alcanzar esta meta de mi vida.

A mis padres Dalila Janeth Cometa Guzmán y Jorge Emilio Trullo Muñoz, por creer en mí y estar a mi lado siempre, apoyándome en todo.

A mis hermanas, Adriana Lucia Trullo Cometa, Laura Katherine Trullo Cometa, Sandra Lorena Trullo Cometa y mi hermano Carlos Fernando Cometa Guzmán por su apoyo incondicional.

A mi pareja, Cristian Andrés Ramos Olaya, por su compañía en este proceso, por alentarme para seguir adelante y no rendirme.

María Juliana Trullo Cometa

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la oportunidad de estar en el aquí y el ahora de nuestros mejores y peores momentos como estudiantes y amigas, por brindarnos la salud, el tiempo, la sabiduría y por poner en nuestro camino excelentes Docentes y amigos para el desarrollo de este proyecto.

Al señor Nixon Ruiz y su esposa la señora Sandra Sierra, por permitirnos trabajar con ellos y su organización.

A la profesora Viviana Virgen O., por ser la luz en este camino, cuando nos creímos perdidas, por compartirnos su conocimiento, comprensión y compañía.

Al profesor Andrés Azuero, por su excelente gestión como Director del Plan de Administración de Empresas, por su paciencia, aprecio y consejos; que nos motivaron en cada estación de este trabajo de grado.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	14
1. MARCO METODOLOGICO	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Identificación e historia de la empresa	13
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Formulación del problema.....	16
1.3 JUSTIFICACION.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.5 MARCO TEORICO	18
1.5.1 Estrategia.....	18
1.5.2 Tipos de estrategias.....	19
1.5.3 Planeación	20
1.5.4 Planeación estratégica.....	21
1.5.5 Administración estratégica.....	27
1.5.6 Microempresa	29
1.5.7 Productividad	30
1.5.8 Entorno	31
1.5.9 Cinco Fuerzas de Porter	32
1.5.10 Cuadro de Mando Integral	33
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
1.6.1Tipo de investigacion	34
1.6.2 Fase cualitativa.....	35
1.6.3 Fase cuantitativa.....	35
1.6.4 Calculo de la Muestra	37
1.6.5 Descripcion de los instrumentos.	42

2. ANALISIS DEL ENTORNO	44
2.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	44
2.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	45
2.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	46
2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	48
2.5 ENTORNO GEOGRÁFICO	48
2.6 ENTORNO LEGAL.....	51
2.7 ENTORNO POLÍTICO	53
2.8 ENTORNO AMBIENTAL.....	54
2.9 MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS.....	56
3. ANALISIS DEL SECTOR	64
3.1 AMENAZA DE ENTRADA.....	64
3.2 PODER DE LOS PROVEEDORES.....	64
3.3 PODER DE LOS COMPRADORES.....	65
3.4 LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS	66
3.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.....	66
3.6 PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR.....	69
4. BENCHMARKING.....	71
5. ANALISIS DE FACTORES INTERNO	74
5.1 DIAGNÓSTICO	75
5.2 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	76
5.3 MATRIZ DOFA.....	80
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
6.1 MISIÓN	82
6.2 VISIÓN.....	82

6.3 VALORES	82
6.4POLÍTICA DE CALIDAD	83
6.5 ORGANIGRAMA.....	83
6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	84
6.7 OBJETIVOS DE SERVICIO:.....	84
6.8 OBJETIVOS DE PROCESOS:.....	84
6.9 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	85
7. PLAN DE ACCION.....	86
7.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS	86
7.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	86
7.2.1 Producto.....	87
7.2.2 Precio	88
7.2.3 Promoción.....	89
7.3 ESTRATEGIAS DE PROCESOS.....	90
7.4 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	92
8. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	94
8.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	96
9. CONCLUSIONES	98
10. RECOMENDACIONES	100
11. BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción del mercado.....	38
Tabla 2.Descripción del mercado.....	40
Tabla 3. Calculo de la muestra.	41
Tabla 4. Distribución de la población en el municipio de Dagua por rangos de edad para el año 2013.	44
Tabla 5. Análisis Externo: Entorno Demográfico.....	44
Tabla 6. Variables del entorno económico.	45
Tabla 7. Análisis Externo: Entorno Económico.	45
Tabla 8. Servicios públicos en el municipio de Dagua en el año 2013..	46
Tabla 9. Salario mínimo y tasa de desempleo.	46
Tabla 10. Análisis Externo: Entorno Sociocultural.	47
Tabla 11. Variables del entorno tecnologico.	48
Tabla 12. Análisis Externo: Entorno Tecnológico.....	48
Tabla 13. Información geográfica.....	49
Tabla 14. Análisis Externo: Entorno Geográfico.	51
Tabla 15. Análisis Externo: Entorno Legal.	52
Tabla 16. Análisis Externo: Entorno Político.	54
Tabla 17. Análisis externo: entorno ambiental.	55
Tabla 18. Matriz integrada: entorno demográfico.....	56
Tabla 19. Matriz integrada: entorno económico.	57
Tabla 20. Matriz integrada: entorno sociocultural I.	58
Tabla 21. Matriz integrada: entorno sociocultural II.	59
Tabla 22. Matriz integrada: entorno tecnológico.	60
Tabla 23. Matriz integrada: entorno geográfico.....	61
Tabla 24. Matriz integrada: entorno legal.....	62
Tabla 25. Matriz integrada: entorno político.	63
Tabla 26. Proveedores.....	65
Tabla 27. Competidores.....	67

Tabla 28. Fortalezas y debilidades del competidor Neblinas, km 18.	67
Tabla 29. Fortalezas y debilidades competidor la montaña, KM 22	68
Tabla 30. Fortalezas y debilidades restaurante Aquí me quedo, km 20.	68
Tabla 31. Fortalezas y debilidades restaurante el cortijo del palmar.	68
Tabla 32. Perfil competitivo del sector.	69
Tabla 33. Matriz de perfil competitivo del sector.	72
Tabla 34. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.	77
Tabla 35. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.....	78
Tabla 36. Matriz de evaluación de factores externos e internos.	79
Tabla 37. Matriz DOFA.	80
Tabla 38. Redefinición del direccionamiento actual	81
Tabla 39. Estrategias de Mercadeo.	87
Tabla 40. Estrategias de producto.	88
Tabla 41. Estrategias de precio.	89
Tabla 42. Estrategias de promoción.	90
Tabla 43. Estrategias de procesos.....	92
Tabla 44. Estrategias de recursos humanos.	93
Tabla 45. Plan de evaluación: producto, precio y distribución.	94
Tabla 46. Plan de evaluación: promoción.	95
Tabla 47. Cuadro de mando integral.....	97

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de planeación estratégica de Colon y Rodríguez.....	24
Ilustración 2. Media estadística.....	41
Ilustración 3. Ubicación del municipio de Dagua dentro del departamento Mapa de Dagua Valle	50
Ilustración 4. Diagrama radar del Restaurante Parrillao y sus competidores.....	72
Ilustración 5. Mapa de procesos.	74
Ilustración 6. Organigrama.....	83

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se encuentra orientado hacia el planteamiento y diseño de un plan estratégico, el cual se realiza con el fin de mejorar la participación y demanda de los servicios y productos ofrecidos por la microempresa PARRILLO, incrementar su rentabilidad, mejorar el bienestar de los colaboradores y los procesos desarrollados por la organización .

La planeación le permite a la empresa proyectar las acciones que se deben tomar para llegar a una situación de mejora, “Planear es predetermined el curso de la acción al que se asignaran los recursos. La planeación estratégica en la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo los beneficios de los recursos disponibles”.

Con el fin de contextualizar el tema de investigación se abordaron las teorías sobre microempresa, al tratarse de la implementación un plan estratégico se hace relevante profundizar en las teorías de estrategia y planeación, tipos de estrategias, comportamientos de la planeación estratégica, modelos de planeación estratégica, escuelas de planeación estratégica y administración estratégica, también se investigaron las teorías sobre entornos, cinco fuerzas de Porter, cuadro de mando integral y métodos para evaluar un plan estratégico.

Se elabora un marco contextual que hace referencia al municipio donde se encuentra ubicada la microempresa PARRILLO, donde se expone a cerca de la historia, información geográfica, vías de comunicación, descripción física, características socioeconómicas y los límites del municipio.

Se realiza una encuesta para medir el nivel de percepción, satisfacción y mejora de los servicios y productos ofertados, se presenta la microempresa PARRILLO, análisis del entorno, análisis del sector, se plantea el plan estratégico y el plan de acción para la implantación del mismo por parte de la microempresa, asimismo se presentan algunas recomendaciones.

Atendiendo su contenido y el alcance de la asesoría empresarial desarrollada, el presente trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera:

- Presentación de la empresa, para proporcionar una idea global de su actividad, planteamiento de la problemática actual de la empresa.
- Análisis del marco de referencia de la investigación.
- Análisis de los entornos que afectan a la organización
- Análisis interno de la organización
- Plan de acción de la asesoría y el plan de seguimiento a la implementación de las estrategias.
- Conclusiones y recomendaciones.

1. MARCO METODOLOGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación e historia de la empresa

La microempresa sobre la cual se realiza en trabajo de investigación es el RESTAURANTE CAMPESTRE PARRILLAO, que se encuentra ubicado en el Km. 25 vía al mar, municipio de Dagua-Valle.

El 17 de febrero del año 2007, nace el Restaurante Campestre Parrillao, por iniciativa de sus propietarios, la familia Ruiz- Sierra, quienes llegaron a vivir en el corregimiento Borrero Ayerbe, km 25 un año atrás. Al comienzo, se desarrolla la idea como respuesta a la necesidad de ofrecer a los viajeros una gastronomía diferente de los demás restaurantes de la vía al mar. Parrillao se establece entonces con un menú gourmet que se afianza poco a poco; pero que con el tiempo no logro cumplir con las expectativas de la empresa. En estos momentos Parrillao se encuentra en una crisis económica, las ventas han disminuido y el restaurante ya no está dando lo suficiente como para mantenerse en funcionamiento.

Misión:

Somos un Restaurante de calidad, comprometido con todos y cada uno de nuestros clientes, que presta un excelente servicio, y busca entregar a todos sus visitantes una experiencia integral de comidas y bebidas, pero también ofreciéndoles un lugar con una maravillosa vista al paisaje, agradable música y la mejor atención. Pretendemos llegar a todos los viajeros de la vía entre las ciudades de Cali y Buenaventura, a los vecinos de la zona y a todos los clientes que buscan un cambio de ambiente y de clima, en especial los fines de semana.

Visión:

Parrillao será para el año 2015 la mejor opción entre los Restaurantes de la zona, y se posesionará como el sitio con los más variados platos a los precios más accesibles. Ofreceremos también un servicio integral para la familia, que incluirá juegos para niños, postres y alternativas para pasar una tarde especial en el mejor ambiente. De otro lado, seremos también la mejor oferta en atención de eventos tanto en nuestro Restaurante como a domicilio durante los doce meses del año. Nuestros servicios cubrirán bodas, despedidas, convenciones y todo tipo de eventos a nivel familiar y empresarial.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La microempresa Parrillao en el momento no cuenta estrategias que le permitan sostenerse en el mercado, reflejándose en la reducción significativa de las ventas lo cual afecta de manera directa los ingresos, la estabilidad y su permanencia en el mercado. Mediante la observación realizada se encontró que:

- la ubicación del restaurante solo le permite percibir los clientes que se desplazan por la vía Cali – Buenaventura los fines de semana, ya que los clientes que se desplazan desde Cali en búsqueda de restaurantes turísticos o típicos en semana, son captados en gran parte por los restaurantes ubicados en el kilómetro 18.

- La microempresa PARRILLAO, ha presentado resultados de su actividad económica poco satisfactorios, por lo cual se hace imperativa la necesidad de implementar una serie de estrategias que le permitan obtener resultados a corto y mediano plazo, de lo contrario se puede incurrir en el cese de actividades económicas. Arenas¹ et al., presenta los casos de empresas como ROMULO MONTES y HELADOTECA, con el fin de evidenciar la importancia de la implementación de estrategias de marketing como medidas de mejoramiento, que contribuyen a mejorar las ventas significativamente, viéndose esto reflejado en el incremento de las utilidades.
- El restaurante “Parrillao”, no cuenta con un direccionamiento estratégico general, que le permita contar con un punto de partida para la toma de decisiones pertinente a las necesidades que corresponden al buen funcionamiento del establecimiento, acorde al entorno económico en que desempeña sus actividades comerciales y de servicios.
- La misión y la visión no contribuyen al direccionamiento del restaurante, puesto que vinculan servicios no propios que pueden afectar el posicionamiento del mismo, además se encuentran estimados a 2015, representando la desactualización y el incumplimiento de las metas propuestas años atrás, para el restaurante.
- No se cuenta con una organización jerárquica definida, políticas, objetivos, ni valores, que aporten a la toma de decisiones de la empresa.
- Los propietarios no cuentan con los conocimientos necesarios para el diseño e implementación de estrategias con el cual sacar el mayor valor las capacidades del restaurante en el mercado y las capacidades de sus empleados.

¹ ARENAS, Daniel. HERNANDEZ, Geraldin. HERNANDEZ, Ana. y VARGAS, Nicole. Libro de casos de mercadeo aplicado al contexto colombiano. Tomado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76694/1/libros_casos_mercadeo.pdf consultado el 9 de noviembre de 2014.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico adecuado que se podría implementar para la microempresa PARRILLAO que le permita mejorar su rentabilidad en el periodo 2016 - 2020?

1.3 JUSTIFICACION

El presente trabajo permite a las investigadoras aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, profundizar los temas administrativos en especial los relacionados con la función de planeación, contribuir a mejorar el estado actual de la microempresa objeto de estudio, y entrar en contexto con la realidad del día a día en una microempresa. Al hacer una pesquisa teórica las investigadoras cuentan con un panorama más amplio sobre la implementación de estrategias.

El trabajo de investigación no solo se limita a investigación bibliográfica va más allá, al comparar la teoría con la realidad de la microempresa, establecer un diagnóstico e implementar un plan de mejora que le permita a la microempresa continuar en el mercado y de esta manera contribuir a la conservación de la misma, de los empleos que esta genera y dar respuesta a las necesidades de sus clientes, estas son las motivaciones que llevan a considerar importante un plan estratégico para la microempresa PARRILLAO, ya que se ha identificado que actualmente no genera una rentabilidad que le permita sostenerse en el mercado. Por lo tanto es fundamental para la microempresa implementar estrategias que contribuya a mejorar su situación actual y mantenerse en funcionamiento.

La actividad microempresarial es importante para el desarrollo económico de un país, como lo menciona Longenecker² la actividad de estas genera mayores beneficios para la economía que las empresas grandes, por ejemplo su participación en el mercado laboral puede llegar a sumar anualmente más del 60% de los empleos nuevos y aportan el 44.3% de la nómina privada, de igual

² LONGENECKER, Jutin. et al. (2010) Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. - 14 ed. México: Cengage Learning, 2010. 45p.

manera Croce³ reconoce la importancia de la actividad microempresarial en Colombia ya que es un país donde la mayoría de la actividad económica se genera por parte de las microempresas, en las cuales sobre sale la integración del grupo familiar que la conforma quienes gracias a su constancia y tenacidad logran plasmar sus emprendimientos en proyectos de vida que contribuyen a mejorar el bienestar de las personas que los rodean.

Por lo anterior es importante contribuir por medio de la formulación de estrategias encaminadas al mejoramiento de la situación actual de la microempresa PARRILLAO, la cual actualmente presenta una rentabilidad negativa, sus ventas actuales no le permiten cubrir los costos de sostenimiento y requiere una intervención de emergencia pues de no mejorar esta situación a corto plazo la microempresa llegaría a cerrar, teniendo en cuenta la emergencia de incrementar la rentabilidad se ha determinado realizar el diseño de un plan estratégico.

1.4 OBJETIVOS

General:

- Diseñar un plan estratégico para la microempresa Parrillao para el periodo 2016 -2020

Específicos:

- Diagnosticar las oportunidades y amenazas que enfrenta la microempresa restaurante EL PARRILLAO del municipio de Dagua- Valle.
- Identificar las debilidades y fortalezas, que tiene la microempresa restaurante EL PARRILLAO del municipio de Dagua- Valle.
- Formular el plan de acción para la implementación del plan estratégico para la microempresa EL PARRILLAO

³ CROCE, Di Petta. Micromarketing: ¿qué deben conocer las microempresas sobre mercadeo? Colombia: Universidad Santiago de Cali, 2004, 34p.

- Diseñar el plan de seguimiento y control del plan.

1.5 MARCO TEORICO

1.5.1 Estrategia

Como manifiesta Schnaars⁴ gran parte de los significados están de acuerdo con que las estrategias corporativas tienen un vínculo con el análisis del sector o el medio donde se encuentran; es decir, un análisis de los mercados en los que las organizaciones deben contender, además se centra en los bienes con los que cuenta la empresa.

Cedeño⁵ define la estrategia como un grupo de instrumentos que hacen a una organización ser como es, estar donde está, ir donde va. Es la determinación de varios componentes, que traza el curso que va a tomar la empresa. Los objetivos o metas, políticas, planes de acción son el entramado de la estrategia, conducentes al alcance de esas metas, planteado de manera que quede fijo el negocio en el cual se encuentra la organización y la clase de organización que es en el presente y que va ser en el futuro.

Díaz⁶ afirma que una estrategia establece un gran significado que debe ser apto para justificar como la organización debe emplear sus competencias elementales con la finalidad de suprimir cualquier oposición al logro de los objetivos. El rol de las estrategias en la planificación consiste en reconocer los enfoques generales que la organización aplicara para lograr sus objetivos organizacionales e incluye la selección de las principales orientaciones que seguirá la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. La estrategia radica en un modelo constituido de actos dedicados al logro de metas fijadas mediante la coordinación y direccionamiento de los bienes de la organización. El fundamento de la estrategia es lograr una ventaja competitiva prolongada que produzca una gran rentabilidad para la organización.

⁴ SCHNAARS, Stiven. Estrategias de marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 22p.

⁵ CEDEÑO, Álvaro. Administración de la empresa. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, 1988. 22p.

⁶ DÍAZ, Santos. Promoción de ventas. España: Díaz de Santos, 1994. 19p.

Estrategia –estrategía-- es una palabra griega, indisolublemente ligada al campo militar, pero no de cualquier manera, pues en su significado básico se trata de lo concerniente al mando de un ejército o de una armada. Se relaciona con el cargo o la dignidad del jefe o estratega. El estratega es el general, el generalísimo, el almirante o caudillo o gobernador militar de una provincia. Conviene retener dos aspectos importantes: lo relativo a la lucha –en este caso la defensa de un pueblo o el ataque a otros— y lo concerniente al carácter de mando en un nivel de generalidad. Estos dos rasgos –dinámico y genérico—se combinan para autorizar la utilización posterior del término en expresiones y contextos como los siguientes: “estrategias” para la enseñanza de la escritura, de la lectura; “estrategias” de venta, o para prevenir las enfermedades, y cientos de usos más. Lo estratégico está ligado a la capacidad de maniobra, con el poder para realizar determinada acción, con la pericia; en una palabra con la competencia entendida, de manera especial, como un asunto colectivo y amigable⁷.

“La estrategia se puede definir como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”⁸.

1.5.2 Tipos de estrategias

Las estrategias se pueden clasificar en “integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación”⁹.

Sobre los tipos de estrategias Castaño¹⁰ presenta 14 tipos de estrategias, según el autor estas son estrategia integrativa o de integración hacia adelante y que

⁷ TOBÓN, Rogelio. Estrategias comunicativas en la educación. Hacia un modelo semiótico-pedagógico. Colombia: editorial Universidad de Antioquia, 2004. 2p

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 115p.

⁹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2003. 59p.

¹⁰ CASTAÑO DUQUE, Germán. Seminario de teoría administrativa. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2015.p.1.

consiste en tener un mayor control sobre la distribución, estrategias de integración hacia atrás la cual se implementa a fin de tener un mayor control de proveedores, estrategias de integración horizontal este tipo de estrategias se diseñan para tener mayor control de proveedores, estrategias intensivas o de penetración en el mercado las cuales se implementan para lograr incrementar la participación en el mercado, estrategias de desarrollo de mercado diseñadas para introducir los productos en nuevos mercados, estrategias de desarrollo de productos diseñadas para impulsar las ventas por medio de innovación en los productos, estrategias diversificadoras diseñadas para la creación de productos complementarias, estrategias de diversificación de conglomerados diseñadas para crear nuevas líneas de productos, estrategias de diversificación horizontal diseñadas para la creación de nuevos producto dirigidos al mercado actual, estrategias de asociación diseñadas con el fin de establecer alianzas con otras empresas, estrategias de reducción diseñadas para reducir los costos, estrategias de desposeimiento con la cual se busca la venta una parte de la empresa, estrategias de liquidación diseñadas a fin de lograr la venta de los activos de la empresa y estrategias de combinación en este caso la empresa implementa varias estrategias a la vez.

1.5.3 Planeación

“La planeación cosiste en identificar y analizar la situación actual en se encuentra una organización o una sociedad, prever o anticipar su situación futura, fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de solución de los problemas identificados y programas las acciones y recursos que son necesarios para realizar los objetivos establecidos”¹¹.

“Consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización”¹².

¹¹ RESTREPO MEDINA, Manuel. Impacto social de los planes de desarrollo: análisis de la inversión social en Bogotá 1995 – 2004. Bogotá D.C: Editorial Universidad del Rosario.

¹² Tomado de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html> consultado el 13 de noviembre de 2015.

“Es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo”¹³.

1.5.4 Planeación estratégica

“Es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas”¹⁴.

“Es una función que intenta maximizar en el largo plazo los beneficios de los recursos disponibles”¹⁵.

La planeación estratégica es una forma de prever el futuro y realizar las acciones necesarias en el presente para que este sea el mejor DRUCKER: “consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistémicamente organizada”¹⁶.

¹³Tomado de

http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMA11.1.pdf consultado el 13 de noviembre de 2015.

¹⁴ DAVID. Op. Cit., p. 18.

¹⁵ DEL CAMPO GOMEZ, Francisco. Planeación estratégica y tecnología de información para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999. p.154.

¹⁶ DRUCKER, Peter. Citado por GUERRA ESPINAL, Guillermo y AGUILAR VALDES, Alfredo. La planeación estratégica en el agronegoció. México: Noriega Editores, 2002. 34p.

1.5.4.1 Componentes de la planeación estratégica

ZABALA¹⁷ presenta como componentes de la planeación estratégica: la planeación entendida como una reflexión sobre el deber ser de la empresa, el plan que es el producto escrito donde se plasman los acuerdos estratégicos, la evaluación o diagnóstico con el cual se busca conocer a profundidad la empresa, las políticas entendidas como las guías que orientan la gestión, las estrategias que es la configuración de objetivos a largo plazo, los objetivos que constituyen la descripción de los resultados esperados, las metas entendida como la cuantificación de un objetivo, las actividades como secuencia cronológica para alcanzar una meta, la táctica que hace referencia a las reglas que se deben de cumplir para lograr una meta, el programa que es el conjunto de políticas, objetivos y metas, cronograma el cual indica el tiempo en que debe de cumplirse con cada actividad, meta y objetivo y los responsables personas que están a cargo de cada actividad.

Son componentes de la planeación estratégica la evaluación del medio externo, evaluación de la capacidad interna, desarrollo de una misión y visión para el futuro, desarrollo de metas y objetivos que se deben alcanzar en el futuro, instrumentación del plan y medición del proceso y revisión del plan¹⁸.

Posse¹⁹ resumen los componentes de la planeación estratégica en:

Proyecto: es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos y metas...asignados al programa o programas vigentes.

Programa: es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de unirlos y darles coherencia en la relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social.

¹⁷ ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplica a cooperativas y demás formas asociadas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. 33p.

¹⁸ RODRIGUEZ SUAREZ, Javier. Aprendizaje basado en problemas. México: Panamericana, 2003. 53p.

¹⁹ POSSE FRAGAGOSO, Juan Luis, los microproyectos y macroproyectos, México: UNAM, 1993. Citado por VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis. Planeación estratégica con enfoque sistémico. México: Fondo Editorial F.C.A, 2004. 2p.

Plan: representa la culminación de los esfuerzos por integrar y sale coherencia a cada programa en relaciona con los objetivos y metas...del plan...se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico y social.

1.5.4.2 Modelo de planeación estratégica

MARSTON²⁰ presento el primer modelo de planeación estratégica el cual fue diseñado para aplicarse a las relaciones publicas, dicho modelo se denominó el Método RACE o modelo de espiral, el cual contiene cuatro etapas: investigación, acción, comunicación y evaluación; el modelo RACE es base fundamental en la planeación estratégica, esto teniendo en cuenta que los modelos posteriores aún conservan estas etapas.

“El modelo de Tom Lambert plantea ocho pasos o etapas es las que debe de realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: pasó uno. Establecer la misión, paso dos: definir la situación actual, paso tres: acordar su misión, paso cuatro: desarrollar sus objetivos, paso cinco: generar alternativas, paso seis: seleccionar las estrategias, paso siete: convenir tácticas y paso ocho: elaborar el plan táctico”²¹.

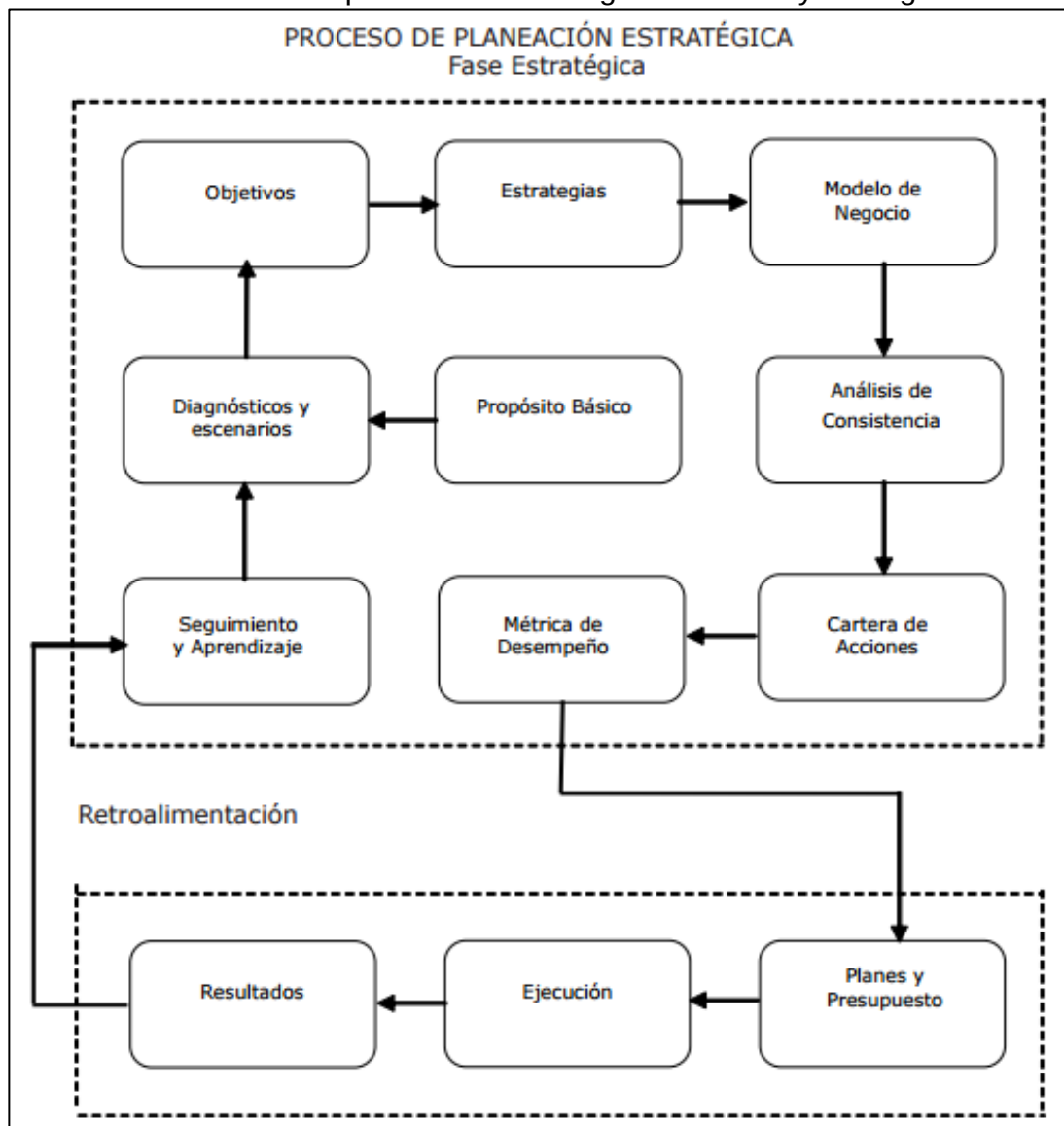
Modelo de Colon y Rodríguez: muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como es más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización...inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo de negocio, no es

²⁰ MARSTON, John. 1993. Citado por MATILLA, Kathy. Los modelos de planeación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: UOC, 2008. 15p.

²¹ CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GOMEZ Daniel. Algunos modelos de planeación estratégica. Tomado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto modular²².

Ilustración 1. Modelo de planeación estratégica de Colon y Rodríguez.



Fuente: Colon y Rodríguez²³.

²² Ibid., p.35.

²³ COLON, Renato y RODRIGUEZ, Salvador. Planeación estratégica. Citado por CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GOMEZ, Daniel. Tomado de <http://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> recuperado el 22 de noviembre de 2015.

1.5.4.3 Escuelas de la planeación estratégica.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel: el proceso de formulación de estrategias puede ser analizado desde la perspectiva de diez escuelas:

- Escuela de diseño: Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.
- Escuela de planificación estratégica: Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela anterior agregándole una ejecución altamente formal, casi en el límite de lo mecánicamente programado.
- Escuela de posicionamiento. Esta escuela incorporó contenido en el sentido de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no sólo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas. Uno de sus representantes más destacados fue Michael Porter.
- Escuela empresarial: Esta corriente no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Promueve la visión.
- Escuela cognoscitiva: Esta escuela pretende entender el proceso de formación de estrategias en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.
- Escuela de aprendizaje: De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella.
- Escuela de poder: Esta escuela caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.
- Escuela cultural: Esta escuela considera la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. Se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica.
- Escuela ambiental: Esta corriente considera a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. La creación de estrategia se reduce a una especie de proceso reflejo. Ubica al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso junto con el liderazgo y la organización.

- Escuela de configuración: Esta escuela ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Considera que si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un estado de pasaje de un estado a otro.

Las diez escuelas pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos. Las escuelas del diseño, planificación y posicionamiento son de naturaleza prescriptiva, es decir, se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. Las escuelas empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal. Las escuelas de poder, cultural y ambiental tratan de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, de extenderlo a otros grupos y a otros actores. Por último, la escuela de configuración que en realidad se trata de una combinación de todas las demás²⁴.

1.5.4.4 Evaluación del plan estratégico.

“La evaluación se base en una puntuación de 0 a 1000 puntos con los siguientes puntos máximos por criterio: 15% liderazgo, 10% organización, 15% análisis y diagnóstico, 25% formulación y 35% implantación y revisión; la puntuación final se calcula con el siguiente algoritmo: % criterio 1*150 + % de criterio 2*100 + % de criterio 3*150 + % de criterio 4 * 250 + % de criterio 5 *350; el porcentaje de puntuación de cada criterio es el resultado de la media aritmética de los subcriterios que lo compone”²⁵.

“Todo Plan debe ser evaluado y valorado, y para ello existen herramientas de seguimiento y evaluación que nos ayudan a conocer el estado y la evolución de los objetivos marcados. Los Cuadros de Mando Integrales con indicadores

²⁴ MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL. 1999. Citado por LOPEZ PARRA, María. Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. Tomado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

²⁵ Tomado de <http://acdc.sav.us.es/jpe/images/PPTs/gua%20para%20la%20evaluacin%20de%20planes%20estratgicos%20en%20el%20mbito%20universitario.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

asociados a todas las perspectivas del proyecto facilitan esta tarea y plantean la posibilidad de realizar simulaciones a la hora de tomar decisiones”²⁶.

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante la cumplimentación de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados. El Seguimiento o monitoreo ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad²⁷.

1.5.5 Administración estratégica

Se plantea que el concepto de administración estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención a la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evaluación a una segunda fase se verifica un planteamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos. En lo que se puede determinar como tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa a definitivo, proponiéndose. Una evaluación competitiva y también se agrega en esta etapa una evaluación desde el punto de vista de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos²⁸.

²⁶

Tomado de <http://www.saludcastillayleon.es/sanidad/cm/gallery/Plan%20Formacion/cd%20formacion/pdfs/libro10.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

²⁷ GALVEZ, Ramón. Plan estratégico de formación continúa 2010. Tomado de https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina_01.htm consultado el 12 de noviembre de 2015.

²⁸ SAAVEDRA GONZALEZ, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias. Tomado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015

“La administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”²⁹.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivo...la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización...algunas veces el termino administración estratégica se emplea para referirse a las formulación, implementación y evaluación de estrategias...el termino administración estratégica se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas³⁰.

1.5.5.1 Etapas de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, como asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar parte de una sociedad, y como evitar una adquisición hostil.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse...desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional...considerada a menudo como la etapa más difícil de la

²⁹ DAVID. Op. Cit., p. 1.

³⁰ DAVID, Fred R. conceptos de administración estratégica. 14 edición. México: Pearson, 2013. p.5.

administración estratégica, la implementación requiere disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados. Lo cual es más un arte que una ciencia.

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica...la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener información...la evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: revisar los factores internos y externos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el de mañana.

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e integración entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; solo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica³¹.

1.5.6 Microempresa

Rodríguez³² trata sobre los antecedentes históricos de la empresa manifestando que el apoyo legal que establece a una organización es el concepto de persona jurídica colectiva, como una entidad con posibles derechos privados. Que la constitución de las organizaciones fue hasta 1871 donde el estado de California del Norte fue el primero desde la declinación del imperio romano en declarar una ley aceptando las sociedades o corporaciones, con objeto de realizar negocios en términos de igualdad para todos los que quisieran emplearla.

Según Carpintero³³ una microempresa es una unidad de negocio constante, de elaboración de productos o servicios dirigidos hacia el mercado, no existe una

³¹ DAVID. Op. Cit., p. 6.

³² RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. - 5 ed. México: Thomson, 2002. 21p.

³³ CARPINTERO, Samuel. Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina. España: Deustos, 1998. 59p.

división clara de actividades, cualquiera puede realizar más de una función y su objetivo es llegar a donde la gran empresa no puede acceder.

Es evidente que un restaurante o panadería de vecindario es una pequeña empresa y obviamente Toyota no lo es. Pero entre las pequeñas empresas hay una diversidad de tamaño. Ser llamada “pequeña empresa” puede dar la impresión de que tal empresa carece de importancia. Sin embargo, esta impresión sería del todo errónea.... las pequeñas empresas producen 14 veces más patentes por empleado que las grandes empresas y existe el doble de probabilidades de que esos inventos se conviertan en éxitos.... dan razón de la mitad de todo el producto interno bruto privado, crean más del 60% de nuevos empleos netos cada año y pagan el 44.3% de la nómina privada³⁴.

“se puede concluir que la acción empresarial exitosa en Colombia tiende a ser, definitivamente, de carácter interregional e internacional”³⁵.

“una firma comercial o un negocio. La palabra empresa significa cualquier proyecto riesgoso, difícil e importante. Cualquier negocio conjunta todas esas características para llegar al éxito”³⁶.

1.5.7 Productividad

“La productividad es una medida de la eficacia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados”³⁷.

³⁴ LONGENECKER, Jutin. et al. (2010) Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. - 14 ed. México: Cengage Learning, 2010. 7p.

³⁵ MOLINA, Luis. Empresarios colombianos del siglo XIX. - 2 ed. Colombia: Universidad de los Andes, 2006. 28p.

³⁶ ODIÓME, George. Administración de negocios pequeños: guía para la organización y planeación de un curso breve (llaves para el éxito). México: Trillas, 1973. 69p.

³⁷ RODRIGUEZ COBELLER, Carlos. El nuevo escenario: la cultura de la calidad y la productividad en las empresas. México: ITESO, 1999. 22p.

Según Bertrand y Prabhakar³⁸, Los economistas definen la productividad como la relación entre las alidada un procesos y los insumos dedicados al mismo, en este sentido la productividad es el resultado de la transformación de los recursos invertidos en un proceso, para afianzar el concepto de productividad y no limitarlo solo al hecho de la transformación de recursos, la productividad se encuentra ligada a la calidad esto con el fin de que los resultados obtenidos sean los más favorables para la empresa.

“La productividad es la relación entre producción e insumo. También puede decirse que es la relación entre lo que sale y lo que entre, o la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para obtenerlo”³⁹.

1.5.8 Entorno

“El entorno es entendido como la localización física, la competencia, la comunidad, los recursos; en términos generales, como todo el conjunto de elementos que rodea a una organización. El entorno representa el medio externo de la organización”⁴⁰.

El entorno es todo lo que rodea la empresa, según Mintzberg⁴¹: “el conjunto de actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar el proceso de intercambio con los mercados meta”:

³⁸ BERTHAND L, Hansen y PRABHAKAR M, Ghare. Control de calidad teorías y aplicaciones. Madrid: EDIGRAFOS, 1999. 371p.

³⁹ OLAVARRIETA, Jorge. Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999.41p.

⁴⁰ Universidad de la Salle. Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones. Tomado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES> consultado el 12 de noviembre de 2015.

⁴¹ MINTZBERG, Henry. Introducción al marketing. Tomado de http://www.gcd.udc.es/subido/domingo/docencia/introduccion_marketing/tema/tema_2_entorno.pdf consultado el 12 de noviembre de 2015.

El entorno en el que actualmente vivimos, es dinámico y cambiante, se caracteriza fundamentalmente por la competencia global y los rápidos avances tecnológicos, exige a la mayoría de los tomadores de decisiones de las compañías que estén preparados constantemente para tomar decisiones significativas. En la medida en que ha aumentado la complejidad de las organizaciones y su entorno, ha sido necesario utilizar instrumentos más sofisticados, con el fin de tomar siempre la mejor decisión, porque en la medida en que haya más información del entorno, habrá más certidumbre y por lo tanto mejores decisiones⁴².

1.5.9 Cinco Fuerzas De Porter

David⁴³ presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter o modelo de las cinco fuerzas de la competitividad empleado para determinar qué tan competitiva es una empresa, dichas fuerzas provienen del desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la entrada potenciales de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras.

“Michael Porter identifico cinco fuerzas que determina el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores”⁴⁴.

Las cinco fuerzas que permiten determinar el nivel de competitividad de una empresa son:

Amenaza de rivalidad intensa en el segmento (amenaza de competidores: un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aun menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en la fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se debe de realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen gran interés en permanecer en el segmento.

⁴² ARISTIZABAL LOPEZ, Nelson. Análisis del entorno tomado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%201/entorno.htm>

⁴³ DAVID. Op. Cit., p. 98.

⁴⁴ KOTLER, Philip y KEVIN, Lane Keller. Dirección de marketing. México: Pearson, 2006. 342p.

Amenaza de nuevos participantes: el atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida sean bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtenga los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar.

Amenaza de productos sustitutos: un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de los precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán.

Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores: el atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si esta va en aumento...la capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades o cuando los compradores se integran verticalmente⁴⁵.

1.5.10 Cuadro de Mando Integral

“El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategias de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso internos y la de formulación y crecimiento”⁴⁶.

“En la metodología del cuadro de mando integral la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los

⁴⁵ Ibid., p. 343.

⁴⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000, 12p.

logros a alcanzar mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos⁴⁷.

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos cuestiones clave: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia...el cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor de la universidad de Harvard y Davis Norton, consultor empresarial, en 1990 realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos...se puede describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar parte del cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos...el cuadro de mando integral sirve para traducir la estrategia de la empresa⁴⁸.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de investigación

Aktouf⁴⁹ afirma que los estudios cualitativos en la planta de Hawthorne permitieron evidenciar la situación que se presentaba en los procesos organizacionales dando solución a las mismas con los hallazgos encontrados, esto se logró gracias a la aplicación de un método cualitativo, desde entonces las investigaciones en organizaciones con este tipo de método han venido ganando importancia. “Hemos visto como investigadores como Mintzberg han honrado tanto el trabajo de campo como el análisis cualitativo de los datos en el terreno organizacional”⁵⁰.

Según lo anterior y dado que la finalidad de este trabajo de grado, es diseñar un plan estratégico para la micro empresa restaurante EL PARRILLAO, se determina

⁴⁷ FRANCES, Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson, 2006. 165p.

⁴⁸ NIVEN, Paul. El cuadro de mando integral, paso a paso. Barcelona: Gestión 2000. 67p.

⁴⁹ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Colombia: Universidad del Valle, 2001. 123p. 174p.

⁵⁰ Ibid., p. 174.

el uso de una investigación de tipo cualitativo orientada a la toma de decisiones, con una metodología inductiva- descriptiva, la cual “Consiste en formular generalizaciones a partir de casos particulares. Se observan características precisas sobre uno o varios individuos (objetos) de una clase y se ensaya demostrar la posibilidad de generalizar estas características para el conjunto de la clase considerada. Es la sucesión – análisis – interpretación – generalización”⁵¹.

Por lo cual, se divide el proceso de investigación en dos fases: la cualitativa y la cuantitativa, donde la cualitativa a través de observaciones concretas, permite la construcción de muestras estadísticas apoyadas en la conceptualización, capaces de medir los resultados obtenidos y las probabilidades que permitan la creación de estrategias de marketing para la microempresa restaurante EL PARRILLAO.

1.6.2 Fase cualitativa

Fase 1: Una vez formulado el problema de investigación y los objetivos, se analizaron los antecedentes del problema, se realizó un análisis de entornos, revisión bibliográfica con el fin de respaldar los resultados de la investigación y se identificó la microempresa de estudio.

Fase 2: Se realizó el perfil competitivo de la microempresa PARRILLAO.

1.6.3 Fase cuantitativa

Las fuentes que se utilizaron en esta investigación son las fuentes primarias, que permiten obtener información detallada y concisa de lo que el cliente quiere y espera del servicio que se ofrece. Ayuda a comprender la situación general en la que se encuentra la empresa permitiendo tomar acciones y decisiones para el fortalecimiento de la microempresa.

⁵¹ Ibid., p.36.

Como fuentes primarias se emplearon:

La observación: A fin de hacer un reconocimiento inicial del plan de marketing actual del restaurante “El Parrillao”, se llevaron a cabo 3 visitas en diferentes fechas y horarios.

Primera visita, se realizó el día 8 de agosto del 2014 a las 10a.m., sin clientes en el restaurante, a fin de realizar un barrido visual de la infraestructura del restaurante (plaza), la disposición espacial de las áreas de trabajo como lo son la cocina, las mesas, la zona de postres, los baños, el parqueadero y la recepción, también se contó con una breve presentación de los empleados encargados de las diferentes áreas del restaurante. En esta visita también se hace reconocimiento visual y fotográfico de la carta o menú del restaurante y la publicidad interna y externa de productos y servicios prestados al público.

Segunda visita, se realizó el día 10 agosto del 2014 a las 4p.m., con un servicio parcialmente lleno, a una distancia prudente se observa el movimiento del restaurante en una “hora pico”, en un día sin quincena; se logra percibir el tiempo de espera de una orden iniciando en: recepción, paso a la cocina y por último el despacho de la orden; también se hace un reconocimiento de la comunicación inter-áreas, la capacidad de respuesta y reacción de los gerentes ante PQR’s (Preguntas, Quejas y Reclamos), el comportamiento de los empleados y gerentes ante los clientes.

Tercera visita, se realizó el día 17 de agosto del 2014 a las 3p.m., con un servicio totalmente lleno, por ser día de quincena se hace contratación especial a personal de apoyo, se observa el movimiento de personal en el restaurante, logrando percibir grandes variaciones en comportamiento y desempeño del personal en general.

Una vez finalizadas las 3 visitas, se realiza un pre-diagnóstico, el cual permite diseñar las encuestas a profundidad que se le realizara a empleadores y empleados acorde al marco teórico de esta investigación.

Entrevista empleadores:

De acuerdo a la información recolectada en la observación, se realiza una entrevista de profundidad, con la que se pretende hacer un reconocimiento inicial de las nociones y prácticas en marketing por parte de los dueños del restaurante “El parrillao”, la señora Sandra Patricia Sierra y al señor Nixon Ruiz.

La entrevista de profundidad se llevó a cabo de manera individual a fin de lograr una comunicación asertiva y obtener respuestas claras de cada uno de los dueños, primero se realizó la entrevista con la señora Sandra Sierra, dentro del restaurante, el día 1 de Noviembre de 2014 siendo las 10 a.m., antes de iniciar la entrevista se le solicitó a la señora Sierra, autorizar la grabación de la entrevista y posteriormente se procedió a realizarle las preguntas correspondientes al proceso de investigación, una vez terminada la entrevista con la señora Sierra, se procede a entrevistar al señor Ruiz.

Entrevista empleados:

La entrevista de profundidad se le realizó solo a 3 empleados uno de cada área de manera individual, por disposición de los dueños del restaurante y debido a que estos solo se encuentran en el establecimiento durante sus horas laborales y no fue posible lograr una cita otro día o en otro horario.

Encuesta a clientes y competidores: se realizó una segmentación del sector externo, donde se determinaron quienes eran los clientes, cuáles eran los productos más comprados y por qué.

Como fuentes secundarias de información se emplearon libros, revistas, artículos de investigación en áreas afines, reportes estadísticos del DANE.

1.6.4 Cálculo de la muestra

El restaurante “El Parrillao” se encuentra ubicado en la vía Cali – Buenaventura en el kilómetro 26, por lo tanto el tamaño de la muestra se segmentará a partir de la población de Santiago de Cali, hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad, la cual según datos registrados por el DANE, para 2014 se contaría con una población total de 1.526.613 habitantes en la cabecera municipal.

De acuerdo a lo anterior se determina el perfil del cliente según su capacidad económica y de movilización a la zona en la que se encuentra ubicado el restaurante

1.6.4.1 Perfil del cliente.

Hombres y mujeres entre los 18 a 60 años de la ciudad de Cali, que tienen la necesidad de alimentarse fuera de casa, transitan por la vía al mar (Cali-Buenaventura), cuentan con ingresos superiores a dos salarios mínimos legales vigentes, y pertenecen a los estratos 3, 4, 5.

Tabla 1. Descripción del mercado.

Mercado	Población	Descripción
Mercado:	1.526.613	Hombres y mujeres de la ciudad de Cali entre los 18 a 60 años de edad.
Segmento: (Mercado x 30%)	457.983	Hombres y mujeres de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.
Nicho: (Segmento x 10%)	45.798	Hombres y mujeres de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali que se encuentren laborando, con un salario > a 2 SMLV.
Cuota de mercado:	2%	
Clientes estimados al año	916	

Fuente: elaboración propia

A partir de esta información, el tamaño de la muestra se determina por medio de la ecuación

$$n = \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Para calcular la muestra con una población finita o conocida.

Dónde:

N: Total de clientes estimados anualmente (916)

n: corresponde al tamaño de la muestra a encuestar

Zα: es valor correspondiente a la distribución de gauss. Dado que para efectos de la investigación propuesta se desea tener un nivel de confianza (1-α) del 95%, tenemos que: α = 0.01 y Zα = 1.96

p: corresponde a la prevalencia esperada del parámetro a evaluar. Dado que no se cuenta con un estudio previo para este conjunto de empresas en el Valle del Cauca, se asume que p=50%.

q: 1 – p (dado p = 50%, q =50%)

d: error que se prevé cometer, el cual para la investigación a desarrollar es del 5%, i = 0.05

Tenemos que:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q} \\
 n &= \frac{916 \cdot 1.96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0.05^2 \cdot (196 - 1) + 1.96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \\
 n &= \frac{916 \cdot 3,84 \cdot 0,25}{0,0025 \cdot 915 + 3,84 \cdot 0,25} \\
 n &= \frac{916 \cdot 0,96}{2,29 + 0,96} \\
 n &= \frac{879,4}{3,25} \\
 n &= 270,5 \approx 271
 \end{aligned}$$

Tras resolver la ecuación para calcular el tamaño de la muestra, se obtiene que dicho tamaño corresponde a un total de 271 personas por encuestar; según los reportes de ventas mensuales del Restaurante “El Parrillao,” al mes ingresan en un promedio de 200 clientes, con variaciones de alza y baja, según sea el movimiento festivo y salarial del mes, por lo tanto se calcula que en una semana o fin de semana, ingresan más o menos de 50 a 60 clientes. Es importante tener en cuenta que un tamaño de muestra superior al ingreso de clientes promedio semanal, implicaría invertir por lo menos 6 semanas para realizar el total de las encuestas determinadas por el tamaño de la muestra, lo cual genera una serie de posibles inconvenientes que pueden alargar el proceso de recolección de datos; como por ejemplo: 1) Reincidencia de clientes, 2) Problemas de movilidad en la zona, 3) Ausentismo de clientes por razones salariales o climáticas, 4) Rechazo a ser encuestado y 5) Escases de recursos monetarios para movilidad por parte de las investigadoras.

Según lo anterior, se determina usar el tamaño óptimo de la muestra, para lo cual se realizara una prueba piloto que permita establecer el valor de la desviación estándar, la cual se tomara como una estimación de p , para el cálculo de la muestra final.

1.6.4.2 Prueba piloto

Se establece realizar la prueba piloto a un 10% del valor total del cálculo de la muestra inicial, correspondiente a un total $27.1 \approx 27$ encuestas; una vez realizadas las 27 encuestas se encuentra que:

Tabla 2.Descripción del mercado.

Ítem/medida	Resultados	Recomendación directa/indirecta
PERTINENCIA	La encuesta es fácil de leer y entender, pero cumple parcialmente con sus objetivos. Los clientes se encuentran asertivos a la encuesta y las posibilidades que esta les brinda.	Dar guía personalizada a los clientes potenciales que respondan la encuesta.
COMPRESIÓN	Las preguntas abiertas no permiten obtener los resultados esperados, ni logran medir lo esperado, deseado, ni motivacional en los clientes.	Convertir las preguntas abiertas en cerradas, de tal manera que sean comprensibles a los clientes que las respondan y logren sus objetivos de medición.
LÓGICA Y CONTINUIDAD	El número de preguntas concuerda con el tiempo de espera del pedido por mesa. Las preguntas deben ser organizadas por tema o en un orden de avance.	La pregunta No. 5 debe ajustar el rango de respuesta, puesto que al consultar con los clientes encuestados el motivo de no marcar ninguna respuesta, estos expresan que no se encuentran identificados con ninguna de las opciones. La pregunta No. 19 obtuvo las mismas respuestas que la pregunta No. 12, por lo cual deben ser modificadas.

Fuente: elaboración propia

1.6.4.3 Tamaño óptimo de la muestra.

Desviación estándar:

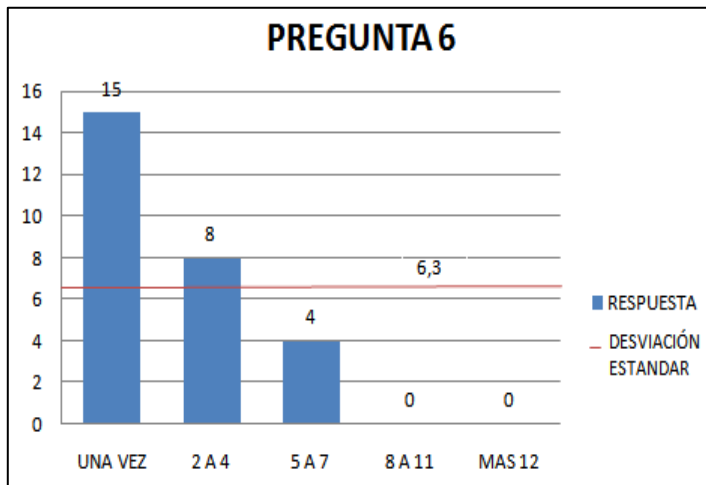
Una vez realizada la prueba piloto se recolectaron datos suficientes, que permiten determinar la desviación estándar a través de la pregunta número seis (6) y obtener el nivel de homogeneidad que permita reducir el tamaño de la muestra.

Tabla 3. Cálculo de la muestra.

X	$\bar{X} - X$	$(X - \bar{X})^2$
15	$15 - 5,2 = 9,8$	$(9,8)^2 = 96,04$
8	$8 - 5,2 = 2,8$	$(2,8)^2 = 7,84$
4	$4 - 5,2 = -1,2$	$(-1,2)^2 = 1,44$
0	$0 - 5,2 = -5,2$	$(-5,2)^2 = 27,04$
0	$0 - 5,2 = -5,2$	$(-5,2)^2 = 27,04$
27	1	159,4

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Media estadística.



Fuente: Elaboración propia

Si la desviación estándar es equivalente a 6, se asume que la prevalencia esperada del parámetro a evaluar de $p = 6\%$, $q = 1 - p$ (dado $p = 6\%$, $q = 94\%$). Procedemos a recalcular el tamaño de la muestra, por medio de la ecuación

$$n = \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Para calcular la muestra con una población finita o conocida.

Dónde:

N: Total de clientes estimados anualmente (916)

n: corresponde al tamaño de la muestra a encuestar

$Z\alpha$: es valor correspondiente a la distribución de gauss. Dado que para efectos de la investigación propuesta se desea tener un nivel de confianza $(1-\alpha)$ del 95%, tenemos que: $\alpha = 0.01$ y $Z\alpha = 1.96$

p: corresponde a la prevalencia esperada del parámetro a evaluar. Dado que no se cuenta con un estudio previo para este conjunto de empresas en el Valle del Cauca, se asume que $p = 6\%$.

q: $1 - p$ (dado $p = 6\%$, $q = 94\%$)

d: error que se prevé cometer, el cual para la investigación a desarrollar es del 5%, $i = 0.05$

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q} \\
 n &= \frac{916 \cdot 1.96^2 \cdot 0.06 \cdot 0.94}{0.05^2 \cdot (916 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.06 \cdot 0.94} \\
 n &= \frac{916 \cdot 3.84 \cdot 0.06}{0.0025 \cdot 915 + 3.84 \cdot 0.06} \\
 n &= \frac{916 \cdot 0.23}{2.29 + 0.23} \\
 n &= \frac{211}{2.52} \\
 n &= 83.7 \approx 84
 \end{aligned}$$

El tamaño óptimo de la muestra es de 84 encuestas.

1.6.5 Descripción De Los Instrumentos.

Encuesta piloto a clientes:

Se diseña una encuesta de cuatro (4) preguntas abiertas y quince (15), preguntas de selección múltiple de las cuales cinco (5) permiten más de una respuesta, se busca medir la percepción que tienen los clientes de los siguientes aspectos dentro del restaurante “El Parrillao”:

1. Precio
2. Plaza
3. Promoción
4. Producto
5. Competencia
6. Atención al cliente

Encuesta final a clientes (Ver Anexo A):

Se diseña una encuesta de una (1) pregunta abiertas y diez y siete (17), preguntas de selección múltiple con respuesta única, que buscan medir la percepción que tienen los clientes de los siguientes aspectos dentro del restaurante “El Parrillao”:

1. Precio
2. Plaza
3. Promoción
4. Producto
5. Competencia
6. Atención al cliente

2 ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno corresponde a la descripción y análisis de las diferentes variables externas a la empresa que influyen en el comportamiento de la misma. Dichas variables se presentaran por separado de acuerdo a cada entorno pero se encuentran relacionadas entre sí. Los entornos que se tendrán en cuenta son: económico, demográfico, sociocultural, tecnológico, geográfico, legal y político.

2.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tabla 4. Distribución de la población en el municipio de Dagua por rangos de edad para el año 2013.

Distribución por edades							
Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60	Total
Total por edad	479	2137	7202	19845	6423	5798	41.914
Participación porcentual	1.14%	5%	17,18%	47,35%	15,32%	13,8%	100%

Fuente: alcaldía de Dagua-Valle

Distribución por sexo:

- No. Hombres: 21021
- No. Mujeres: 20731.

Tabla 5. Análisis Externo: Entorno Demográfico.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Población total del municipio de Dagua	O		X		
Población entre 15 y 60 años 62.68%	O	X			
Población entre 0 y 4 años 6.14 %	A				X

Fuente: Elaboración propia

El estudio de las variables del entorno demográfico permitió conocer el tamaño del mercado del municipio, aunque el tamaño de la población es relativamente alto se considera que esta variable representa una oportunidad menor y que los clientes en su mayoría corresponden a la población de viaje hacia Buenaventura, en cuanto a la distribución por edades se estima que el comportamiento en el rango entre 15 y 60 años es una oportunidad mayor teniendo en cuenta que es en este rango donde se encuentra casi la mitad de la población y que los servicios de la

empresa van dirigidos a la población entre los 18 y 60 años; la población en el rango de 0 a 4 años se considera una amenaza pues en este rango solo está el 6% de población con lo cual se deduce que la población tiende a envejecer, es considerada una amenaza menor ya que como se mencionó anteriormente los servicios no están dirigidos principalmente a la población que reside en el municipio.

2.2 ENTORNO ECONÓMICO.

Tabla 6. Variables del entorno económico.

Variable	2011	2012	2013
Crecimiento económico	6,6%	4,0%	4,3%
Tasa de inflación	3,73%	2,44%	1,94%
Ingreso per Cápita	3.3%	3.5%	3,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Análisis Externo: Entorno Económico.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Crecimiento económico	A			X	
Tasa de inflación	O	X			
Ingreso per Cápita	O		X		

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento económico es muy importante para la actividad de la empresa ya que el comportamiento de esta variable afecta a la tasa de empleo y los ingresos de las personas, que esta variable haya tenido un decrecimiento de 2 punto en el año 2012 y que no se haya podido recuperar en el 2013 es indicio de una amenaza mayor para la actividad económica de la empresa ya que la mayoría de sus clientes son transportistas que viajan hacia el Puerto de Buenaventura; la tasa de inflación ha presentado un comportamiento favorable para la empresa toda vez muestra una disminución de casi 2 punto y esto significa que las personas pueden adquirir más servicios; el ingreso per cápita ha venido creciendo en los últimos años pero es considerada una oportunidad menor ya que esta variable no es totalmente veraz al momento de indicar la realidad sobre los ingresos de las personas, pero se tiene en cuenta por su relación con el crecimiento de las industrias y las utilidades que estas generan.

2.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL.

Tabla 8. Servicios públicos en el municipio de Dagua en el año 2013.

Cobertura				
Área	Acueducto y Alcantarillado	Teléfono	Energía Eléctrica	Gas Natural
Rural	90%	96%	98%	0%
Urbana	25%	50%	50%	0%

Fuente: alcaldía de Dagua-Valle.

Tabla 9. Salario mínimo y tasa de desempleo.

Variable	2011	2013	2013
Salario mínimo	\$535.600	\$566.700	\$589.500
Tasa de desempleo	13,9%	13,4%	12,9%

Fuente: alcaldía de Dagua-Valle

Población viviendo en el exterior con familia en Dagua: Población con poder

Población por nivel educativo: De acuerdo al grado de formación de la población influirá en sus decisiones de compra.

Ninguna 11,6% Preescolar 4,5%

Básica 51,6% Secundaria 26,7%

Normalista 0,2% Media técnica 2,6%

Tecnológico 1,4% Profesional 1,1%

Especialización 0,4%

Hedonismo: Sentirse a gusto, viajar, realizar actividades por fuera de sus lugares de residencia, son acciones de la población hedonista. Este tipo de acciones favorecen a la microempresa Parrillao.

Cambio de estilo de vida: El estilo de vida de los vallecaucanos ha cambiado en estos últimos tiempos, lo cual tiene una gran incidencia en el comportamiento de compra. Se tiene en cuenta la población que se encuentra económicamente activa quienes pueden prescindir de los servicios de la microempresa Parrillao y la población en edad de trabajar que pueden llegar a convertirse en clientes potenciales. Por el ritmo de vida acelerado las personas tienen otros hábitos alimenticios y disfrutan salir a cenar, almorzar o desayunar en lugares distintos ya sea entre semana o los fines de semana.

Festividades: Participación de los lugareños y turistas en los eventos realizados por el municipio. Favorable para la microempresa Parrillao porque incrementa el consumo de productos y servicios.

Gastronomía: El Valle del Cauca es un departamento rico en diversidad gastronómica, cuenta con muchos grupos étnicos, favoreciendo a la microempresa Parrillao porque la investigación y adaptación de estos platos típicos aumentarían el portafolio de productos y servicios para ofrecer.

Tabla 10. Análisis Externo: Entorno Sociocultural.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Suministro de servicios público: agua, energía, gas, teléfono y alcantarillado.	O		X		
Salario mínimo	O		X		
Tasa de desempleo	A			X	
Nivel educativo	O		X		
Hedonismo	O	X			
Cambio de estilo de vida	O	X			
Festividades	O	X			
Gastronomía	O	X			

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno sociocultural muestra resultados favorables para la empresa indicando como oportunidades mayores el comportamiento de la gastronomía la cual es muy variada en el Valle del Cauca y ofrece diversidad en la oferta de productos alimenticios, las festividades, cambio de estilo de vida y hedonismo, las personas se sienten a gusto y es parte de sus costumbres salir a comer los fines de semana y regularmente entre semana, el nivel educativo ya que las personas al mejorar sus capacidades y conocimientos pueden acceder a mayores oportunidades de empleo, el suministro de servicios públicos facilita el desarrollo de la actividad económica. La tasa de desempleo en el Valle del Cauca sigue siendo de las más altas del país esto representa una amenaza mayor ya que indica que las personas no cuentan con ingresos, disminuyendo la calidad de vida de los hogares y la oportunidad de invertir en actividades de esparcimiento.

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.

Tabla 11. Variables del entorno tecnológico.

Variable	2012	2013	2014
Suscriptores a internet	1,21%	1,57%	1,52%
Personas con equipo de computo	58,3%	59,6%	60,3%
Telefonía móvil en número de usuarios	1043	1033	1010
Uso de correo electrónico y mensajería	53%	60%	66,9%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Análisis Externo: Entorno Tecnológico.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Suscriptores a internet	O	X			
Personas con equipo de computo	O		X		
Telefonía móvil en número de usuarios	A				X
Uso de correo electrónico y mensajería	O	O			

Fuente: Elaboración propia

El entorno tecnológico representa oportunidades como el uso de internet a través de suscripción esta variable es importante al momento de dar a conocer los servicios de la empresa a través de este medio de igual manera sucede con el comportamiento de la adquisición de equipos de cómputo, el que una persona cuente con acceso a internet y equipo de cómputo le permite comunicarse por otros medios como las redes sociales, medios por los cuales la empresa también puede ponerse en contacto con sus clientes y darse a conocer para llegar a los clientes potenciales. El uso de la telefonía móvil es muy bajo en el municipio pero esta variable es considerada una amenaza menor ya que como se ha mencionado anteriormente la mayoría de las personas que visitan el restaurante son viajeros.

2.5 ENTORNO GEOGRÁFICO

El contexto donde se lleva a cabo la investigación es en el municipio de Dagua – Valle, vía Cali – Buenaventura más específicamente en el Corregimiento Borrero Ayerbe - vereda km 25, donde se encuentra ubicado la microempresa PARRILAO. La cabecera municipal fue fundada en el año 1909 por la Compañía constructora del Ferrocarril del Pacífico en una hondonada de la Cordillera Occidental de los Andes, a orillas del Río Dagua. Por aquella época y años

inmediatamente posteriores, esta población, y más propiamente desde el 20 de julio del citado año, comenzó su impulso gracias a la instalación de los talleres del Ferrocarril para la reparación y construcción de toda clase de herramientas. Conviene anotar que los terrenos en donde se fundó Dagua fueron vendidos por Federico Valdés al Ferrocarril y que luego fueron donados para la construcción del caserío.

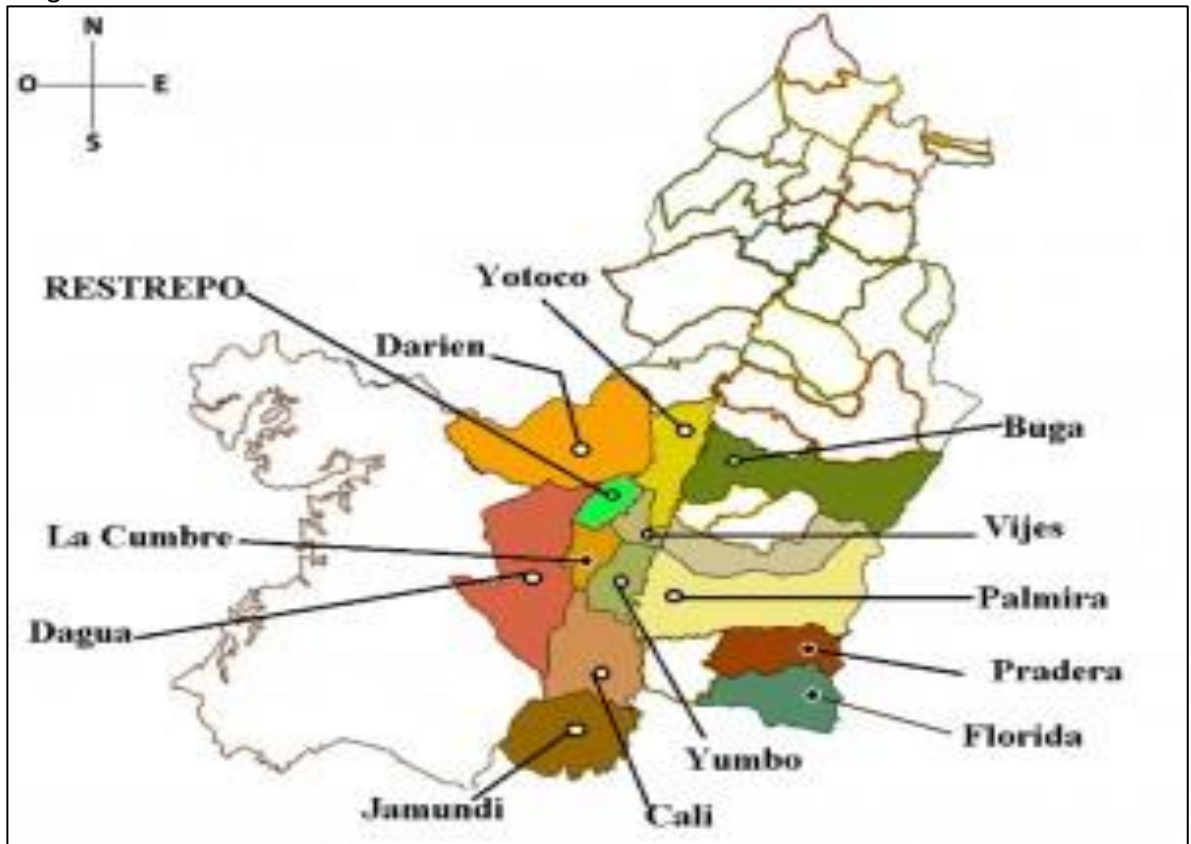
Tabla 13. Información geográfica.

Descripción	Valor
Extensión total:	886 Km2
Extensión área urbana:	6 Km2
Extensión área rural:	880 Km2
Temperatura media:	24 °C
Distancia de referencia:	47.7 Km de Cali
Altitud cabecera municipal:	828 msnm (metros sobre el nivel del mar)
Latitud Norte:	3°38'45"
Longitud Oeste: (meridiano de Greenwich)	76°41'30"
Barrios:	24
Corregimientos:	26
Veredas:	102

Fuente: elaboración propia con datos tomados de Alcaldía de Dagua – Valle⁵².

⁵² ALCALDÍA DE DAGUA – Valle. “MI DAGUA CON TODO EL CORAZON”. Tomado de http://www.daguavalle.gov.co/informacion_general.shtml#identificacion recuperado el 2 de septiembre de 2014.

Ilustración 3. Ubicación del municipio de Dagua dentro del departamento Mapa de Dagua Valle



Fuente: elaboración propia.

Vías de comunicación:

- Aéreas: No cuenta con aeropuerto
- Terrestres: Cali - K18 - Dagua. Buga - Lobo guerrero - Dagua. Buenaventura - Lobo Guerrero - Dagua
- Fluviales: No cuenta con transporte fluvial.

Límites del municipio:

- Norte: Calima
- Oriente: Restrepo, la Cumbre y Cali
- Sur: Cali
- Occidente: Buenaventura

Tabla 14. Análisis Externo: Entorno Geográfico.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Barrios	A			X	
Corregimientos	A			X	
Veredas	A			X	
Temperatura media	O	X			
Vías de comunicación	O	X			
Límites del municipio	O	X			

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de este entorno se identificó como amenazas el número de barrios, corregimientos y veredas, lo cual indica que la mayoría de la población se encuentra en la zona rural, entre las oportunidades se encuentran la temperatura ya que esta refleja un clima fresco y agradable para los visitantes, las vías de comunicación son una oportunidad mayor pues facilitan el ingreso de los clientes al restaurante; los límites del municipio también son una oportunidad sobre todo la ubicación por la vía que conduce al puerto de Buenaventura.

2.6 ENTORNO LEGAL

Registro sanitario por la manipulación de alimentos y crianza de animales: Normativa que se aplica a los procesos que pueden originar factores de riesgo por ingesta de alimentos en la crianza y producción primaria de animales destinados para el sacrificio y consumo humano; Según el decreto 2270 de 2012, y demás que modifiquen o sustituya INVIMA.

Art 11. Registro sanitario de predios.

Art 12. Instalaciones y áreas de producción.

Art 14. Obligaciones sanitarias.

Ley 590: Ley que favorece la creación y ejecución libre de la actividad comercial. Estímulo y desarrollo de las Mipymes. Art 1. Objeto de ley.

Art 7. Atención Mipymes por el estado.

Art 33. Participación del ice tex.

Art 43. Estímulos a la creación de empresas.

Art 45. Líneas de crédito creación de empresa

Código de comercio: Decreto 410 de 1971

Art 12. Personas inhabilitadas ejercer comercio.

Art 19. Obligaciones de los comerciantes

Art 26. Objeto y publicidad del registro mercantil.

Art 29. Reglas del registro mercantil.

Art 37 Sanción ejercer comercio sin inscripción registro mercantil

Código sustantivo del trabajo: La finalidad primordial del Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social

Registros legales: Instrumentos necesarios para la creación de una empresa. Registro único empresarial. Registro matrícula mercantil cámara y comercio. Matricula sanitaria

Tabla 15. Análisis Externo: Entorno Legal.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Registro sanitario por la manipulación de alimentos	O	X			
Ley 590	O	X			
Código de comercio	A				X
Código sustantivo del trabajo	A				X
Registros legales	A				X

Fuente: Elaboración propia.

El entorno legal es de vital importancia para la empresa pues esta debe cumplir con los requisitos exigidos por la ley para su funcionamiento, en este entorno se identifican como oportunidades la exigencia de tener un registro sanitario para el funcionamiento de igual manera le favorecen la ley 590 y el contar con los registros legales; se identifican como amenazas menores el código sustantivo de trabajo y el código de comercio ya que la empresa debe de prestar atención a estas variables y los propietarios deben de vigilar que se esté cumpliendo con lo dispuesto por la ley para no incurrir en sanciones que pueden terminar en el cierre de la empresa.

2.7 ENTORNO POLITICO

Partido verde: Una de sus propuestas es de facilitar las condiciones de acceso a recursos de crédito para las personas vinculadas a la economía popular y a microempresarios, con la aplicación de criterios de priorización que les permita vincularse de forma competitiva y eficiente en el circuito económico del país. La microempresa Parrillao puede verse beneficiado por esta política. El partido cuenta con: senadores 5, representantes a la cámara 6, gobernadores 2 y diputados 26.

Partido conservador: Desarrollo de las regiones, para que la descentralización sea un instrumento eficaz que permita mejorar la calidad de vida de los colombianos. Pueden acceder a Microcréditos poblaciones de escasos recursos que no han tenido acceso a los mismos. El dueño de la microempresa Parrillao puede acceder a uno de los créditos para financiar sus operaciones. El partido cuenta con senadores 18, representantes cámara 28 y gobernadores 2.

Cambio radical: Plantea el fomento al desarrollo Macroeconómico del país, atacando el desempleo y la informalidad. Dentro de sus políticas está el apoyo a la pequeña y mediana empresa, como fuente de generación de empleo. Para la microempresa Parrillao es favorable, permite al acceso de créditos con mejor tasa de interés. El partido cuenta con senadores 8, concejales 2 y representantes a la cámara 6.

Partido de la “U”: Impulsar el desarrollo económico del país sobre la base de un avance científico y tecnológico, la consolidación de ventajas comparativas que fortalezcan la integración de nuestros mercados con el resto del mundo. Estas políticas favorecen muy poco a la microempresa Parrillao. El partido cuenta con senadores 21, representantes a la cámara 37 y gobernaciones 5.

Partido liberal: El Partido se compromete, así mismo, a promover la competencia entre las empresas, a combatir y regular los monopolios y las posiciones dominantes en los mercados, de manera especial, en el de los medios masivos de comunicación social. Esta política favorece muy poco a la microempresa Parrillao. El partido cuenta con senadores 17, representantes cámara 36, gobernaciones 14 y alcaldía 11.

Tabla 16. Análisis Externo: Entorno Político.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Partido verde	O		X		
Partido conservador	A	X			
Cambio radical	O		X		
Partido de la U	A				X
Partido liberal	O	X			

Fuente: Elaboración propia

En el entorno político se identifican como oportunidades mayores el comportamiento de los partidos conservador y liberar ya que dentro de su misión está el promover la actividad económica y cuentan con una participación importante en las políticas nacionales, el partido verde también tiene como misión promover políticas que favorecen la actividad empresarial pero su participación en el ámbito nacional es poca por lo cual se clasifica como una oportunidad menor, como amenaza menor se encuentran las políticas que impulsa el partido de la u ya que se en cuenta más encaminadas al fomento de actividad económicas que generan un alto impacto tecnológico y de innovación.

2.8 ENTORNO AMBIENTAL

Ley 223 de 1995, artículo 250: Recaudo y control de impuestos sobre las ventas; Art 4: Art 424-5 Excepción de impuestos. Art 6: Importación maquinaria minimice el impacto ambiental.

Ley 9 de 1979: Medidas Sanitarias para la protección del medio ambiente; Art 1. Protección al medio ambiente. Art 2. Reglamentación de aguas. Art 3. Control sanitario. Art 12. Dotación de un sistema de alcantarillado. Art 22. Generación de residuos. Art 28. Almacenamiento de basuras. Art 51. Eliminar y evitar la contaminación.

ISO 14000: Norma de gestión ambiental, con el objetivo de disminuir el impacto ambiental; 14001: los requisitos implementar y mantener SGA. 14004: principios y técnicas de apoyo para mejorar los SGA. 14010: Directrices para auditoría ambiental. 14011: Procedimientos de Auditoría. 14012: Criterios de calificación para auditores ambientales

Decreto 2811 de 1974: Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. Art 1: El ambiente es patrimonio nacional. Art 2: Preservar, prevenir y regular el medio ambiente. Art 7: Toda persona tiene derecho disfrutar ambiente sano. Art 8: Factores que deterioran el medio ambiente. Art 9. Uso de elementos ambientales y recursos renovables. Art 27. Deterioro ambiental. Art 34. Manejo de residuos

Decreto 1753 de 1994: Requisitos y obligaciones que debe cumplir una persona jurídica o natural para que le otorguen una licencia ambiental. Art 2: Licencia ambiental. Art 17: Permiso de espacio y construcción. Art 23: Procedencia del impacto ambiental. Art 25: Estudio del impacto ambiental. Art 33: Suspensión o Revocatoria de la Licencia Ambiental.

Tabla 17. Análisis externo: entorno ambiental.

Variables Claves	A/O	OM	Om	AM	Am
Ley 223 de 1995	A				X
Ley 9 de 1979	A				X
ISO 14000	A				X
Decreto 2811 de 1974	A				X
Decreto 1753 de 1994	A				X

Fuente: elaboración propia.

Los factores considerados en el entorno ambiental, se consideran amenazas ya que en la mayoría de los casos las microempresa se encuentran funcionando sin tenerlos en cuenta y esto les puede resultar en sanciones y hasta el cierre de la empresa.

2.9 MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

Tabla 18. Matriz integrada: entorno demográfico.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA - SECTOR COMIDAS				
ENTORNO DEMOGRAFICO				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Población total del municipio de Dagua	Número de personas con residencia permanente en el municipio.	Indica el tamaño de la población en el municipio dando la oportunidad de conocer el número de clientes potenciales.	Alta	Población total del municipio: 41.914
Población entre 15 y 60 años	Indica el número de personas que se encuentran en 15 y 60 años.	Dentro de este rango se encuentran los clientes potenciales	Alta	El 62.68% de la población se encuentra en este rango de edad.
Población entre 0 y 4 años	Número de personas entre 0 y 4 años.	Permite tener un panorama del tamaño de los clientes potenciales en el futuro.		El 6.14 % de la población del municipio se encuentra en este rango

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Matriz integrada: entorno económico.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA SECTOR COMIDAS				
ENTORNO ECONOMICO				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Crecimiento económico PIB	Incremento del rendimiento de la productividad económica; el indicador que mide el nivel de crecimiento económico del país es el PIB (Producto Interno Bruto).	Con un aumento en la cantidad y el valor de los bienes y servicios producidos dentro de un país, es favorable porque el aumento significa que hay empleo para la población, es atractivo para la inversión y se puede presentar mejora en los salarios. La economía se dinamizara y abra afluente monetario. Lo cual beneficiara a la microempresa Parrillao.	Alta	Crecimiento económico de Colombia (PIB): 2011 6,6% 2012 4,0% 2013 4,3% Crecimiento económico en el Valle del Cauca (PIB): 2011 4,6% 2012 3,8% 2013 3,6%
Tasa de inflación	La inflación es un proceso económico por el desequilibrio entre la demanda y la producción; se aumentan los precios de gran parte los servicios y productos. También equivale a la pérdida de valor de la moneda.	Si la inflación crece la población no va a tener dinero para comprar. Los productos requeridos para la actividad comercial aumentan de precio, por ende hay que subir el valor del producto lo cual puede ser negativo para la microempresa.	Alta	Inflación en Colombia: 2011 3,73% 2012 2,44% 2013 1,94% 2014 2,9% Inflación en el Valle del cauca: 2011 2,4% 2012 5,3% 2013 2,4% 2014 2,3%
Ingreso per Cápita	El ingreso per cápita es un promedio, que resulta de dividir toda la producción de un año del país por el número de habitantes. Este promedio permite tener una idea del potencial de la demanda y la movilidad social.	El ingreso por persona en Colombia ha mejorado en los últimos tres años, lo cual es favorable para la microempresa Parrillao porque el poder adquisitivo de los consumidores ha aumentado.	Alta	PIB per cápita nacional: 2011 \$7.284 13% 2012 \$7.944 8 % 2013 \$8.025 1 % 2014 \$8.300 3 % PIB per cápita del Valle del Cauca: 2010 4,6 % 2011 4,5 % 2012 4,1 % 2013 4,4 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Matriz integrada: entorno sociocultural I.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA SECTOR COMIDAS				
ENTORNO SOCIOCULTURAL I				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Cambio de estilo de vida	Se refiere a los modos de conducta, vestimenta, habla y pensamiento, definiendo así las actitudes de los grupos y sirviendo como modelo de conducta a aquellos que aspiran a ser miembros de dichos grupos ⁵³	El estilo de vida de los vallecaucanos ha cambiado en estos últimos tiempos, lo cual tiene una gran incidencia en el comportamiento de compra. Se tiene en cuenta la población que se encuentra económicamente activa quienes pueden prescindir de los servicios de la microempresa Parrillao y la población en edad de trabajar que pueden llegar a convertirse en clientes potenciales. Por el ritmo de vida acelerado las personas tienen otros hábitos alimenticios y disfrutan salir a cenar, almorzar o desayunar en lugares distintos ya sea entre semana o los fines de semana.	Alta	Población económicamente activa del valle del cauca: 2012 53% 2013 54% 2014 55% Población en edad de trabajar: 2012 81% 2013 81% 2014 82%
Hedonismo	Las personas compran los productos por el beneficio que les representa. La búsqueda del auto- gratificación y en el beneficio egoísta del ser humano. "Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida".	Sentirse a gusto, viajar, realizar actividades por fuera de sus lugares de residencia, son acciones de la población hedonista. Este tipo de acciones favorecen a la microempresa Parrillao.	Alta	Turismo en el Valle del Cauca: 2013 20% 2012 21% Hoteles y restaurantes del Valle del Cauca: 2014 44,63% 2013 46,95% 2012 41,09% 2011 40,70%
Festividades	Fiesta o solemnidad con que se celebra algo o a alguien.	Participación de los lugareños y turistas en los eventos realizados por el municipio. Favorable para la microempresa Parrillao porque incrementa el consumo de productos y servicios.	Alta	Eventos realizados en el municipio de Dagua-Valle Feria internacional de la piña. Festival del agua. Festival de música colombiana y andina. Procesión semana santa.
Gastronomía	Costumbres en los hábitos alimenticios de cada población, región o país. Arte de preparar una buena comida.	El Valle del Cauca es un departamento rico en diversidad gastronómica, cuenta con muchos grupos étnicos, favoreciendo a la microempresa Parrillao porque la investigación y adaptación de estos platos típicos aumentarían el portafolio de productos y servicios para ofrecer.	Media	Grupos étnicos del Valle del Cauca: Afrocolombiano 25,33% Indígena 1,60% Rom 14,76% Mestizo o blanco 58,31%
Suministro de servicios público: agua, energía, gas, teléfono y alcantarillado	El desarrollo y bienestar de una colectividad demanda que ésta tenga un grado aceptable de cobertura y de calidad en la dotación de los servicios básicos.	Esta variable afecta a la microempresa Parrillao porque indica el nivel de calidad de vida de la población.	Media	Servicios con que cuenta la vivienda: Energía eléctrica 93,5% Alcantarillado 52,3% Acueducto 82,9% Teléfono 22,9%

Fuente: Elaboración propia.

⁵³ GIL, Adriana. FELIU, Joel. BORRÁS, Vicent. y JUANOLA, Eduardo. Psicología económica y del comportamiento del consumidor. España: Editorial UOC, 2004. 121p.

Tabla 21. Matriz integrada: entorno sociocultural II.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA SECTOR COMIDAS				
ENTORNO SOCIOCULTURAL II				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Salario mínimo	Mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador en Colombia, con lo cual ha de satisfacer sus necesidades básicas. El salario mínimo es modificado por decreto cada año según haya sido el rendimiento de la economía Colombiana y el IPC.	El salario mínimo tiene 2 incidencias dentro de la empresa Parrillao, por un lado se tiene el salario de los trabajadores, el cual debe de ser acorde a lo establecido por la ley y el salario de los clientes, entre más dinero tengan mayor va ser la frecuencia en la toma del servicio.	Alto	El salario mínimo legal vigente: 2011 \$535.600 3,8% 2012 \$566.700 5,4% 2013 \$589.500 3,8% 2014 \$616.000 4,3%
Tasa de Desempleo	La Tasa de Desempleo es el cálculo del número de personas desocupadas dividido la Población Económicamente Activa (PEA).	Cuando la tasa desempleo es alta es peligroso para la actividad económica, los clientes no tienen lo suficiente como para gastar y los que tienen serán precavidos en el momento de realizar sus gastos.	Alta	La tasa de desempleo en Colombia: 2011 10,8% 2012 10,4% 2013 9,6% Tasa de desempleo en el Valle del Cauca: 2010 13 % 2011 13,9% 2012 13,4% 2013 12,9%
Población por nivel educativo	Nivel educativo es cada uno de los tramos en que se estructura el sistema educativo formal. Se corresponden con las necesidades individuales de las etapas del proceso psico-físico-evolutivo articulado con el desarrollo psico-físico social y cultural.	De acuerdo al grado de formación de la población influirá en sus decisiones de compra.	Alta	Ninguna 11,6% Preescolar 4,5% Básica 51,6% Secundaria 26,7% Normalista 0,2% Media técnica 2,6% Tecnológico 1,4% Profesional 1,1% Especialización 0,4%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Matriz integrada: entorno tecnológico.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA - SECTOR COMIDAS				
ENTORNO TECNOLÓGICO				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Suscriptores a internet	Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.	Es favorable para la microempresa Parrillao porque permite enviar publicidad, promociones y descuentos a la población.	Alta	No. De suscriptores a internet: 1Trimestre-2013 439 usuarios 4Trimestre-2013 568 usuarios 1Trimestre-2014 552 usuarios Índices de penetración % 1Trimestre-2013 1,21% 4Trimestre-2013 1,57% 1Trimestre-2014 1,52%
Personas con equipo de computo	Máquina electrónica, analógica o digital, dotada de una memoria de gran capacidad y de métodos de tratamiento de la información, capaz de resolver problemas matemáticos y lógicos mediante la utilización automática de programas informáticos.	Es una herramienta que permite organizar y llevar la información pertinente de la microempresa Parrillao, como la contabilidad, inventario, registros. También es una fuente para enviar información a los clientes sobre descuentos, promociones y eventos realizados por la microempresa.	Alta	Porcentaje de la población del Valle del Cauca con equipo de cómputo: 2012 58,3% 2013 59,6% 2014 60,3%
Telefonía móvil	Aparato portátil de un sistema de telefonía móvil. Conjunto de aparatos e hilos conductores con los cuales se transmite a distancia la palabra y toda clase de sonidos por la acción de la electricidad.	Favorece a la microempresa Parrillao porque permite tener comunicación con los clientes, informarles de las actividades y promociones realizadas por la empresa y comunicación interna entre los trabajadores de la empresa.	Alta	Acceso telefonía móvil con internet: Comercio 1Trimestre-2013 120 usuarios 4Trimestre-2013 122 usuarios 1Trimestre-2014 120 usuarios Población general 1Trimestre-2013 1043 usuarios 4Trimestre-2013 1033 usuario 1Trimestre-2014 1010 usuarios
Uso de correo electrónico	Medio por el cual las personas se comunican en tiempo real.	Es un medio de comunicación con los clientes, es económico y permite dar a conocer los productos de la empresa.	Alta	2011: 53% , 2012: 60% 2013: 66,9%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Matriz integrada: entorno geográfico.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA COMEDIDAS				
ENTORNO GEOGRAFICO				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Barrios	Numero de barrios en la zona urbana, da una apreciación del tamaño de la zona urbana.	Permite determinar el tamaño de la población en la zona urbana y evaluar el tamaño del mercado en la misma.	Media	En el municipio de Agua existen 24 barrios.
Corregimientos y veredas	Permite tener una apreciación del tamaño de la zona rural.	Indica que la mayoría de la población del municipio se encuentra las zonas rurales.	Alta	El municipio cuenta con 26 corregimientos y 26 veredas.
Temperatura media	Valor promedio de la temperatura	Indica que la zona cuenta con un ambiente propio para el esparcimiento.	Alta	La temperatura promedio es de 24 grados.
Vías de comunicación	Rutas de acceso al lugar de ubicación de la empresa.	Permite conocer con qué facilidad los clientes pueden llegar a la empresa	Alta	Las vías de acceso han tenido importantes remodelaciones y adecuaciones en los últimos años.
Límites del municipio	Municipios y territorios con los cuales limita el municipio.	Permite determina en auge de la zona y que tan propicio es para la actividad económica.	Alta	El municipio limita con uno de los principales puertos del país el cual se encuentra en Buenaventura.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Matriz integrada: entorno legal.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA COMEDIDAS				
ENTORNO LEGAL				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Registro sanitario por la manipulación de alimentos y crianza de animales.	Normativa que se aplica a los procesos que pueden originar factores de riesgo por ingesta de alimentos en la crianza y producción primaria de animales destinados para el sacrificio y consumo humano.	Conjunto de buenas prácticas de manufactura para manipulación de alimentos y crianza de animales para el consumo humano. Son algunas de las actividades desarrolladas en la microempresa Parrillao	Alta	Según el decreto 2270 de 2012, y demás que modifiquen o sustituya INVIMA. Art 11. Registro sanitario de predios. Art 12. Instalaciones y áreas de producción. Art 14. Obligaciones sanitarias.
Ley 590	Ley que favorece la creación y ejecución libre de la actividad comercial. Estímulo y desarrollo de las Mipymes.	Parrillao es una microempresa, que puede favorecerse de los estamentos legales para su funcionamiento y obtener beneficios del estado para el desarrollo y crecimiento.	Alta	Art 1. Objeto de ley. Art 7. Atención mipymes por el estado. Art 33. Participación del ice tex. Art 43. Estímulos a la creación de empresas. Art 45. Líneas de crédito creación de empresa.
Código de comercio	Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial.	La microempresa Parrillao realiza actos de comercio por lo tanto toda persona o ente que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio.	Alta	Decreto 410 de 1971 Art 12. Personas inhabilitadas ejercer comercio. Art 19. Obligaciones de los comerciantes Art 26. Objeto y publicidad del registro mercantil. Art 29. Reglas del registro mercantil. Art 37 Sanción ejercer comercio sin inscripción registro mercantil.
Código sustantivo del trabajo	La finalidad primordial del Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	La microempresa Parrillao requiere de mano de obra para operar sus actividades comerciales. El trabajo que regula este código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra.	Alta	Art 6. Trabajo ocasional. Art 8. Libertad de trabajo. Art 9. Protección al trabajo. Art 10. Igualdad de los trabajadores. Art 13. Mínimo de derecho y garantías.
Registros legales	Instrumentos necesarios para la creación de una empresa.	Documentos requeridos para el funcionamiento de la microempresa Parrillao.	Alta	Registro único empresarial. Registro matrícula mercantil cámara y comercio. Matrícula sanitaria.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Matriz integrada: entorno político.

MATRIZ DE ENTORNO INTEGRADA - SECTOR COMIDAS				
ENTORNO POLITICO				
Variable	Supuesto	Relación	Incidencia	¿Por qué?
Partido verde	Guiados por los ideales ecologistas del mundo moderno nace la idea de crear un nuevo partido que supere los vicios de la política tradicional; que se caracterice por su verticalidad ética y la coherencia política en su discurso y sus métodos, asumiendo la defensa de los derechos establecidos en nuestra carta política como objetivo fundamental y una posición de centro en el espectro político.	Una de sus propuestas es de facilitar las condiciones de acceso a recursos de crédito para las personas vinculadas a la economía popular y a microempresarios, con la aplicación de criterios de priorización que les permita vincularse de forma competitiva y eficiente en el circuito económico del país. La microempresa Parrillao puede verse beneficiado por esta política.	Alto	Senadores 5 Representantes a la cámara 6 Gobernadores 2 Diputados 26
Partido conservador	Asociación libre de personas que comparten un pensamiento sobre la función política, los cuales deben de conservar la civilización, la cultura y los valores esenciales de la nacionalidad.	Desarrollo de las regiones, para que la descentralización sea un instrumento eficaz que permita mejorar la calidad de vida de los colombianos. Pueden acceder a Microcréditos poblaciones de escasos recursos que no han tenido acceso a los mismos. El dueño de la microempresa Parrillao puede acceder a uno de los créditos para financiar sus operaciones.	Alto	Senadores 18 Representantes cámara 28 Gobernadores 2
Cambio radical	Cambio Radical es un partido comprometido con el fortalecimiento del Estado y de sus instituciones. Nuestra visión de un Estado Moderno incluye una descentralización administrativa real, el fortalecimiento de las instituciones judiciales, la consolidación de una política de seguridad ciudadana y democrática, y, sobretodo, la transparencia en el manejo y administración del aparato público.	Plantea el fomento al desarrollo Macroeconómico del país, atacando el desempleo y la informalidad. Dentro de sus políticas está el apoyo a la pequeña y mediana empresa, como fuente de generación de empleo. Para la microempresa Parrillao es favorable, permite al acceso de créditos con mejor tasa de interés.	Alta	Senadores 8 Concejales 2 Representantes a la cámara 6
Partido de la "U"	El Partido Social de Unidad Nacional es una organización política de centro, democrática y pluralista, que en el marco del Estado Social de Derecho se concibe como herramienta para proponer soluciones a los problemas y necesidades de la Nación Colombiana y de sus regiones, con el fin de proporcionar un desarrollo sostenible.	Impulsar el desarrollo económico del país sobre la base de un avance científico y tecnológico, la consolidación de ventajas comparativas que fortalezcan la integración de nuestros mercados con el resto del mundo. Estas políticas favorecen muy poco a la microempresa Parrillao.	Media	Senadores 21 Representantes a la cámara 37 Gobernaciones 5
Partido liberal	Carácter pluralista y constituye un grupo de personas que trabajan por resolver los problemas estructurales, económicos, sociales, culturales y políticos, nacionales y regionales mediante la intervención del estado.	El Partido se compromete, así mismo, a promover la competencia entre las empresas, a combatir y regular los monopolios y las posiciones dominantes en los mercados, de manera especial, en el de los medios masivos de comunicación social. Esta política favorece muy poco a la microempresa Parrillao.	Baja	Senadores 17 Representantes cámara 36 Gobernaciones 14 Alcaldía 11

Fuente: Elaboración propia.

3 ANALISIS DEL SECTOR

El servicio que presta el restaurante estudiado y sus competidores cada vez se posiciona más debido a la gran cantidad de turistas que visitan esta región con el ánimo de conocer diferentes lugares, disfrutar de un día de descanso y deleitarse con las variedades gastronómicas que se ofrecen. A continuación se presentara el modelo de las 5 fuerzas de Porter para la empresa.

3.1 AMENAZA DE ENTRADA

En esta fuerza se analizará el ingreso de nuevas empresas al sector el cual teniendo en cuenta el aumento del turismo y la capacidad de respuesta de la empresa analizada:

Apertura de nuevos restaurantes más cerca de la ciudad que ofrezcan los mismos servicios de los que se ofrecen en el Restaurante Parrillao, lo cual la empresa tiene una capacidad de respuesta baja dado que estas circunstancias no las puede controlar

Apertura de nuevos restaurantes ubicados en sitios aledaños al de la empresa objeto de estudio, aunque la empresa no pueda controlar el ingreso de nuevos competidores su capacidad de respuesta es media debido al conocimiento que tiene del sector y que los clientes ya tienen como lugar predeterminado el Restaurante el Parrillao y podría generar estrategias para contrarrestar la llegada de estos restaurantes

3.2 PODER DE LOS PROVEEDORES

Proveedores:

En cuanto a los proveedores dada la ubicación del Restaurante (km 25 corregimiento Borrero Ayerbe, Dagua), no se cuenta con gran cantidad de estos por lo cual no hay gran posibilidad de escoger a quien comprarle y a quien no, estos cuentan con precios establecidos donde se tiene en cuenta el gasto en que se incurre por el tema de transportar los pedidos hasta el Restaurante, en su gran mayoría los insumos que se compran son para la preparación de alimentos, por lo que los gastos de papelería son realizados en tiendas pequeñas del sector, se

puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto, y para confirmar esto se tiene en cuenta lo siguiente:

Ubicación del Restaurante: son muy pocos los proveedores que se desplazan hasta este lugar para los pedidos ya que por encontrarse retirado de la ciudad se aumentan para ellos los gastos de transporte.

Productos Sustitutos: para los productos que se adquieren de los proveedores no existen sustitutos por lo cual para el Restaurante es importante poder adquirirlos para cumplir con operación.

Tabla 26. Proveedores.

NIT/C.C	NOMBRE	DIRECCIÓN	TEL/CEL
6.331.738	Silvio Zuluaga "FAMA CENTRAL"	KM 30 Calle Principal Borrero Ayerbe	2472880
815.000.863	Avidesa de occidente S.A. Mac-Pollo	Cra 5 N° 39-04 Cali	4417880
890300346-1	Almacenes la 14 S.A.	Cra 5 N° 14-37 Cali	4656888
830.047.819-9	Coca Cola S.A.	Carro Repartidor	
12.591.883	Jorge Iván Buriticá,	Distribuidor Colanta	
No disponible	Galería KM30 Borrero Ayerbe	KM 30 calle principal	

Fuente: elaboración propia.

Referente a la forma de pago con los proveedores solo se maneja a crédito de ocho días con el señor Silvio Zuluaga quien es proveedor de carne, y con el señor Jorge Iván Buriticá quien provee lo referente a leche, chorizo, y morcilla, con los demás proveedores se maneja las compras de contado.

3.3 PODER DE LOS COMPRADORES

Los consumidores de este tipo de empresas suelen ser las personas entre los 18 años y los 60 años, cabe aclarar que se especifica este rango de edad debido a que los menores son acompañados por sus padres quienes están entre el segmento establecido, estos consumidores pertenecen a los estratos socio-económicos medio, medio-alto y alto los cuales buscan diversidad gastronómica y sitios de descanso para compartir con sus familiares y amigos, dentro de estos consumidores podemos encontrar: turistas nacionales e internacionales, habitantes de la ciudad de Cali y algunas personas de la localidad.

El poder de la fuerza de los consumidores es alta esto debido a que son ellos quien eligen que lugar visitar, para este tipo servicio se debe tener en cuenta que hay consumidores que se fidelizan con un restaurante, pero hay ciertos consumidores que no lo hacen ya que buscan cada vez que visitan esta área encontrar productos y servicios nuevos, es decir conocer más de la diversidad de la región, además de que buscan lugares que les genere economía

3.4 LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS

Uno de los productos sustitutos que se pueden presentar para el servicio de esta empresa son las fincas del sector que se alquilan los fines de semana para el descanso de las personas que vienen de visita a estos corregimientos.

Los Hostales también son sustitutos de este tipo de empresas ya que los clientes encuentran el servicio de alimentación pero sumado a este se ofrece el servicio de hospedaje.

La creación de restaurante que ofrezca comida Gourmet puede ser un sustituto importante en este sector.

Y por último otro producto sustituto son los centros recreacionales que han venido presentando apertura en el sector.

También se debe tener en cuenta que la implementación de actividades culturales en la ciudad puede hacer que disminuya la visita a estos lugares teniendo en cuenta los sustitutos que se pueden presentar se llega a la conclusión de que es alta la amenaza por productos sustitutos ya que por las personas que visitan constantemente buscan cada vez más actividades diferente para desarrollar.

3.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Rivalidad existente entre competidores:

Cabe aclarar que cuando a competidores nos referimos hablamos de las empresas que se presentan en un sector determinado las cuales con sus servicios o productos generan una satisfacción a la demanda que se presenta por parte de los compradores para con sus productos o servicios ofrecidos.

A continuación se presentan las empresas que son consideradas como los competidores directos del RESTAURANTE PARRILLAO

- Restaurante la cabaña.
- Restaurante Show las Neblinas.
- Restaurante la Montañita.

- Restaurante Aquí Me Quedo.
- Restaurante el Cortijo del Palmar.

A continuación se presentan las Características de los competidores representando las debilidades y fortalezas más importantes de los mismos:

Tabla 27. Competidores.

RESTAURANTE LA CABAÑA, KM 17 www.todoeventoscali.com/lacabana/	
Fortalezas	Debilidades
Amplia zona verde. Zona de juegos para niños. Infraestructura llamativa pues está construido en material pero asemeja a que fuese construido en madera. Amplia zona de parqueo Además de que cuenta con página de internet la cual es interactiva y en la cual se ofrece información de los servicios que se prestan en el restaurante. Servicio de reserva. Ofrece comida típica y también gourmet	No presta el servicio de atención de eventos. No se cuenta con página en redes sociales. En momentos en que el restaurante está lleno el servicio para la entrega de los pedidos es demorado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Fortalezas y debilidades del competidor Neblinas, km 18.

Restaurante Show las Neblinas, KM 18	
Fortalezas	Debilidades
Amplia zona de parqueo Cuenta con página en la Red Social Facebook, no se encuentra suficiente información sobre los servicios que ofrece Servicio de reserva. Ofrece comida típica y gourmet	No presta el servicio de atención de eventos. No se cuenta con página en internet Falta publicidad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Fortalezas y debilidades competidor la montaña, KM 22

Restaurante la Montaña, KM 22	
Fortalezas	Debilidades
Amplia zona de parqueo Buena vista Ofrece solo comida típica del valle	No presta el servicio de atención de eventos. No se cuenta con página en internet Falta publicidad. No se prestan servicios de reserva No tiene zona de juego para niños.

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Fortalezas y debilidades restaurante Aquí me quedo, km 20.

Restaurante Aquí Me Quedo, KM 20	
Fortalezas	Debilidades
Amplia zona de parqueo Cuenta con página en Facebook Cuenta con zona de juegos para niños. Ofrece solo comida típica del valle	No presta el servicio de atención de eventos. No se cuenta con página en internet No cuenta con servicio de publicidad. No se prestan servicios de reserva.

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Fortalezas y debilidades restaurante el cortijo del palmar.

El Cortijo del Palmar www.elcortijodelpalmar.com KM 20	
Fortalezas	Debilidades
Amplia zona de parqueo Cuenta con página de internet la cual ofrece amplia información de los servicios que brinda el Restaurante. Presta el servicio de atención a eventos Cuenta con el servicio de reserva. Cuenta con zona de juegos para niños Ofrece comida típica del valle	-Cuenta con pocos empleados. -No cuenta con publicidad.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las tablas anteriores donde se especifican las características de los servicios que ofrecen los restaurante competencia de Parrillao se puede concluir que se en este sector uno de los productos que se tiene como principal son los platos típicos del valle del cauca, también se rescata que hace falta mayor publicidad para los mismo para así darse a conocer.

3.6 PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR.

Tabla 32. Perfil competitivo del sector.

Restaurante Parrillao	Calificación	Marco específico del negocio					
Sector: servicios		Poder competitivo del sub-sector minoristas					
servicios de restaurante		Repulsión		Neutro	Atracción		Resultado
		--	-		+	++	
1.Competidores Actuales							
1.1.Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande	x			x		Pequeño
Diversidad de competidores	Grande					x	Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		x			x	Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos		x				Bajos
Incremento de capacidad	Grande				x		Pequeña
Capacidad de diferenciación del producto	Baja				x		Alta
Importancia para la empresa	Alta				x		Baja
Rentabilidad del sector	Alta				x		Baja
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta				x		Baja
Costo de salida	Alto				x		Baja
Interacción estratégica	Alta				x		Baja
Barreras emocionales	Alta			x			Baja
Restricciones sociales o de gobierno	Alta		x				Baja
2.Posiciones entrantes							
2.1.Barreras de entrada							
Economías de escala	Alta		x				Baja
Diferenciación del producto	Baja		x				Alta
Costos de cambio del cliente	Altos		x				Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio				x		Limitado
Necesidades de capital	Altas				x		Bajas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio				x		Limitado
Acceso a materias primas	Amplio				x		Limitado
Protección gubernamental	Baja			x			Alta
Efecto de la curva de experiencia	Alta				x		Baja
Reacción esperada	Alta				x		Baja
3.Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto				x		Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo
Integración hacia adelante	Alta			x			Baja
4.Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja				x		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto			x			Baja
Rentabilidad del cliente	Baja				x		Alta
5.Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Grande		x				Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta		x				Baja
Perfil numérico		1	8	4	18	2	

Fuente: elaboración propia.

La evaluación del perfil competitivo es favorable para la empresa de las variables evaluadas en la tabla 31, 18son atractivas, 2 son muy atractiva, 4 son neutras, 8

son negativas y 1 es muy negativa. La empresa cuenta con elementos para afrontar cada una de las fuerzas y debe de enfocarse en la atención al clientes ya que entre todas las fuerzas del sector esta es de vital importancia, teniendo en cuenta que en la región se cuenta con una alta oferta de productos agrarios y que los productos que ofrece no son altamente diferenciados la fuerza de los proveedores también es baja lo cual no sucede con los productos sustitutos ya que las personas por tratarse en su mayoría de conductores y viajeros puede preferir suplir su necesidad de alimentación con otros productos los cuales pueden ser más económicos, más rápidos de comprar y se pueden llevar para comer durante el viaje también es fuerte la fuerza de los nuevos entrantes teniendo en cuenta que es un sector que quiere poca inversión y no cuenta con barreras de entrada altas.

4 BENCHMARKING

En el presente capítulo se presentarán los factores de éxito de la empresa en su orden de importancia, estos son:

Calidad: ofrecer un producto de excelente presentación y reflejar las buenas prácticas de manipulación de alimentos en todo el proceso de preparación de cada plato.

Atención al cliente: la excelencia en atención al cliente debe ser una de las principales políticas de la empresa, realizar una atención cordial, tratar al cliente con respeto y hacer que se sienta importante durante su visita o paso por el restaurante.

Rapidez en la entrega: el tiempo de espera de cada pedido debe ser el mínimo, teniendo en cuenta que la mayoría de clientes son viajeros y conductores esta variable puede marcar una alta diferencia con los demás competidores.

Organización de las instalaciones: por tratarse de la preparación de alimentos las instalaciones deben reflejar en todo momento un aspecto limpio, organizado y acogedor.

Precio: el valor de los precios deben ser acordes a la necesidad que cada cliente desea satisfacer y competitivos referentes de la oferta del sector.

Teniendo en cuenta los análisis de la competencia se establecen como competidores más directos por los productos que prestan a los restaurantes La Cabaña, La Montañita y Aquí me quedo, a los cuales se les realizará la evaluación cuantitativa de su comportamiento frente a los factores de éxito (Ver tabla xx).

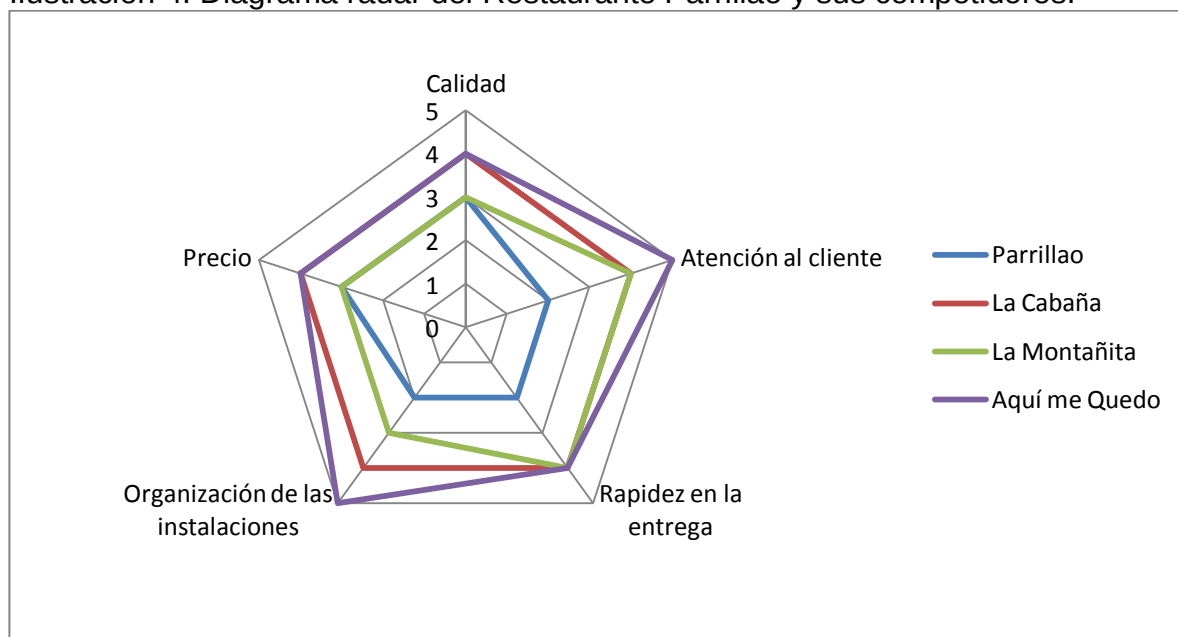
Tabla 33. Matriz de perfil competitivo del sector.

No.	Factor clave de éxito	Peso	Parrillao		La Cabaña		La Montañita		Aquí me Quedo	
			Cal	%Cal	Cal	%Cal	Cal	%Cal	Cal	%Cal
1	Calidad	30%	3	0,9	4	1,2	3	0,9	4	1,2
2	Atención al cliente	30%	2	0,6	4	1,2	4	1,2	4	1,2
3	Rapidez en la entrega	20%	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4	Organización de las instalaciones	20%	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
5	Precio	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
TOTAL		100		2,9		4,8		4,1		4,8

Fuente: elaboración propia.

Para una mayor apreciación del comportamiento del Restaurante El Parrillao frente a sus competidores se presenta a continuación el diagrama radar.

Ilustración 4. Diagrama radar del Restaurante Parrillao y sus competidores.



Fuente: elaboración propia.

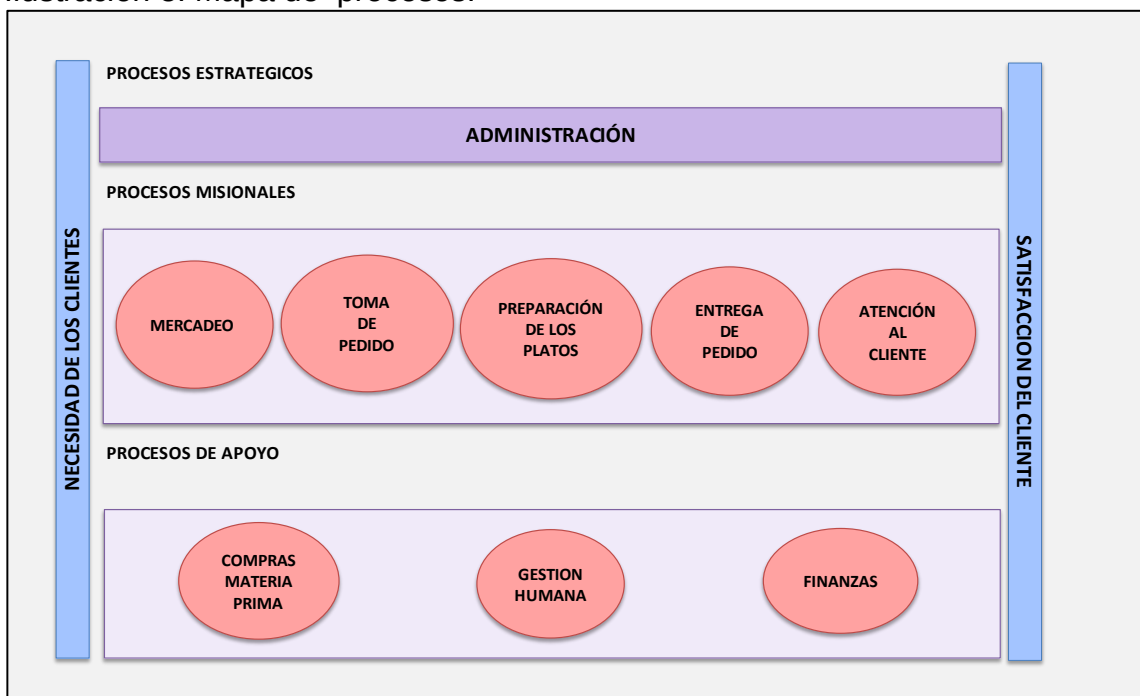
Teniendo en cuenta la tabla 33 y la ilustración 4 donde se presenta el diagrama radar del Restaurante Parrillao y sus competidores se encontró que Parrillao tiene grandes desventajas frente a sus competidores sobre todo en lo relacionado con los productos ofrecidos y el servicio al cliente, como líder del sector se encuentra el Restaurante La Cabaña donde se destaca el servicio al cliente, la calidad de sus productos y la organización de sus instalaciones. El restaurante Parrillao debe enfocar sus esfuerzos y recursos en mejorar sus productos y la atención al cliente.

5 ANALISIS DE FACTORES INTERNO

El restaurante “Parrillao” es una empresa dedicada el expendio de comidas preparadas a la mesa, cabe aclarar que los productos ofrecidos por este son platos típicos de la región,

A continuación se presenta el mapa de procesos de la organización, donde se puede visualizar que sus procesos estratégicos son enfocados a la parte administrativa, los procesos misionales tienen que ver con marketing, preparación de los platos, atención al cliente entre otros, también se puede observar los procesos de apoyo los cuales hacen referencia al personal que labora en el restaurante, las compras de materia prima y las finanzas de la organización.

Ilustración 5. Mapa de procesos.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procesos ya mencionados, dicha descripción se realizó con la ayuda de una entrevista a los dueños quienes a su vez son los administradores del restaurante. Durante la investigación se observaron situaciones de mejora en los siguientes procesos:

Planeación: La empresa no cuenta con un registro sobre los planes que se deben de implementar, cuando se realiza algún plan este se da a conocer a los empleados de forma verbal.

Organización: los empleados del restaurante no cuentan con manuales ni reglamentos establecidos para la designación de funciones específicas para cada cargo, lo que lleva a que sean los administradores quienes día a día designan las funciones de cada quien

Mercadeo: las estrategias de mercadeo en la empresa no se tienen bien definidas, por el momento se cuenta con una página web la cual no es lo suficientemente interactiva para atraer los clientes además de que no se actualiza constantemente, no se cuenta con vallas publicitarias ni ningún tipo de publicidad, se maneja una estrategia de voz a voz entre los clientes.

Gestión humana: En el restaurante no se tiene establecido por parte de la administración un proceso para la selección del personal, por lo general se opta por contratar de manera verbal a personas de la región esto con el fin de disminuir gastos y además generar empleo en la región. Los empleados no cuentan con manuales de funciones, no se dan incentivos ni capacitaciones ni tampoco se presentan sanciones.

Finanzas: no se cuenta con un programa contable como tal, respecto al manejo de dinero los encargados son los administradores quienes dependiendo de los ingresos que se presenten así mismo toman las decisiones respecto a las compras e inversiones en cambios para mejoras en el restaurante.

5.1 DIAGNÓSTICO

Teniendo en cuenta lo que se ha presentado a lo largo del documento a continuación se presentan las fortalezas y debilidades del restaurante:

Fortalezas:

- En la realización del proceso de planeación se logra el compromiso por parte de los empleados para el desarrollo de esta.

- Lo procesos misionales presentan una secuencia que rara vez es interrumpida
- Al no realizarse un control específico en el cumplimiento de las tareas designadas a los empleados se encuentra un compromiso de parte de ellos para el cumplimiento de las mismas y así tener el buen funcionamiento de la organización
- Se encuentra trabajo en equipo por parte de los empleados.
- Se tienen establecidas buenas relaciones con los proveedores esto debido al cumplimiento en pagos pero también debido al cumplimiento en la entrega de los productos de parte de ella y la calidad de los mismos

Debilidades:

- No hay motivación para el personal
- No se cuenta con una estructuración en cuanto al desarrollo del área de mercadeo
- No se tienen establecidas las estrategias de publicad
- Los procesos estratégicos son realizaos de manera verbal lo que hace que en muchas ocasiones no sean claras las actividades a realizar.
- En ocasiones no se cuenta con personal suficiente para la demanda que se presenta.
- No se realiza evaluación de los procesos
- No se han definido claramente los cargos y sus respectivas funciones.
- No se cumple con la entrega de los pedidos a tiempo y en las condiciones requeridas por el cliente, bajo presión de alta demanda.

5.2 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

A continuación se presenta la evaluación de factores externos identificados como factores clave que afectan de manera directa o indirecta la empresa. Estos factores, son importantes tenerlos en cuenta puesto que influyen en la organización y esta debe acomodarse y/o adaptarse al medio ambiente externo en el que se encuentra, para poder lograr posicionarse en el mercado, y permanecer.

Tabla 34. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Población total del municipio de Dagua	5%	4	0,2
Población entre 15 y 60 años 62.68%	8%	4	0,32
Tasa de inflación	2%	3	0,06
Ingreso per Cápita	10%	4	0,4
Suministro de servicios público: agua, energía, gas, teléfono y alcantarillado.	2%	4	0,08
Salario mínimo	2%	3	0,06
Nivel educativo	5%	4	0,2
Hedonismo	5%	4	0,2
Cambio de estilo de vida	5%	4	0,2
Festividades y Gastronomía	2%	4	0,08
Suscriptores a internet	2%	4	0,08
Personas con equipo de computo	5%	4	0,2
Uso de correo electrónico y mensajería	5%	4	0,2
Vías de comunicación, límites del municipio y temperatura	2%	4	0,08
Registro sanitario por la manipulación de alimentos y ley 590.	5%	4	0,2
Partidos verde, radical y liberal.	8%	4	0,32
DEVILIDADES			
Población entre 0 y 4 años 6.14 %	2%	3	0,06
Crecimiento económico	10%	1	0,1
Tasa de desempleo	8%	1	0,08
Barrios, corregimientos y veredas	3%	2	0,06
Código de comercio, sustantivo del trabajo y registros	5%	2	0,1
Partido conservador y de la U.	2%	2	0,04
Telefonía móvil en número de usuarios	5%	2	0,1
Ley 223 de 1995, Ley 9 de 1979, ISO 14000, Decreto 2811 de 1974 y Decreto 1753 de 1994.	5%	1	0,05
TOTAL	100%		2,95

Fuente: elaboración propia

La evaluación de los factores externos refleja que existen en el entorno grandes oportunidades que la empresa debe aprovechar, como se puede observar en la tabla 34 las amenazas son menores a las oportunidades y como resultado se obtiene una ponderación de un 2,95/ 4 por ciento lo cual indica cómo se mencionó anteriormente que la empresa cuenta con un entorno que favorece su actividad económica.

Tabla 35. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
compromiso por parte de los empleados	10 %	4	0,4
procesos misionales presentan una secuencia que rara vez es interrumpida	10 %	4	0,4
trabajo en equipo	5%	4	0,25
buenas relaciones con los proveedores	15 %	4	0,6
DEBILIDADES			
No hay motivación para el personal	10 %	2	0,2
No se cuenta con una estructuración en cuanto al desarrollo del área de mercadeo	10 %	2	0,2
No se tienen establecidas las estrategias de publicidad	15 %	1	0,15
Los procesos estratégicos son realizados de manera verbal lo que hace que en muchas ocasiones no sean claras las actividades a realizar	5%	2	0,1
No se cuenta con personal suficiente para la demanda que se presenta.	5%	2	0,1
No se realiza evaluación de los procesos	5%	1	0,05
No se han definido claramente los cargos y sus respectivas funciones	10 %	1	0,1
No se cumple con la entrega de los pedidos a tiempo y en las condiciones requeridas por el cliente, bajo presión de alta demanda	15 %	1	0,15
TOTAL	100%		2,65

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de factores internos se puede afirmar que la empresa se encuentra en un estado donde debe de implementar mejoras que le permitan continuar funcionando en el futuro, crecer, ampliar su número de clientes fidelizados, incrementar la motivación y satisfacción laboral. Los factores de mayor importancia y con una ponderación mayor son están relacionados con los procesos de ventas y el compromiso del personal. En la anterior evaluación se le da un valor del 20% a la debilidad: no se cumple con la entrega de pedidos a tiempo y en las condiciones requeridas por el cliente, ya que esto influye directamente en la satisfacción del cliente y puede llevar a que dicho cliente deje de consumir en el restaurante además de hacer que por medio del voz a voz los clientes potenciales se enteren de esta debilidad y decidan no visitar el restaurant ya que tienen una mala referencia del mismo, esta situación se presenta cuando los empleados trabajan bajo presión por cual se fue afirmar que esta situación está relacionada con el hecho de que no se han definido cargos y funciones y no se evalúan los procesos.

A continuación se presenta la tabla de matriz de factores externos e internos, que permitirá obtener las coordenadas entre los dos aspectos.

Tabla 36. Matriz de evaluación de factores externos e internos.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE 3,0 A 4,0	PROMEDIO 2,0 A 2,99	DEBIL 1,0 A 1,99
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO 3,0 A 4,0	I	II	III
	MEDIO 2,0 A 2,99	IV	V	VI
	BAJO 1,0 A 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que las estrategias más favorables para la empresa son las relacionadas con el desarrollo de sus productos. La matriz de factores internos y externos se utiliza para determinar el tipo de estrategias que debe de implementar la empresa y se encontró que dichas estrategias deben ser de resistencia o de mantener y retener pues sus valores se encuentran dentro del promedio de lo cual se concluye que las estrategias más apropiadas son las de penetración de mercado y de desarrollo de productos.

5.3 7.4 MATRIZ DOFA.

Tabla 37. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA RESTAURANTE PARRILAO	FORTALEZAS (F) F1.Precios accesibles F2.Infraestructura clásica en madera F3 Cuenta con página en internet y página en la red social Facebook que permite que dar a conocer el restaurante. F4 Ubicación en el corregimiento borrero ayerbe donde se cuenta con un clima templado y apto para el contacto con la naturaleza. F5 Variedad en platos típicos y gourmet. F6 Cuenta con siete años de experiencia en el municipio. F7 Servicio de banquetearía	DEBILIDADES D1 No se cuenta con personal suficiente en horarios críticos. D2 Alto nivel de rotación laboral. D3 No se cuenta con la capacitación adecuada para la atención al cliente. D4 No se cuenta con un liderazgo definido por parte de los gerentes. D5 Los empleados no cuentan con prestaciones de ley y un sueldo estable. D6 Dificultades para cancelar a los proveedores a tiempo. D7 Carencia de utensilios de cocina. D8 No se cuenta con un programa que permita registrar los ingresos y gastos y manejo de los recursos del restaurante y permita una apropiada gestión de los recursos. . D9. Los procesos no se encuentran por escrito.
OPORTUNIDADES (O) O1 Sección de postres O2 Atención a fechas especiales (día de la madre, secretaria, cumpleaños, etc.) O3 Creación de nuevos empleos. O4 Incursión en nuevos mercados con actividades lúdicas (karaoke, happy hour's, etc) O5 Apoyo por parte del SENA a unidades familiares.	ESTRATEGIAS FO Crear promociones en productos para fechas importantes, incursionando en la atención al cliente por medio de recursos informáticos como facebook, blogs, twitter, etc. (O1, O2, O4 - F1, F2, F3, F4, F5, F6) Mejorar la página de internet. (F1, F3, F4, F5, F7, O1,O2,O4)	ESTRATEGIAS DO Renovar implementos de uso constante para el correcto funcionamiento del establecimiento (O4 - F7) Realizar convenios con instituciones educativas para la realización de prácticas en cocina, atención al cliente y capacitación de personal activo del establecimiento(O1, O2, O3,O4 - F1,F3,F4) Incrementar el nivel de contratación por turnos en temporada alta, eventos y horarios críticos (O3 - D1) Implementar un sistema contable (O5-D8) Fomentar un ambiente de trabajo agradable (D1,D2,D3,D4,-O3)
AMENAZAS A1 Cantidad y variedad de competidores con reconocimiento intermunicipal. A2 Bajo nivel turístico en semana. A3Escases de insumos por fenómenos climáticos. A4 La competencia cuenta con empleados capacitados en atención al cliente. A5 Incremento en impuestos. A6 Competencia certificada	ESTRATEGIAS FA Creación de cupones o tarjetas al cliente continuo para fidelizar clientes (A1, A3, A5, A6 - F1, F4, F5, F6) Capacitación de en cursos minichef's (cocina). (A3,A4 - F6, F7, F5) Redecoración y aprovechamiento de infraestructura clásica en madera con temporadas de calor para la atracción y fidelización de nuevos clientes (A1,A2,A4 - F2,F3,F5,F6)	ESTRATEGIAS DA Crear puesto de planta con contrato de ley. (A1,-D2,D5) Asociación con terceros o inyección de capital (A3 - D5,D6) Capacitación en RRHH a todo el personal del establecimiento indiferente del estado del contrato (A1, - D4,D8) Incrementar la satisfacción del clientes y hacer seguimiento al trato que reciben los clientes (D3, A1, A4 Establecer un manual de procesos y vigilar su cumplimiento. (D9-A6).

Fuente: elaboración propia

6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como estrategias de direccionamiento actualmente solo se cuenta con la misión y la visión, para medir su nivel de competitividad y pertinencia realizamos el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 38. Redefinición del direccionamiento actual

Misión	Describir brevemente el propósito de la empresa, su contribución al entorno socio-económico en que se desarrolla y su mercado meta.	"Somos un Restaurante de calidad, comprometido con todos y cada uno de nuestros clientes, que presta un excelente servicio, y busca entregar a todos sus visitantes una experiencia integral de comidas y bebidas, pero también ofreciéndoles un lugar con una maravillosa vista al paisaje, agradable música y la mejor atención. Pretendemos llegar a todos los viajeros de la vía entre las ciudades de Cali y B/ventura, a los vecinos de la zona y a todos los clientes que buscan un cambio de ambiente y de clima, en especial los fines de semana"	La actual misión del restaurante no vincula sus actividades con el desarrollo de la zona en que labora, tampoco describe que tipo de productos ofrece (comida rápida, asados argentinos, etc.). Por otro lado si define cuál es su mercado objetivo y parte de como desarrollara sus actividades. Tiene problemas de redacción.	El Restaurante el Parrillao, le brinda a los viajeros que recorren la vía Cali-Buenaventura, turistas y a toda su clientela, una experiencia inigualable ofreciéndoles la mejor calidad en platos típicos Colombianos y asados a la parrilla; acompañados de un hermoso paisaje, un clima perfecto, agradable música y la mejor atención brindada por un excelente equipo humano conformado por habitantes de la zona.
Visión	Describir brevemente una prospectiva a largo plazo de la empresa teniendo en cuenta el desarrollo del mercado	"Parrillao será para el año 2015, la mejor opción entre los Restaurantes de la zona y se posesionara como el sitio con los más variados platos a los precios más accesibles. Ofreceremos también un servicio integral para la familia, que incluirá juegos para niños, postres y alternativas para pasar una tarde especial en el mejor ambiente. De otro lado, seremos también la mejor oferta en atención de eventos tanto en nuestro Restaurante como a domicilio durante los doce meses del año. Nuestros servicios cubrirán bodas, despedidas, convenciones y todo tipo de eventos a nivel familiar y empresarial."	La actual visión del restaurante vincula productos y servicios no propios del restaurantes como lo son los postres y la atención de eventos fuera del restaurante, ya que estos representa un servicio de banquetearía con productos que pueden variar a los vinculados con el menú actual, además abarca muchas metas al mismo tiempo, lo cual puede representar un riesgo de cumplimiento para la empresa.	El Restaurante el Parrillao, para el año 2017 será reconocido en la zona del kilómetro 18 al kilómetro 26, como la mejor opción en platos típicos Colombianos y asados a la parrilla con altos estándares de calidad y con el mejor servicio al cliente conformado exclusivamente con un equipo humano de la zona, aportando desarrollo económico y social a nuestra comunidad.

Fuente: elaboración propia

6.1 MISIÓN

El Restaurante el Parrillao, le brinda a los viajeros que recorren la vía Cali-Buenaventura, turistas y a toda su clientela, una experiencia inigualable ofreciéndoles la mejor calidad en platos típicos Colombianos y asados a la parrilla; acompañados de un hermoso paisaje, un clima perfecto, agradable música y la mejor atención brindada por un excelente equipo humano conformado por habitantes de la zona

6.2 VISIÓN

El Restaurante el Parrillao, para el año 2017 será reconocido en la zona del kilómetro 18 al kilómetro 26, como la mejor opción en platos típicos Colombianos y asados a la parrilla con altos estándares de calidad y con el mejor servicio al cliente conformado exclusivamente con un equipo humano de la zona, aportando desarrollo económico y social a nuestra comunidad.

6.3 VALORES

Se proponen para el Restaurante “El parrillao”, los siguientes valores corporativos:

Honestidad: Nos permite mantener excelentes relaciones con nuestro personal, siendo claros en todo momento en los buenos y malos desempeños grupales e individuales.

Lealtad: Nuestra empresa, como nuestros empleados son leales a la prestación de un excelente servicio y a los códigos de moralidad y cultura, que se establecen en nuestra sociedad, permitiéndonos un ambiente laboral placido y confortable.

Respeto: Tratar con nuestros clientes es todo un placer, por eso los valoramos y hacemos lo que está en nuestras manos para satisfacer nuestras necesidades

6.4 POLÍTICA DE CALIDAD

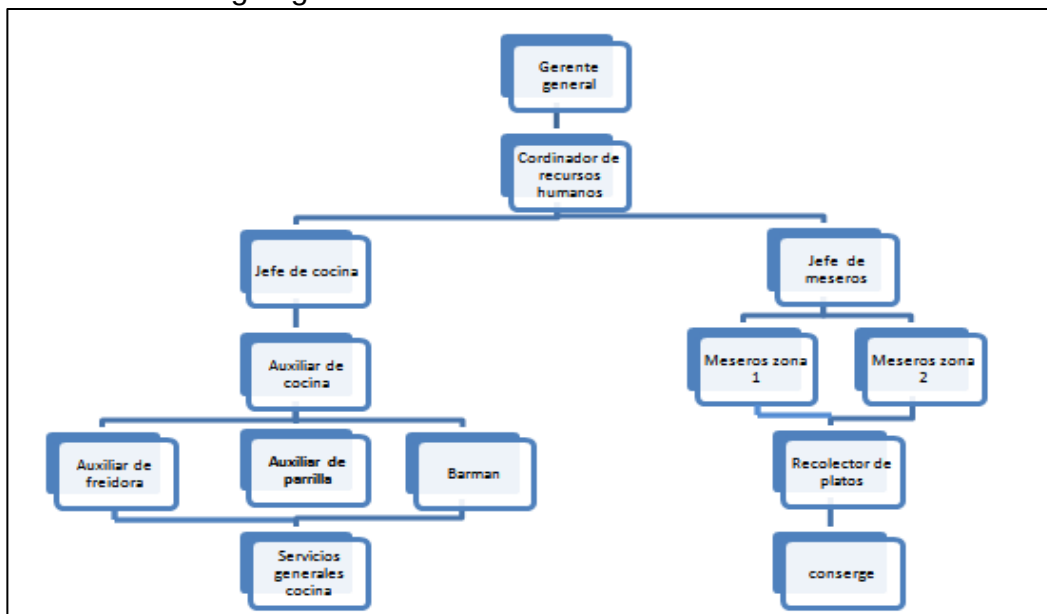
Nuestros clientes y su felicidad son nuestra prioridad, por eso les ofrecemos calidad y seguridad en los insumos de nuestros platos; un servicio al cliente profesional, amable y atento a las necesidades, preguntas o quejas de nuestros comensales.

Aseguramos la calidad de nuestras instalaciones en cumplimiento con los requisitos de ley y el mantenimiento periódico de las mismas, realizando los debidos procesos de control de residuos, siendo amigables con el medio ambiente.

6.5 ORGANIGRAMA

Se propone un mapa organizacional de tipo matricial para el Restaurante “El Parrillao”, según el análisis realizado a los procesos de producción y distribución llevados a cabo durante un servicio en el restaurante, con esta propuesta se pretende dar apoyo y agilizar los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, lo cual mejoraría significativamente el desempeño de los empleados y la atención al cliente en todo momento, justificándose así el incremento salarial de los empleados al redistribuir las responsabilidades de los mismos.

Ilustración 6. Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Financieros

Implementar un sistema contable durante el año 2016, que permita hacer seguimiento a los movimientos económicos del restaurante, garantizando el cumplimiento de los derechos y deberes legales en los que este incurre.

Gestionar anualmente los recursos económicos del restaurante según sea pertinente para el desarrollo y rentabilidad del mismo.

Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 20% para el 2020.

6.7 OBJETIVOS DE SERVICIO:

Incrementar la satisfacción de los clientes por medio de una atención a tiempo y entregando productos de acuerdo a la solicitud de los clientes.

Hacer seguimiento al trato que reciben los clientes mientras están en el establecimiento.

6.8 OBJETIVOS DE PROCESOS:

Establecer manuales de funciones para garantizar el orden y correcto funcionamiento durante las horas pico.

Vigilar que cada proceso sea llevado a cabo en las mejores condiciones de calidad y salubridad, de acuerdo a lo establecido en los Artículos 11, 12 y 14 del Decreto 2270 de 2012, y la normatividad vigente establecida por INVIMA.

6.9 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Fomentar un ambiente de trabajo satisfactorio: El Restaurante “El Parrillao”, en cumplimiento con el compromiso social que adquirió al establecerse en la zona correspondiente al km 25, y en busca del desarrollo socio-económico del mismo, seleccionara el personal con mayores capacidades de la zona, ofreciéndole un salario justo, la posibilidad de ascender y el apoyo necesario para su desarrollo personal y profesional.

7 PLAN DE ACCION

Teniendo en cuenta el estado actual del Restaurante, se propone implementar las siguientes estrategias

7.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Entre las debilidades más considerables de la empresa se encuentra que en el momento no cuenta con un sistema de información que le permita el registro de los ingresos y egresos permitiendo una gestión adecuada de los recursos por lo cual se realizará contacto con el Centro de Electricidad y Automatización Industrial del Servicio Nacional de Aprendizaje a fin de contactar a aprendices de Desarrollo de Sistemas de Información y ofrecerles la oportunidad de culminar su etapa productiva a través de la modalidad apoyo a Unidad Familiar, los aprendices cuentan con los conocimientos y las capacidades para el desarrollo del sistema de información que en el momento requiere la empresa y no tiene ningún costos.

7.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Dado los objetivos de servicio planteados, a continuación se presentan las estrategias de mercadeo planteadas con el objeto de mejorar el servicio a los clientes

Se busca establecer el Restaurante “El Parrillao” en el mercado como uno de los mejores de la zona, para ello se determinaron sus principales problemas de procesos, mercadeo y servicios, a fin de lograr una mejor estratificación de los mismos según sea su enfoque (marketing mix, marca/posicionamiento, servicio al cliente) y formular estrategias de marketing con objetivos definidos a corto y largo plazo, logrando así incrementar la rentabilidad del establecimiento. Estos problemas se determinaron a partir del análisis interno y externo realizado a la empresa y el análisis según los datos recolectados por encuestas a clientes de la misma.

Tabla 39. Estrategias de Mercadeo.

ENFOQUE	PROBLEMA	FORMULACIÓN	OBJETIVO
PRODUCTO	Productos mal empacados, error en cocción de las carnes, menú abierto.	¿Cómo puede el restaurante "Parrillao" reconocer y mejorar sus productos?	Definir e implementar procesos de producción para cada plato incluido en el menú, generar un menú con un solo enfoque gastronómico.
PRECIO	Los precios no son competitivos.	¿Qué estrategias puede implementar el restáurate "Parrillao" para que sus precios sean competitivos?	Establecer un valor agregado, que permita restablecer precios competitivos en la zona.
PROMOCIÓN	Publicidad limitada y desactualizada.	¿Qué estrategias de promoción de alta difusión puede implementar el restáurate "Parrillao"?	Fomentar la alternación y uso continuo de elementos publicitarios pagados y gratuitos.

Fuente: elaboración propia

7.2.1 Producto.

El problema de este enfoque es que a los clientes no se les brinda platos con alta calidad, teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los clientes el 44% de las personas encuestadas visita el restaurante por su ubicación y solo el 15% lo visita por los platos que se brindados, lo que lleva pensar que los platos servidos no satisfacen las necesidades de los clientes. Ahora bien, tomando como base la definición que nos da Medina y Correa⁵⁴ sobre que el producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrezca en el mercado para satisfacer los deseos o necesidades de los clientes: se observa que el producto que se ofrece en el restaurante no satisface totalmente las necesidades de los consumidores por lo tanto se propone que se realice la estandarización de las recetas de los platos que se preparan, es decir, establecer una receta con las cantidades exactas a utilizar para la preparación de cada plato en el restaurante y cada vez que se prepare el mismo esto con el fin de mejorar la calidad del producto ofrecido. Adicional a esto para mantener esta calidad se recomienda establecer convenios con los proveedores para obtener precios fijos y/o descuentos en la materia prima además de y lo quizá más importante adquirir productos de excelente calidad para la preparación de los platos y establecer procesos de calidad para la selección y compra de la materia prima.

⁵⁴ MEDINA y CORREA. Op.cit., p.102.

Tabla 40. Estrategias de producto.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO	PERIODO	RECURSOS
PRODUCTO	Jefe de Cocina	Estandarización de los procesos de producción de los productos.	Se debe realizar un análisis detallado de la preparación de los productos que incluya el estudio ingredientes, cantidades, tiempos de cocción y forma de servir, para esto se recomienda cocinar cada plato del menú y tomar transcribir el proceso a fin de generar un documento base (recetario).	10 días	Elementos de cocina y computador e impresora
	Gerente general / Jefe de Cocina	Reorganización de la cocina.	Evaluar y reorganizar el espacio y los implementos de cocina, con el fin de dar un orden a la línea de producción, facilitar y agilizar la entrada y salida de pedidos, además de la movilidad en la cocina.	3 días	Personal masculino e implementos de aseo.
	Gerente general / Jefe de Cocina	Estandarizar el proceso de selección y compra de la materia prima.	Observar y definir el tipo de materia prima, el estado de uso y el tiempo estimado de vida, para su respectiva selección y compra.	1 día	computador e impresora
	Gerente general / Jefe de Cocina	Estandarización de proveedores	Seleccionar las empresas que cumplan con todos los estándares de calidad e higiene establecidos por la ley.	2 días	computador e impresora

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Precio

Teniendo en cuenta lo encontrado en el análisis de las encuestas realizadas, se observa que los precios del restaurante se encuentran por debajo de lo que los clientes gastan normalmente en un almuerzo en el sector, además nuevamente se hace presente el hecho de que solo el 20% de los clientes encuestados visitan el restaurante por los precios que se ofrecen, lo que da a entender que el precio actual de los platos no está generando un atractivo para el consumidor, por lo tanto la estrategia a recomendar para este enfoque se basara en lo expuesto por Serrano⁵⁵ quien dice que se trata de encaminar el precio al punto de equilibrio tal que sea satisfactorio por los usuarios que intercambien el insumo, se propone reevaluar los precios de oferta al público, respecto al imaginario de calidad de productos establecidos en la zona y la calidad real de los productos del restaurante.

⁵⁵ SERRANO. Op. Cit., p.59.

Tabla 41. Estrategias de precio.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO	PERIODO	RECURSOS	COSTOS
PRECIO	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	Evaluar y restablecer precios.	Analizar los costos de producción e implementación de ingredientes de alta calidad.	5 días	computador e impresora	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Promoción

El problema encontrado en cuanto a este enfoque es que la publicidad que tiene actualmente el restaurante Parrillao no satisface la necesidad de reconocimiento e identificación oportuna del mismo, puesto que según el análisis de las entrevistas realizadas a los clientes que los visitan dicha publicidad solo es visible una vez que se transita frente al Restaurante. Actualmente el restaurante cuenta con una página web y una página en la Red Social Facebook, de las cuales no hay un constante manejo y actualización continua. Con base en lo anterior, y tomando como referencia lo que dice Díaz⁵⁶ que la promoción es dar a conocer el producto logrando así un estímulo al consumidor para que compre, por lo tanto el dar a conocer los productos del restaurante por medio de diferentes medios de comunicación llevará a que los consumidores potenciales se interesen por visitar este lugar, para lo cual propone:

- Apropiarse de tanto de la página web como de la cuenta en la Red Social Facebook para llevar una constante actualización además de realizar promociones y hacer concursos los cuales tengan como premio descuentos en los diferentes platos que se brindan en el restaurante.
- Crear promociones para fechas especiales como el día de la Madre, día de la Secretaria, día de los Niños, etc.
- Realizar reparto de volantes en ligares con alta concentración de personas como lo son los centros comerciales en la ciudad en los cuales se dé a conocer los platos que se ofrecen en el restaurante además de promociones y descuentos.
- Ubicación de vallas publicitarias en la vía que conduce al restaurante.

⁵⁶ DÍAZ, Santos. Promoción de ventas. España: Díaz de Santos, 1994. 19p.

Tabla 42. Estrategias de promoción.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO	PERIODO	RECURSOS	COSTOS
PROMOCIÓN	Gerente General	Implementar el uso frecuente de redes sociales	Contratar una persona que esté capacitada en la creación y asesoramiento para el manejo de redes sociales y páginas web.	3 días	Computador con acceso a internet	\$ 150.000
	Gerente General	Diseño y creación de página web.		3 días	Computador con acceso a internet	
	Gerente General	Diseño, impresión y colocación de publicidad de alto impacto visual, en la vía al restaurante.	Contratar con un proveedor de publicidad especializada que diseñe, imprima y publique publicidad visual.	6 días	Equipo especializado	\$ 6.000.000
	Gerente General	Diseño e impresión de volantes.		7 días	Equipo especializado	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

7.3 ESTRATEGIAS DE PROCESOS

Se encuentra como problema en este enfoque que hay falta de personal para atender la demanda que se presenta en los fines de semana, además tomando como referencia las debilidades obtenida en el análisis interno de la empresa no se presenta una clara definición de cargos ni funciones correspondientes, lo cual lleva a confusiones al momento de realizar los despachos y entrega de pedidos a los clientes. Para este problema se toma como base lo expuesto por Serrano presentado en el marco teórico de esta Tesis donde explica cuales son algunos de los factores que hacen parte del proceso de distribución y destaca que el canal de distribución es la secuencia por la que pasan los insumos para llegar a su destino. Esto lleva a recomendar que se establezcan claramente los pasos a seguir desde que toma el pedido al cliente hasta que este mismo lo recibe, delegando funciones a los empleados de acuerdo al cargo que desempeñen en la empresa, los cuales serían:

1. Recepción de pedido.

Una vez que el cliente ingresa al restaurante es atendido por un mesero el cual es el encargado de recibir el pedido de los platos que el cliente desea consumir. Este se considera uno de los pasos más importantes dado que los clientes especificaran que tipo de cambios o sugerencia especial quieren para el momento de servir, es deber del mesero tener claro los requerimientos del cliente.

2. Transcripción del pedido en formato.

En este paso el mesero selecciona el plato ordenado por el cliente dentro del formato y adjunta las especificaciones del mismo.

3. Solicitud de pedido a cocina y preparación de platos

En este paso se dicta el pedido a las personas que se encargan de preparar los platos, quienes se organizan para que todos los platos de la mesa de cliente salga dentro del tiempo establecido y sin retrasos además de una excelente preparación cumpliendo los requerimientos del cliente

4. Servida de platos.

Una vez se tengan preparados los platos se pasa a servir cuidando de que la presentación de los platos sea la mejor.

5. Despacho de pedido.

Los platos ya servidos se remiten hasta la barra de despacho donde se encuentra una persona encargada de llevar los platos hasta la mesa del cliente antes de entregar los platos se revisa que todo esté en orden y completo además que se revisan las especificaciones del cliente para mirar si se está cumpliendo con estas.

6. Entrega de pedido al cliente

Se lleva el pedido hasta la mesa del cliente.

7. Entrega de factura al cliente (cuando el cliente la solicite).

Después de que el cliente ha consumido el producto y una vez él lo desee y lo solicite se le hace entrega de la factura impresa, en este paso también se pregunta al cliente como le fue con la comida si estuvo todo bien o si hizo falta algo.

8. Pago por parte del cliente.

Si el cliente lo desea se puede dirigir hasta la caja para hacer el pago o también le puede entregar el dinero al mesero que le atendió el cual llevara el dinero a la caja y le regresara al cliente la devuelta.

Tabla 43. Estrategias de procesos.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO	PERIODO	RECURSOS	COSTOS
DISTRIBUCIÓN	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	Estandarización de tiempos en el proceso de recepción y despacho de productos	Estandarizar los tiempos de toma del pedido, entrega del pedido a la cocina, preparación del pedido, salida del pedido de la cocina y desplazamiento de la cocina a la mesa. Se debe capacitar el personal y realizar como mínimo 3 pruebas piloto.	5 días	Computador e impresora, personal.	\$ 0
	Gerente General / Jefe de Meseros	Crear formato de pedidos	Realizar un análisis de órdenes con mayor frecuencia que permitan estandarizar los pedidos en un formato físico didáctico.	20 días	Computador e impresora.	\$ 100.000
	Gerente General / Jefe de Meseros	Implementar facturación digital	Adquirir e instalar una máquina registradora que imprima facturas y conserve los datos ingresados.	5 días	Equipo electrónico	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia

7.4 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Tomando como referencia lo observado en los análisis realizados a la empresa se determina que el problema de este enfoque es la continua rotación de personal que se da en el restaurante lo que evita que se preste una atención al cliente de alta calidad ya que no se realizan capacitaciones, además de que los empleados no son expertos en las actividades que desarrollan dentro del restaurante por lo tanto se tomará como base lo expuesto por Duque⁵⁷ quien dice que el objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la

⁵⁷ DUQUE, Edison. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. En: INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Ciencias Sociales. Tomado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf> recuperado el 6 de octubre de 2014 a las 8:24 am.

organización. Teniendo en cuenta esto, si los empleados se sienten a gusto en la empresa no se presentará deserción y se ofrecerá mejor servicio al cliente logrando satisfacer las necesidades del mismo, por lo que se propone:

- Incentivar a los empleados con comisiones por cantidad de platos específicos vendidos durante un día.
- Tener fechas especiales como cumpleaños, Día de la madre.
- Realizar reconocimiento público por el buen comportamiento y buen desempeño en su trabajo.

Tabla 44. Estrategias de recursos humanos.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCESO	PERIODO	RECURSOS
RECURSOS HUMANOS	Gerente de Recursos Humanos	Establecer procesos de selección de personal	Analizar las necesidades del restaurante, para diseñar un cuadro de competencias requeridas en el personal a contratar.	8 días	computador
	Gerente de Recursos Humanos	Capacitación de personal	Evaluar y elegir la mejor opción de capacitación para el personal, se recomienda tener en cuenta los convenios disponibles con el Sena e institutos tecnológicos, ya que todo el personal debe ser capacitado, en su respectiva área de desempeño.	9 días	Responsable del proceso y personal
	Gerente de Recursos Humanos	Creación de plan compensatorio	Evaluar y diseñar un plan compensatorio con el cual se busque establecer una mejor relación con el empleado e incentivarlo.	3 días	Responsable del proceso y computador

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En la tabla 39 y 40 se presenta el plan de evaluación, mediante indicadores para el plan de acción propuesto para la microempresa Parrillao.

Tabla 45. Plan de evaluación: producto, precio y distribución.

ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR		
			Nombre	Definición	Formula
PRODUCTO	Jefe de Cocina	Estandarización de los procesos de producción de los productos.	% de platos estandarizados	Calcula la cantidad de procesos de producción que se han formulado	Numero de platos formulados / Numero de platos del menú
	Gerente general / Jefe de Cocina	Reorganización de la cocina.	% de reorganización y ubicación de la cocina.	Calcula la evolución de la renovación de la cocina, en el periodo estipulado.	Renovación final – Renovación inicial / Renovación final (Medida instrumentos reubicados por día)
	Gerente general / Jefe de Cocina	Estandarizar el proceso de selección y compra de la materia prima.	% de estandarización de materia prima	Calcula la redefinición de materias primas estables para la producción.	Materias primas establecidas / Materias primas
	Gerente general / Jefe de Cocina	Estandarización de proveedores	% de estandarización de proveedores	Calcula la cantidad de proveedores formales -vs- la cantidad de proveedores informales	Proveedores contratados / proveedores sin contrato
PRECIO	Gerente General / Gerente de R.H.	Evaluar y restablecer precios.	% Precios reevaluados	Calcula la evolución del análisis de los costos act. y los precios fut.	Resultados del análisis de costos por área / Costos por área. (Medida en días.)
DISTRIBUCION	Gerente General/ Jefe de Meseros	Implementar facturación digital	% de equipos comprados.	Calcula la necesidad entre el equipo solicitado y el equipo comprado	Número de equipos comprados/ Número de equipos solicitados

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46. Plan de evaluación: promoción.

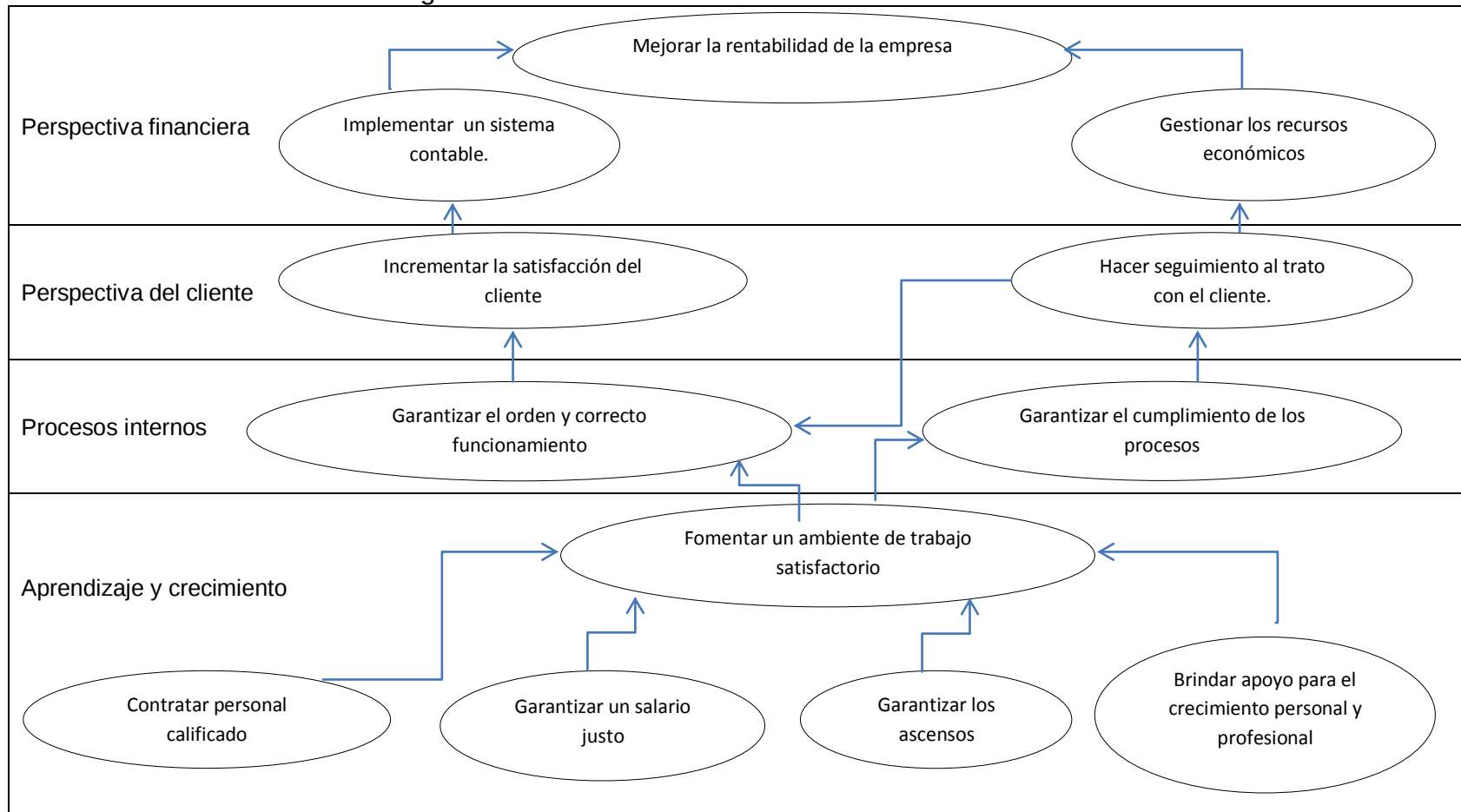
ENFOQUE	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR		
			Nombre	Definición	Formula
PROMOCIÓN	Gerente General	Implementar el uso frecuente de redes sociales	No Aplica	No Aplica	No Aplica
	Gerente General	Diseño y creación de página web.	No Aplica	No Aplica	No Aplica
	Gerente General	Diseño, impresión y colocación de publicidad de alto impacto visual, en la vía al restaurante.	% de clientes efectivos	Calcula el impacto generado en mercado objetivo a través de los clientes percibidos después de la ejecución de la estrategia, en relación al histórico de clientes percibidos.	Número de clientes percibidos después – Número de clientes percibidos antes / Número de clientes percibidos después.
	Gerente General	Diseño e impresión de volantes.			

Fuente: elaboración propia.

8.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la tabla 47 se presenta el cuadro de mando integral.

Tabla 47. Cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia.

9 CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo de grado es diseñar un Plan estratégico que fin de posicionar e incrementar la rentabilidad de la microempresa Restaurante el Parrillao en el municipio de Dagua departamento del Valle del Cauca, como uno de los restaurantes reconocidos en la vía al mar Cali – Buenaventura; para lo cual se fusionaron herramientas de marketing, comunicación y desarrollo estratégico que engloban las actuales necesidades de la microempresa en función del posicionamiento de la misma, enfocando el perfeccionamiento interno hacia el reconocimiento externo.

Para lograr el objetivo principal de este trabajo, se realizó un análisis de las teorías de sobre estrategia, planeación, administración estratégica, microempresa, productividad, análisis de entornos, cinco fuerzas de Porter y cuadro de mando integral con el propósito de obtener la fundamentación teórica que permitiera desarrollar el objetivo de este trabajo de grado, logrando así una compenetración entre el marco teórico y las respectivas observaciones cualitativas y cuantitativas, entre ellas entrevistas a profundidad con gerentes y empleados, encuestas a clientes, análisis de entornos, etc.

El análisis interno de la microempresa determinó que el Restaurante “Parrillao,” no cuenta con un plan estratégico con las estrategias a seguir definidas formalmente, por lo cual teniendo en cuenta la ubicación del restaurante y el comportamiento de los competidores, se corre el riesgo de perder el mercado objetivo y cometer equivocaciones en la toma de decisiones, que pueden llegar a ser fatales para el recorrido y desarrollo comercial del establecimiento.

De acuerdo al estudio realizado con clientes y empleados se encuentra que la empresa debe optimizar significativamente los estándares de calidad en la producción y distribución de los productos que ofertan; puesto que la actual variedad de proveedores y la mala disposición del espacio en la zona de producción (cocina), limita significativamente la calidad y distribución de los productos.

Dichos análisis y observaciones permitieron identificar falencias internas de la microempresa, que interfieren con el posicionamiento de la misma en el sector, por lo cual se concluye que el Restaurante “Parrillao” debe enfocarse en el desarrollo del producto y el servicio, seguidos de la promoción de los mismos en el

mercado, aprovechando el potencial del sector turístico en el que se encuentra situado.

10 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estudio realizado a la microempresa Restaurante Parrillao y los resultados obtenidos, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Establecer un plan estratégico enfocado al desarrollo del producto y su distribución, puesto que al ser un restaurante de carretera la publicitación y comunicaciones del mismo están limitadas a las disposiciones de la ubicación y el acceso a redes de comunicación digitales.
- La microempresa debe reevaluar los precios de sus productos y los procesos de promoción, teniendo en cuenta las estrategias propuestas en esta investigación.
- Una vez aplicadas las estrategias propuestas en este trabajo de grado, se recomienda realizar investigaciones relacionadas a las mismas, que permitan ampliar la información de la competencia y la evolución del restaurante respecto a esta.
- Es de fundamental importancia implementar un sistema contable básico, que permita realizar un análisis mensual de los movimientos financieros hechos, de igual manera también se recomienda implementar un sistema de facturación digital; estos dos procesos se pueden unificar con el uso de una sola máquina para ambas tareas.
- Por último se recomienda realizar con los clientes estudios de satisfacción y recordación semestrales, en tanto se estén aplicando las estrategias aquí propuestas a fin de cualificar la percepción de los clientes ante los cambios realizados y el posicionamiento del mismo en el mercado.

11 BIBLIOGRAFÍA

ARENAS, Daniel. HERNANDEZ, Geraldin. HERNANDEZ, Ana. y VARGAS, Nicole. Libro de casos de mercadeo aplicado al contexto colombiano. Tomado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76694/1/libros_casos_mercadeo.pdf consultado el 9 de noviembre de 2014.

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Colombia: Universidad del Valle, 2001. 123p. 174p.

ALCALDÍA DE DAGUA – Valle. “MI DAGUA CON TODO EL CORAZON”. Tomado de http://www.daguavalle.gov.co/informacion_general.shtml#identificacion recuperado el 2 de septiembre de 2014

ARISTIZABAL LOPEZ, Nelson. Análisis del entorno tomado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm>

BERTHAND L, Hansen y PRABHAKAR M, Ghare. Control de calidad teorías y aplicaciones. Madrid: EDIGRAFOS, 1999. 371p.

BILANCIO, Guillermo. Las ideas, el conocimiento y la acción. México: Prentice Hall, 2008. 19p

CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GOMEZ Daniel. Algunos modelos de planeación estratégica. Tomado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

CARPINTERO, Samuel. Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina. España: Deustos, 1998. 59p.

CASTAÑO DUQUE, German. Seminario de teoría administrativa. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2015.p.1.

CEDEÑO, Álvaro. Administración de la empresa. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, 1988. 22p.

COLON, Renato y RODRIGUEZ, Salvador. Planeación estratégica. Citado por CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GOMEZ, Daniel. Tomado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> recuperado el 22 de noviembre de 2015

CROCE, Di Petta. Micromarketing: ¿qué deben conocer las microempresas sobre mercadeo? Colombia: Universidad Santiago de Cali, 2004, 34p.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14 edición. México: Pearson, 2013. p.5

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2003. 59p

DEL CAMPO GOMEZ, Francisco. Planeación estratégica y tecnología de información para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999. p.154.

DÍAZ, Santos. Promoción de ventas. España: Díaz de Santos, 1994. 19p.

DRUCKER, Peter citado por UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. SEDE MANIZALES. Seminario de teoría administrativa. Tomado de www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm recuperado 6 de octubre de 2014 a las 9:57 am.

DRUCKER, Piter. Citado por GUERRA ESPINAL, Guillermo y AGUILAR VALDES, Alfredo. La planeación estratégica en el agronegocio. México: Noriega Editores, 2002. 34p.

DUQUE, Edison. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. En: INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Ciencias Sociales. Tomado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf> recuperado el 6 de octubre de 2014 a las 8:24 am.

FRANCES, Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson, 2006. 165p

GALVEZ, Ramón. Plan estratégico de formación continúa 2010. Tomado de https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina_01.htm consultado el 12 de noviembre de 2015

GIL, Adriana. FELIU, Joel. BORRÁS, Vicent. y JUANOLA, Eduardo. Psicología económica y del comportamiento del consumidor. España: Editorial UOC, 2004. 121p.

<http://acdc.sav.us.es/jpe/images/PPTs/gua%20para%20la%20evaluacin%20de%20planes%20estratgicos%20en%20el%20mbito%20universitario.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

<http://www.saludcastillayleon.es/sanidad/cm/gallery/Plan%20Formacion/cd%20formacion/pdfs/libro10.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015

KAPLAN, Robert y NORTON, David. El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000, 12p.

KOTLER, Philip y KEVIN, Lane Keller. Dirección de marketing. México: Pearson, 2006. 342p

LONGENECKER, Jutin. et al. (2010) Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. - 14 ed. México: Cengage Learning, 2010. 7p.

MARSTON, John. 1993. Citado por MATILLA, Kathy. Los modelos de planeación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: UOC, 2008. 15p.

MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL. 1999. Citado por LOPEZ PARRA, María. Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. Tomado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015.

MINTZBERG, Henry. Introducción al marketing. Tomado de http://www.gcd.udc.es/subido/domingo/docencia/introduccion_marketing/tema/tema_2_entorno.pdf consultado el 12 de noviembre de 2015.

MOLINA, Luis. Empresarios colombianos del siglo XIX. - 2 ed. Colombia: Universidad de los Andes, 2006. 28p.

NIVEN, Paul. El cuadro de mando integral, paso a paso. Barcelona: Gestión 2000. 67p

ODIÓME, George. Administración de negocios pequeños: guía para la organización y planeación de un curso breve (llaves para el éxito). México: Trillas, 1973. 69p

OLAVARRIETA, Jorge. Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999.41p.

POSSE FRAGAGOSO, Juan Luis, los microproyectos y macroproyectos, México: UNAM, 1993. Citado por VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis. Planeación estratégica con enfoque sistémico. México: Fondo Editorial F.C.A, 2004. 2p.

RESTREPO MEDINA, Manuel. Impacto social de los planes de desarrollo: análisis de la inversión social en Bogotá 1995 – 2004. Bogotá D.C: Editorial Universidad del Rosario <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html> consultado el 13 de noviembre de 2015.

http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf consultado el 13 de noviembre de 2015"

RODRIGUEZ COBELLER, Carlos. El nuevo escenario: la cultura de la calidad y la productividad en las empresas. México: ITESO, 1999. 22p.

RODRIGUEZ SUAREZ, Javier. Aprendizaje basado en problemas. México: Panamericana, 2003. 53p.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. - 5 ed. México: Thomson, 2002. 21p.

SAAVEDRA GONZALEZ, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias. Tomado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf> consultado el 12 de noviembre de 2015

SCHNAARS, Stiven. Estrategias de marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 22p.

TOBÓN, Rogelio. Estrategias comunicativas en la educación. Hacia un modelo semiótico-pedagógico. Colombia: editorial Universidad de Antioquia, 2004. 2p

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 115p.

Universidad de la Salle. Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones. Tomado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a->

be3d-
281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizacio
nes.pdf?MOD=AJPERES consultado el 12 de noviembre de 2015

ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplica a cooperativas y demás formas asociadas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. 33p.