# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR PARA EL PERIODO 2019-2021 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

**JULIAN MAURICIO MONTILLA GAMBOA**
**ALEJANDRO GOMEZ MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**SEDE SAN FERNANDO**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**CALI-VALLE**
**2018**

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR PARA EL PERIODO 2019-2021 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

**JULIAN MAURICIO MONTILLA GAMBOA**
**ALEJANDRO GOMEZ MOSQUERA**

**Trabajo de Grado en la modalidad de Asesoría Empresarial para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor**
**José Luis Duque Ceballos**
**Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**SEDE SAN FERNANDO**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**CALI-VALLE**
**2018**

**Nota de Aceptación**

_____
_____
_____
_____
_____

_____

**Firma Presidente Jurado**

_____

**Firma del Jurado**

_____

**Firma del Jurado**

**Santiago de Cali, _____**

## DEDICATORIAS

El presente trabajo va dedicado a mis padres quienes son las personas más importantes en mi vida y fueron los partícipes principales para poder lograr esta meta trazada hace 5 años largos.

By: Julián Mauricio Montilla Gamboa.

El presente trabajo lo dedico a las personas más importantes en mi vida como lo son mis familiares y mi mujer; ya que sin ellos esto nunca fuera sido posible, ellos siempre me guiaron y apoyaron en las diferentes decisiones de mi vida profesional y personal. También a todos ellos que influenciaron de manera indirecta o directa en la culminación de este proyecto.

By: Alejandro Gómez Mosquera.

## AGRADECIMIENTOS

Primero darle gracias a Dios por prestarme la vida y la sabiduría necesaria para enfrentar esta larga, difícil pero muy productiva etapa de vida, segundo darle gracias a mis padres que siempre estuvieron conmigo apoyándome en este largo proceso, tercero a la Universidad del Valle, al Programa de Administración de Empresas y a los docentes por brindarme el espacio y las enseñanzas tan significativas durante mi carrera profesional, y por ultimo darle las gracias a todas esas personas que también hicieron parte de mi proceso como lo son amigos, conocidos y un agradecimiento especial al Señor Pedro Arias dueño de la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior por su tiempo e información que me partieron desarrollar el trabajo de investigación.

By: Julián Mauricio Montilla Gamboa.

Principalmente darle las gracias a mi madre, por enseñarme a dar lo mejor de mi en cada momento y por su amor incondicional. A mi mujer, por su paciencia y disposición para alentarme cada día en todos los aspectos del proyecto. A la Universidad del Valle y todos los profesores que durante estos 5 años me ayudaron a crecer como profesional y como persona en el desarrollo de este nuevo logro.

By: Alejandro Gómez Mosquera.

# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ..... i
INTRODUCCIÓN ..... ii
1. CAPÍTULO 1: PROBLEMA ..... 5
1.1. ANTECEDENTES ..... 5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 6
1.2.1. Descripción del problema ..... 6
1.3. PROBLEMA ..... 8
1.3.1. Sistematización del problema ..... 8
1.4.1. Objetivo general ..... 9
1.4.2. Objetivos Específicos ..... 9
2. CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA ..... 11
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 11
2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... 12
2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN ..... 13
2.5. FASES DE INVESTIGACIÓN ..... 16
3. CAPITULO 3 MARCOS DE REFERENCIA ..... 21
3.1. MARCO TEORICO ..... 21
3.1.1. Planeación ..... 21
3.1.2. Estrategia ..... 31
3.1.3. Planeación Estratégica ..... 40
3.1.4. Capas del entorno ..... 89
3.2. MARCO CONCEPTUAL ..... 91
3.2.1. Formulación de la estrategia ..... 93
3.2.2. Implementación de estrategias ..... 93
3.2.3. Evaluación de la estrategia ..... 94
3.3. MARCO LEGAL ..... 95
3.4. MARCO CONTEXTUAL ..... 99
3.4.1. Historia ..... 99
3.4.2. Misión ..... 102
3.4.3. Visión ..... 102
3.4.4. Valores ..... 102
3.4.5. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior ..... 103
4. CAPITULO 4. RESULTADOS ..... 105

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO ..... 105
4.1.1. Funciones de Administración General ..... 105
4.1.2. Funciones de Recursos Humanos ..... 107
4.1.3. Funciones de Marketing ..... 109
4.1.4. Funciones Financieras y contables ..... 111
4.1.5. Producción y operaciones ..... 114
4.1.6. Investigación y desarrollo ..... 118
4.1.7. Sistemas de administración de información ..... 118
4.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) ..... 119
4.1.9. Análisis de los entornos externos ..... 122
4.1.10. Análisis Competitivo ..... 169
4.2. MATRIZ FODA ..... 182
4.2.1. Estrategias FO ..... 186
4.2.2. Estrategias DO ..... 187
4.2.3. Estrategias FA ..... 188
4.2.4. Estrategias DA ..... 189
4.3. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC) ..... 190
4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ..... 200
4.4.1. Visión ..... 200
4.4.2. Misión ..... 200
4.4.3. Objetivos Estratégicos ..... 200
4.4.4 Organigrama del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior ..... 201
4.4.4. Cadena de Valor ..... 201
5. CAPITULO 5. PLAN DE ACCIÓN ..... 210
5.1. Estrategia 1 ..... 210
5.2. Estrategia 2 ..... 215
Fuente: Elaboración propia ..... 218
5.3. Estrategia 3 ..... 219
5.4. Estrategia 4 ..... 224
6. CONCLUSIONES ..... 228
7. RECOMENDACIONES ..... 232
8. BIBLIOGRAFIA ..... 234
9. ANEXOS ..... 238

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades del equipo de trabajo ..... 15
Tabla 2 Fases de la investigación ..... 16
Tabla 3 Definiciones de diferentes autores sobre planeación ..... 21
Tabla 4 Definiciones de diferentes autores sobre estrategia ..... 31
Tabla 5. Definiciones de diferentes autores sobre planeación estratégica ..... 41
Tabla 6. Funciones básicas de la gerencia ..... 58
Tabla 7 Resumen de las razones financieras clave ..... 62
Tabla 8 Resumen de las razones financieras clave--continuacion ..... 63
Tabla 9. Funciones básicas de la producción/producción ..... 64
Tabla 10. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos ..... 67
Tabla 11. Modelo analítico para la formulación de estrategias. ..... 69
Tabla 12.Ejemplo de estructura de la Matriz FODA ..... 71
Tabla 13. Ejemplo de estructura para la matriz (MCPE) ..... 74
Tabla 14. Información básica del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior ..... 99
Tabla 15.Lista de productos del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior ..... 101
Tabla 16. Indicadores de endeudamiento enero a diciembre 2017. ..... 113
Tabla 17. Indicadores de rentabilidad enero a diciembre 2017. ..... 114
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) ..... 119
Tabla 19. Tasa global de participación, tasa de ocupación, tasa desempleo y subempleo por ciudades ..... 127
Tabla 20. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. ..... 128
Tabla 21. Matricula, demanda y docentes en servicio en la ciudad de Santiago de Cali. ..... 129
Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). ..... 177
Tabla 24 Matriz DOFA. ..... 183
Tabla 25. Matriz MPEC - Estrategias FO. ..... 192
Tabla 26. Matriz MPEC - Estrategias FO (Continuación). ..... 193
Tabla 27. Matriz MPEC - Estrategias DO. ..... 194
Tabla 28. Matriz MPEC - Estrategias DO (Continuación). ..... 195
Tabla 29. Matriz MPEC - Estrategias FA. ..... 195
Tabla 30. Matriz MPEC - Estrategias FA (Continuación). ..... 196
Tabla 31. Matriz MPEC - Estrategias DA. ..... 197
Tabla 32. Matriz MPEC - Estrategias DA (Continuación). ..... 198
Tabla 33 Estrategia 1. ..... 211
Tabla 34. Cronograma de la estrategia 1. ..... 214
Tabla 35. Estrategia 2. ..... 215
Tabla 36. Cronograma de la estrategia 2 ..... 218
Tabla 37. Estrategia 3. ..... 219
Tabla 38. Cronograma de la estrategia 3 ..... 222
Tabla 39. Estrategia 4. ..... 224
Tabla 40. Cronograma de la estrategia 4 ..... 227

## LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1. Pasos de la Planeación.....27
Ilustración 2. Proceso administrativo.....39
Ilustración 3 Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....46
Ilustración 4. Modelo de planeación estratégica de Fred R David .....53
Ilustración 5. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave.....56
Ilustración 6. Modelo para la evaluación de estrategias.....85
Ilustración 7. Capas de entorno.....90
Ilustración 8. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.....103
Ilustración 9. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.....103
Ilustración 10. Proceso de producción Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.....115
Ilustración 11. Pirámide alimentaria invertida.....123
Ilustración 12. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo. Nacional. .....126
Ilustración 13. Tasa de alfabetismo de acuerdo al nivel académico. .....130
Ilustración 14. Presuntos móviles.....131
Ilustración 15. Crecimiento del PIB anual .....133
Ilustración 16. Aportes de los diferentes sectores económicos al PIB segundo trimestre 2018 a nivel nacional. .....134
Ilustración 17. Tasas de Interés.....136
Ilustración 18. Índice del precio al consumidor (IPC).....137
Ilustración 19. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM).....138
Ilustración 20.Crecimiento de la población a nivel nacional por géneros .....140
Ilustración 21. Crecimiento de la población a nivel del Valle de Cauca .....141
Ilustración 22. Población de la Ciudad de Santiago de Cali.....142
Ilustración 23. Tasa de nacimientos y defunciones a nivel nacional. .....143
Ilustración 24. Tasa de natalidad Santiago de Cali.....145
Ilustración 25. Tasa de defunciones Santiago de Cali.....145
Ilustración 26. Indicadores de pobreza de acuerdo a la cantidad de ingresos per cápita. .....146
Ilustración 27. Tasa de ocupación laboral de acuerdo a la tasa de alfabetismo .....148
Ilustración 28. Escorrentía media anual de Colombia .....152
Ilustración 29. Volumen de agua por zonas representativas, km3 .....153
Ilustración 30. Demanda de agua para las diferentes actividades socioeconómicas. .154
Ilustración 31. Costo de acueducto y alcantarillado en el municipio de Cali. .....155
Ilustración 32. Capacidad instalada en Colombia. Energía Eléctrica. .....156
Ilustración 33. Consumo de energía por sectores económicos. .....157
Ilustración 34. Consumo de energía en el sector terciario. .....158
Ilustración 35. Tarifas de energía para el mercado regulado 2018. .....159
Ilustración 36. Presupuesto nacional anual para tecnología.....162
Ilustración 37. Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y páginas o sitio web total nacional.....164
Ilustración 38. Actividades realizadas por las empresas que usaron internet, sector comercio. .....165
Ilustración 39. Modelo de cinco fuerzas de Michael Porter.....170
Ilustración 40. Matriz del perfil competitivo (MPC).....182

Ilustración 41. Organigrama del restaurante y cevichería. .....201
Ilustración 42. Cadena de calor actividades de soporte. .....203
Ilustración 43. Cadena de valor actividades primarias. .....206
Ilustración 44. Cadena de valor .....208
Ilustración 45. Mapa de Procesos.....209

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. ENTREVISTA. ..... 238
Anexo 2. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS: RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR. ..... 245
Anexo 3. BALANCE GENERAL: RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR. ..... 246
Anexo 4. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA. ..... 247
Anexo 5. CARTA MENÚ DEL RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR. ..... 249

## RESUMEN

Las organizaciones que prestan servicios de elaboración o producción de alimentos; como cualquier otra empresa requieren instrumentos o herramientas administrativas para procurar su supervivencia, desarrollo y avance de la misma, además, es evidente que el mercado como ciencia incorpora una dinámica, una integración y un alto valor agregado que debe encaminarse hacia el cliente y a la comunidad. Para lograr un excepcional reconocimiento, en vista de las ventajas de sus servicios con estándares de calidad.

La Finalidad detrás del presente proyecto investigativo es formular un plan estratégico para la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior de Cali Valle del Cauca que le permitirá ubicarse entre los mejores en el sector de Servicios y Alimentos a nivel local. Con el objetivo final de lograr esta propuesta, se informará primero las ideas teóricas que refuerzan este procedimiento. Se proponen una serie de los modelos contemporáneos de planeación estratégica, y se elige uno que se aplicará como una guía.

Para lograr este objetivo, se investigó la condición de la empresa para decidir las amenazas y oportunidades, al mismo tiempo se examinó el Sector de Servicios y Alimentación en Cali Valle del Cauca para conocer las condiciones competitivas del entorno en la que participa el restaurante. Seguidamente, se realizó la investigación de la Condiciones internas de la empresa para establecer debilidades y fortalezas; considerando los datos anteriores, se definió el curso estratégico de la empresa, reexaminando la visión y misión.

Al final, se diseñaron unos planes de acción que se detallan con sus correspondientes indicadores, y además, la forma fundamental de lograr los objetivos.


**PALABRAS CLAVES**: Estrategia, Planeación, Planeación Estratégica, Plan de Acción, Amenazas, Oportunidades, Objetivos, Debilidades, Fortalezas, Misión y Visión.

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se enfrentan progresivamente a situaciones y condiciones que constantemente muestran signos de cambio, lo que las lleva a buscar opciones para adaptarse, sobrevivir o ser percibidas por su prestigio. Por lo tanto, existe una herramienta administrativa que permite construir perspectivas claves para lograr este objetivo fundamental para el éxito de cada organización.

De esta forma, Fred (2013) establece que la planeación estratégica se convierte en una herramienta que concede, al director general de una organización una dirección comprensible para alcanzar los objetivos focales de la organización. Entre los ejercicios que se realizan en este modelo administrativo se encuentran la misión, la visión, el diagnóstico actual y los objetivos corporativos, aparte de la definición de estrategias y planes esenciales para los logros de dichos objetivos.

La planeación estratégica es una idea que ha estado expandiéndose durante todo este tiempo; actualmente, es un destacado componente en la esencia de la administración en las diferentes organizaciones. Es destacable que el uso correcto de un plan estratégico facilita el logro de una organización en su división de acción o actividad. El uso y desarrollo de la planeación estratégica en la organización permite obtener numerosas ventajas en la organización, control y ejecución de las actividades.

El presente trabajo de investigación tiene como llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en la organización Sevichería y Restaurante Pedro Junior donde se realiza una descripción de los conceptos de estrategia, planeación y planeación estratégica con el fin de dar soporte teórico al presente trabajo investigativo.

Luego se realiza un análisis de tres modelos de planeación estratégica de 2 autores diferentes los cuales son: Michael Porter, y Fred David quienes

diseñaron estos modelos para que las organizaciones pueden implementarlas al interior de las mismas.

Una vez definidos los tres modelos de planeación estratégica se elige uno de ellos para desarrollarlo posteriormente en la organización, este proceso se enfoca en identificar las necesidades propias de la organización e implementar un método administrativo que permita al director general, dirigir de forma más eficiente y organizada.

Seguidamente se analiza el marco conceptual con el modelo elegido para posteriormente desarrollarlo en la organización, en este punto se realiza un resumen de los aspectos más importantes del modelo de planeación estratégico elegido. Posteriormente se efectúa un análisis legal sobre la normatividad general que afecta a la organización para que esta puede ejercer su función comercial al público.

Una vez definidos los conceptos principales del modelo de planeación estratégica elegido y definidas las normas que aplican a la empresa de acuerdo a su actividad comercial, se pasará a realizar una descripción de los aspectos más relevantes de la organización a analizar, donde se incluirán, la razón social, productos, propietario, ubicación geográfica y la historia de la misma, con el fin de dar una idea sobre el tipo de organización que esta es.

Continuando con el trabajo de investigación una vez realizada la descripción de la empresa a analizar, se realizará un análisis de entorno interno y externo de la misma y como pueden haber variables que la pueden afectar positiva o negativamente, para posteriormente realizar un análisis FODA sobre aquellas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades puede aprovechar la empresa y cuales debe evitar, asimismo se realiza un análisis competitivo basado en la cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para establecer cómo se encuentra la organización frente a estas variables.

Posteriormente se realiza el nuevo direccionamiento estratégico de la organización donde se incluirán aspectos tales como: visión, misión, objetivos estratégicos, organigrama, cadena de valor y mapa de procesos, con el fin de que la organización sepa cuáles son aquellos procesos que le generan mayor valor agregado a toda la empresa.

Al final del trabajo de investigación se propone un plan de acción de ciertas estrategias que la empresa podría implementar para mejorar el proceso de toma de decisiones, mayor control interno mediante la implementación de herramientas tecnológicas, planteamiento de objetivos estratégicos, mayor posicionamiento de la marca y mejorar la calidad en el servicio, así como la creación de alianzas estratégicas.

# 1. CAPÍTULO 1: PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES

Como es de conocimiento general el proceso administrativo se compone de cinco funciones principales, para Fayol (1987) estas etapas son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, para el caso particular el trabajo investigativo se enfocará en la fase de planeación, para ello se utilizarán los postulados de Henry Fayol y la teoría administrativa que dejo expresada en una de sus obras más importantes como lo fue “Administración Industrial y General”, donde incorporó el término de planear como una de las principales acciones que deben implementar las organizaciones, en este orden de ideas, para (Fayol, 1987) planear “es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción”.

Organización: es una entidad social que está dirigida hacia la consecución de metas, la cual está diseñada como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada las cuales están vinculadas tanto al entorno interno como el externo de la entidad. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; para las organizaciones el elemento clave son las personas y las relaciones que existen entre ellas, en este orden de ideas se puede decir, que el talento humano al interior de una organización es fundamental, debido a que es el resultado de la interacción social entre los agentes involucrados, por otro lado, “las organizaciones pueden establecer metas y buscar herramientas para alcanzarlas, también pueden trazar una línea de trabajo que les permita a trabajadores y empresas establecer un engranaje que logre establecer un aprendizaje y de esa manera contribuir en el cumplimiento de las metas para lograr una mayor productividad organizacional”. (Daft, 2011: P. 5). Para Pearson (1951) una organización es una unidad social o agrupaciones de personas construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

Dado lo anterior que la organización analizada desde su inicio hasta la actualidad tiene un manejo de sus procesos de forma empírica y poco organizada, como se

puedo evidenciar en las diferentes visitas realizadas, la organización lleva procesos análogos, es decir, no implementa recursos tecnológicos ni de planeación para lograr un mayor control y optimización del tiempo, por ejemplo, la empresa realiza su flujo de caja de forma manual con lápiz y calculadora, el inventario no tiene un control y se compra a medida que se va a acabando y no se establecen un orden en cuanto a la organización de los productos adquiridos por la empresa y los que sobran; no cuenta con un proceso de selección y contratación formal y no establece prioridades financieras al interior de la empresa.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones y delegación de funciones de tipo administrativas están centradas en el gerente de la organización, por tal motivo lo obliga a siempre estar presente en su organización y sea totalmente dependiente de las decisiones que este tome.

La empresa no tiene formalizados sus procesos, su cuadro de mando, y las actividades y productos que le generan un valor agregado a la organización por lo que la falta de una planeación de mediano y largo plazo no se da al interior de la misma, tampoco se evidencia un aprovechamiento de las principales fortalezas que tiene la organización y no evita las amenazas que le presenta el entorno.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Descripción del problema

Después de realizar un análisis de la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior se logró observar que la compañía no cuenta con un plan estratégico para apoyar las decisiones que se adoptan al interior de la organización, en este tipo de organizaciones (Pymes) es muy común que se viva del día a día y que los problemas que van surgiendo se van solucionando a medida que aparecen sin tomar acciones para prever problemas futuros que en muchas ocasiones tienen una raíz similar. En la actualidad la compañía no cuenta con una Misión, Visión ni objetivos de corto y largo plazo.

Lo anterior muestra cómo la empresa no aprovecha las oportunidades que le puede ofrecer el sector, como se describió en los antecedentes, en la empresa la mayoría de sus procesos se realizan de forma empírica sin realizar ningún tipo de retroalimentación, como por ejemplo la contratación se realiza de forma informal, la actividades financieras de la empresa se llevan en un cuaderno y la contadora con la que cuenta la empresa es externa a la empresa y solo realiza el proceso de pago de impuestos de la organización y está no realiza ningún tipo de apoyo financiero al restaurante, por otro lado se evidencia que la empresa no aprovecha el reconocimiento de la marca para poder ampliar su campo de acción.

Por otro lado, se evidencia que la empresa se encuentra en un sector altamente competitivo, en donde sus competidores directos están ubicados a unos pocos metros de distancia y la rivalidad es muy fuerte y la organización no cuenta con una visión clara sobre las principales amenazas del sector que para el caso particular son altas, tampoco tiene visualizadas las debilidades internas del restaurante debido a la no estandarización y control de los procesos, y se puede estar perdiendo de las fortalezas que le puede ofrecer el mismo entorno.

De seguir por esta línea la empresa podría estarse perdiendo la oportunidad de seguir creciendo y afianzándose en el mercado. Sumado a esto, en el sector se presenta una fuerte competencia en precios más que en la calidad del producto, por lo que demuestra que la compañía necesita de un plan estratégico que le permita explotar las fortalezas, disminuir las amenazas y el impacto negativo que estas puedan causar sobre la organización.

Con la presente investigación se pretende crear un plan estratégico que ayude a la empresa a explotar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta, y le permita crear estrategias, plantear objetivos estratégicos y utilizar herramientas que le permitan cumplir dichos objetivos. Este plan estratégico se hará con el fin de resolver asuntos de toma de decisiones, mayor control interno mediante la implementación de

herramientas tecnológicas, planteamiento de objetivos estratégicos, mayor posicionamiento de la marca y mejorar la calidad en el servicio, así como la realización de alianzas estratégicas.

## 1.3. PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior para el periodo 2019-2021 en la ciudad de Santiago de Cali?

### 1.3.1. Sistematización del problema

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la compañía?
2. ¿Cómo realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización?
3. ¿Cómo realizar un análisis de la competencia de la organización?
4. ¿Cómo realizar un plan de acción a partir del diseño de un plan estratégico para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior?

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior para el periodo 2019-2021 en la ciudad de Santiago de Cali.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la compañía.
2. Realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización.
3. Realizar un análisis de la competencia de la organización.
4. Formular el plan de acción a partir del diseño de un plan estratégico para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación es importante para la aspiración a grado de estudiantes del programa académico de Administración de Empresas, con el fin de contrastar lo visto en el transcurso del proceso académico (teoría), y aplicarlo en un caso de la vida real (ejercicio práctico), asimismo se busca aplicar la teoría sobre planeación estratégica al **Restaurante y Sevichería Pedro Junior**.

Donde se realizan propuestas de estrategias para mejorar el proceso de toma de decisiones, mayor control interno mediante la implementación de herramientas tecnológicas, planteamiento de objetivos estratégicos, mayor posicionamiento de la marca y mejorar la calidad en el servicio, así como la realización de alianzas estratégicas. Para el caso de estudio se utilizará el modelo de planeación estratégica de Fred R. David que permitirá hacer un contraste entre la teoría y la práctica.

Con la presente investigación se pretende brindar herramientas al **Restaurante y Sevicheria Pedro Junior** mediante la elaboración de un plan estratégico que le permita lograr un mayor posicionamiento de mercado, asimismo establecer una misión, visión, organigrama, cadena de valor, mapa de procesos y objetivos estratégicos para ayudar no solo en el posicionamiento de mercado sino en mejorar el proceso de toma de decisiones.

En el ámbito académico el presente trabajo tiene como objetivo ofrecerle al público en general a través de un estudio como se puede contrastar la teoría académica con la práctica empresarial, para ello se utilizará la teoría de la planeación estratégica aplicada a una empresa del sector alimentos. Lo anterior se hace con el fin de ofrecer mediante el trabajo aplicado una manera sencilla de entender aspectos fundamentales de planeación estratégica aplicados a una organización.

# 2. CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

## 2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Sampieri (2014) existen 4 tipos de investigación donde se buscan explicar fenómenos desde diferentes puntos de vista, calidad de la información y asimismo el tipo de investigación, también define el alcance que va a tener la investigación, para el autor los cuatro tipos de investigación son: Estudio exploratorio, Estudio descriptivo, Estudio correlacional, Estudio Explicativo.

El modelo de investigación se basará en el estudio descriptivo, debido a que el objetivo incorpora el reconocimiento y ejecución de una investigación, que recopila datos y acumula la información de las acciones y los elementos críticos externos a la organización, junto con un estudio preliminar y la información interna de la misma, para determinar su organización y el significado de los requisitos del entorno empresarial. En un estudio descriptivo, se elige una progresión de ideas o factores y cada uno de ellos se estima de forma autónoma de los demás, con el objetivo, absolutamente, de describirlas.

Una investigación descriptiva es aquella que “se ocupa de describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, que buscan establecer las características y perfiles de la comunidad, grupos, procesos, objetos entre otros, para ser sometidos a un análisis con el objetivo de medir o recoger información”. (Dunkhe citado por Sampieri, 2014, p 45).

Se considera que la presente investigación es de una metodología de tipo descriptiva porque se basa en el hecho de que comienza a partir del análisis y la descripción actual del Restaure Y Sevicheria Pedro Junior con el objetivo final de estructurar un plan estratégico que permita una respuesta de forma efectiva en un medio y largo plazo a los problemas que influyen en esta organización.

## 2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Aktouf (2001) el método de investigación es la manera de proceder, es decir, es la manera operativa que se utiliza en un trabajo de investigación, para ello Aktouf dice que existen 6 grandes métodos para la investigación, los cuales son: El método deductivo, el método inductivo, el método analítico, el método clínico, el método experimental, el método estadístico.

Aunque Aktouf (2001), plantea 6 grandes grupos de métodos de investigación, para el caso particular del presente trabajo de investigación se va a utilizar el método deductivo, porque cumple con las necesidades investigativas de la presente tesis.

**El método deductivo:** Aktouf plantea que este método consiste en analizar un fenómeno particular a partir de uno general con la ayuda de una teoría general preestablecida. De acuerdo a lo anteriormente planteado este método se adecua al presente trabajo porque se pretende realizar un proceso de investigación a partir de un tema general como lo es planeación estratégica para la cual existe una vasta teoría al respecto, la cual se va a aplicar a un caso particular de una empresa que para el presente caso es, Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

Este método seleccionado para el desarrollo del plan estratégico, permite distinguir las amenazas y oportunidades, al mismo tiempo el análisis interno de sus capacidades y procedimientos para percibir sus debilidades y fortalezas, Según los datos adquiridos hasta ahora, reflejados en el marco teórico, se implementara que conjunto de herramientas, modelos, tablas y matrices que son relevantes para detallar el curso estratégico para establecer la misión, la visión y los objetivos del plan de acción con sus proyectos particulares, este hecho de leer y analizar esta información concreta con ayuda de información, matrices y modelos. Configuran teórica general preestablecida que define este estudio como deductivo.

## 2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Con el objetivo final de realizar una buena investigación, las fuentes, los tipos, la naturaleza y calidad de los datos que se recopilaran deben considerarse con el fin de cumplir los objetivos establecidos por los investigadores. Según lo indicado por el nivel informativo, el origen de la información se agrupará en dos tipos, primarios y secundarios; este proyecto investigativo se elaborará con ambos tipos. Para el caso de estudio se va a recolectar información de dos fuentes principalmente, las cuales son, primarias y secundarias con un componente cualitativo.

**1. Fuentes primarias:** La principal fuente de información será el dueño y gerente general del restaurante, quien es la persona que lleva las riendas de la organización y tiene todo el conocimiento de su modelo de negocios, así como del sector al cual pertenece la empresa, la información será obtenida mediante entrevistas (ver anexo 1) y charlas sostenidas con el gerente y los trabajadores del restaurante de las distintas áreas del restaurante, La información que se espera obtener es la siguiente:

**Gerente general:** De acuerdo al manejo que se da al interior del restaurante el gerente será el encargado de suministrar información de tipo estratégica (misión, visión, valores corporativos, historia, productos, etc.), también es el encargado de suministrar la información financiera y contable, métodos de selección y contratación, mecanismos de remuneración que se utilizan en el restaurante, información de la competencia del sector, trato con proveedores, procesos de producción y servicio al cliente en el restaurante, entre otros.

**Colaboradores:** Mediante entrevistas se espera obtener por parte de los colaboradores de rangos operativos su percepción respecto a la organización, respecto a los procesos y a los productos del restaurante.

**Fuentes secundarias:** Las fuentes de información secundaria serán aquellas que permiten apoyar teóricamente el proceso de planeación estratégica para del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior la cual será consultada de fuentes bibliográficas tales como libros, informes de la organización, textos y revistas que permitan apoyar este trabajo investigativo.

## 2.4. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Aktouf (2001) el instrumento o técnica de investigación funciona como la fuente intermediaria particular de la cual se va a apoyar el investigador para recolectar los datos que someterá al análisis.

"La técnica o herramienta debe cumplir con las siguientes características" :(Aktouf, 2001, p 86).

1. Tener una base teórica clara, conocida y bien estructurada.
2. Tener la capacidad de elegir los datos más relevantes para la investigación.
3. Ser conocido y manejado por el investigador.
4. Que estén alineados con los objetivos de la investigación.

Una vez definidos estos elementos, las herramientas que se van a utilizar para la recolección de información son:

**1. Entrevista:** Para Aktouf (2001) una entrevista es una discusión oral con uno o varios individuos que cubre un tema predeterminado del cual se quiere profundizar algunos aspectos. Para que una entrevista se lleve a cabo es necesario que participen, como mínimo, un entrevistador y un entrevistado, existiendo un acuerdo por parte de ambos. En este orden de ideas, se realizará una entrevista al gerente y dueño de la organización (ver anexo 1) para obtener la información necesaria que permita formular, implementar y evaluar una nueva estrategia. Por otro lado, en cuanto al tipo de entrevista que se va a utilizar, se clasificará como una entrevista mixta o semidirigida, la cual va contener preguntas formuladas con anterioridad, también se podrán realizar preguntas espontáneas que permitan profundizar en un tema en particular sin desviarse del contexto de la pregunta. (Aktouf, 2001, p. 86).

**2. Revisión de documentos:** Otra técnica será la consulta de archivos que contengan información relevante para el trabajo investigativo. Entre los documentos que se podrían mencionar está la documentación contable y financiera del restaurante, informes de producción y gestión.

**3. Observación directa:** Esta herramienta es fundamental para la recolección de información y consistirá en observar atentamente el comportamiento del personal durante un tiempo determinado al interior de la empresa sin realizar ningún tipo de intervención, con el fin de recolectar y registrar información para someterla a análisis.

A continuación, se presenta el cronograma con las actividades que se van a realizar por parte del equipo de trabajo.

Tabla 1 Cronograma de actividades del equipo de trabajo

| | | RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Cronograma de actividades 2018 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | HORAS | | | | | | | | | | |
| Dia | No. | Concepto | Hora Inicia | Hora Final | 08:00 | 09:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | |
| 19-oct | 1 | Entrevista directa con el gerente | 10:00 | 10:45 | | | | | | | | | | | |
| 19-oct | 1 | Recorrido por las instalaciones | 10:45 | 10:55 | | | | | | | | | | | |
| 19-oct | 1 | Observaciones de la actuacion de los colaboradores | 11:00 | 11:55 | | | | | | | | | | | |
| 19-oct | 1 | Reconocimiento del portafolio de productos y servicios | 11:00 | 11:10 | | | | | | | | | | | |
| 19-oct | 1 | Llegada de productos al sitio de ventas | 00:00 | 00:40 | | | | | | | | | | | |
| 19-oct | 1 | Recopilacion de detalles de las observaciones y reconocimiento de las maquinarias e instalaciones | 13:00 | 14:00 | | | | | | | | | | | |
| 20-oct | 2 | Reunion con los colaboradores | 13:45 | 16:30 | | | | | | | | | | | |
| 20-oct | 2 | Preguntas de investigacion a los colaboradores | 10:00 | 13:00 | | | | | | | | | | | |
| 20-oct | 2 | Reconocimiento del entorno de la empresa | 13:00 | 14:00 | | | | | | | | | | | |
| 20-oct | 2 | Recoleccion de datos sobre la competencia | 13:00 | 14:00 | | | | | | | | | | | |
| 21-oct | 3 | Reunion con el gerente y contadora | 11:00 | 11:30 | | | | | | | | | | | |
| 21-oct | 3 | analisis de campo (Trabajar de meseros) | 13:00 | 14:00 | | | | | | | | | | | |

**Fuente: Elaboración propia.**

A través de esta observación directa se pudo obtener la suficiente información para realizar un gran porcentaje del diagnóstico interno de la empresa, se hizo un análisis de las instalaciones, su capacidad, imagen y condiciones biológicas, climáticas, tecnológicas y principalmente de infraestructura. En el primer día se enfocan los esfuerzos en la directiva y en las personas involucradas en los procesos de la empresa, junto con el reconocimiento general de productos y servicios. Al segundo día, se enfoca las observaciones en el personal para conocer sus opiniones e imagen de la empresa; al mismo tiempo se busca obtener un diagnóstico elemental sobre sus competidores y ubicación. El último día, se dirigen los esfuerzos en realizar una revisión con la gerencia y del personal, junto con las tareas y los clientes que intervienen en la empresa, todo esto de una manera más práctica (labores de meseros) que permita obtener otro punto de vista de los factores que afectan la organización.

## 2.5. FASES DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos, en la fase de investigación se detallará paso a paso las actividades a realizar para el logro de dichos objetivos. Estas actividades estarán apoyadas en la literatura plasmada en el marco teórico del presente trabajo investigativo. En el cuadro que se presentará a continuación se incluirá de forma resumida cada una de las etapas que se realizarán y el objetivo al cual estarán enfocadas, esto con el fin de que se pueda vislumbrar claramente hacia donde estará direccionada cada etapa de la investigación.

Tabla 2 Fases de la investigación

| OBJETIVO A LOGRAR | DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA |
|---|---|
| Realizar un diagnóstico de la situación actual | Entrevistas con el área gerencial de la organización para entender cómo se toman las decisiones. |

| | |
|---|---|
| Realizar análisis externo e interno | Obtener información de cada una de las áreas de la empresa para identificar las debilidades y fortalezas; analizar cómo afecta los cambios en el entorno a la organización e identificar oportunidades y amenazas. |
| Realizar análisis competitivo | Establecer el poder que tiene la organización frente a sus competidores, proveedores y clientes usando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. |
| Proponer un Plan de Acción | Se seleccionarán las estrategias que cumplan más eficientemente los objetivos del plan estratégico, y se socializara con el gerente general para que las estrategias puedan implementarse integralmente. |

**Fuente**: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla presentada anteriormente, a continuación, se explicará en qué consiste cada una de las etapas de la investigación para lograr un mayor detalle de cada una de ellas:

**1.** Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía se iniciarán con una entrevista al gerente general de la organización que a su vez es el dueño. Con la entrevista se espera obtener información de cómo se toman las decisiones de la empresa; cuál es su situación actual en términos financieros y contables, y como son los procesos al interior del restaurante.

**2.** Para continuar con el diagnóstico de la situación actual de la organización se realizaría un análisis de los entornos interno y externo. Lo primero que se hará será obtener información por parte de la empresa de la actividad económica que realizan y el sector al cual pertenecen, sus proveedores, competidores y clientes objetivos y potenciales. En esta etapa se realizará una auditoría interna; la finalidad de esta auditoría será identificar factores claves internos de la organización que puedan ser debilidades por mejorar o fortalezas a explotar. Para esta auditoría se analizará cada una de las áreas de la organización, buscando identificar en cada una aquellos factores relevantes para el proceso de planeación estratégica. Como la organización no cuenta con todas las áreas funcionales definidas, este análisis interno se realizará mediante inspección de documentos, entrevistas y observación directa a los procesos del restaurante. Las fortalezas y debilidades que sean identificadas se consolidaran en una matriz EFI para, al igual que con las amenazas y oportunidades, establecer aquellos de mayor y menor relevancia.

**3.** La siguiente etapa será la de realizar un análisis externo de las fuerzas del entorno propuestas por David. De acuerdo a Fred R. David las fuerzas del entorno se pueden clasificar en cinco categorías que son 1. Fuerzas económicas, 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas; de estas cinco categorías se identificaran mínimo ocho variables que pueden afectar en mayor o menor forma el funcionamiento de la organización las cuales son (económicas, políticas, culturales, sociales, demográficas, tecnológicas, ambientales y competitivas); de acuerdo al tipo de variable, se clasificarán en oportunidades y amenazas teniendo en cuenta la posición actual de la empresa en el entorno. Luego de identificar las distintas oportunidades y amenazas obtenidas de este enfoque, estas serán consolidadas en una Matriz EFE que permitirá ponderar aquellos factores clave de mayor importancia y descartar aquellos de menor relevancia.

Una vez generado el análisis interno y externo con sus respectivas matrices, se realizará un análisis de las estrategias para poder seleccionar aquellas que permitan cumplir los objetivos más eficientemente. Para la generación de estrategias se debe tener en cuenta la información que se haya obtenido en los análisis internos y externos. Para generar las estrategias se usarán dos matrices:

Matriz FODA para consolidar y conjugar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se hayan identificado como factores claves en los análisis internos y externos. De esta matriz se espera obtener estrategias que, de acuerdo al caso, permitan aprovechar las oportunidades del entorno, repeler o afrontar las amenazas, potencializar las fortalezas y mejorar las debilidades.

Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, se utilizará la Matriz de la Gran Estrategia para formular estrategias, valga la redundancia, de acuerdo a la posición de la empresa en el entorno teniendo en cuenta las dos variables anteriormente mencionadas. Esta matriz permitirá generar estrategias agresivas o conservadoras dependiendo de la posición de la empresa y sus objetivos.

Luego de generar varias estrategias alternativas con las matrices mencionadas anteriormente, se procederá a consolidarlas y a seleccionar aquellas de mayor ponderación para lograr los objetivos a largo plazo. Para esto se implementará una Matriz MPEC que permite, mediante ponderaciones, establecer que estrategias cumplen más eficazmente los objetivos en comparación de las otras.

**4.** Para realizar el análisis competitivo de la organización se tendrá en cuenta las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter para analizar el poder de una organización frente a los actores del entorno. Con la información de los proveedores, clientes y posibles sustitutos se establecerá el poder que cada uno de estos tiene en comparación con la organización, esto con el fin de determinar las oportunidades de mejora de la organización para aumentar su poder frente a los actores anteriormente mencionados. Con la información del sector al cual

pertenece la organización se realizará un análisis de cuáles empresas son potenciales nuevos competidores y cómo podría la organización prepararse para una situación de este tipo aprovechando las barreras de entrada. Finalmente, luego de establecer el poder que cada uno de los actores puede tener en el sector, se establecerán aquellos factores claves, tanto oportunidades como amenazas, que debería tener en cuenta la organización para aprovecharlos o mejorarlos.

Una vez seleccionadas las estrategias, se procederá a proponer un plan de acción que permita implementarlas de la forma más eficiente y que tenga en cuenta las distintas áreas de la organización. Se informará al gerente general del restaurante para lo cada uno debe hacer para que la estrategia sea implementada integralmente en toda la empresa. El plan de ejecución tendrá como finalidad orientar a la organización en cuanto a cómo implementar las estrategias que se hayan seleccionado.

# 3. CAPITULO 3 MARCOS DE REFERENCIA

## 3.1. MARCO TEORICO

Para el desarrollo del marco teórico, se abordan las principales teorías que darán soporte al trabajo, y se realizarán las respectivas definiciones de conceptos tales como, planeación, estrategia y planeación estratégica.

### 3.1.1. Planeación

Para realizar un contexto general del tema de planeación, continuación se presentarán algunas definiciones de algunos autores que trataron el tema anteriormente mencionado.

Tabla 3 Definiciones de diferentes autores sobre planeación

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Henry Fayol** | Dice que planear "es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción" (Fayol, 1987, p. 10). |
| **Koontz O' Donnel** | Toma planeación como "la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados." (Koontz, 2012, p. 108). |
| **Rusell Ackoff** | Define planeación de la siguiente forma "La planificación… se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir (…) antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1984, p. 28-29). |
| **Idalberto Chiavenato** | Explica la planeación como "la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo" (Chiavenato, 2006, p. 82). |

| | |
|---|---|
| **David Goodtein** | Define la palabra planeación como “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodtein, 1998, p. 5). |
| **George Terry** | Toma la planeación como “es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (Terry, 1984, p. 193). |
| **Tomás Miklos** | Dice que la planificación es el “proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado” (Miklos, 1993, p. 13). |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar algunos de los autores más importantes que trataron el tema de planeación, entre los que se encuentran Henry Fayol quien es uno de los padres de la administración y sobresalta el valor que tiene la planeación para alcanzar los objetivos organizacionales planteados, cabe resaltar que la mayoría de las definiciones de los autores presentados anteriormente coinciden en que la planeación logra plantear objetivos y busca la obtención de las mejores herramientas que permitan alcanzarlos.

A grandes rasgos se puede decir que la planeación consiste en caracterizar y establecer los objetivos de una empresa, y cómo llevarlos a cabo a través de actividades que contienen diferentes opciones administrativas, que permitan determinar las decisiones en el presente de una manera objetiva y que permiten lograr los resultados propuestos para lo que está por venir en un futuro.

“La planificación supone es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p 11). La planeación es lo más importante para toda la organización. Un plan exitoso significa una misión exitosa al objetivo de un negocio u organización. No importa

la organización sea grande o pequeña. Así mismo, Robbins y Coulter afirmaron que la planeación es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Con las concepciones que se mostraron anteriormente, se demuestra que la planeación es un proceso de liderazgo de toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos, donde la organización debe anteponer a la planeación sobre los otros procedimientos administrativos, debido a que al planificar se sugiere tomar una decisión de las diversas alternativas, para tomar la más adecuada elección sobre lo que se hará más adelante en la organización. En un orden específico de pensamientos, se plantea que “Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro” (Bateman, Snell, 2005).

La planeación determina lo que se hace antes efectuar una acción; es decir una toma de decisiones anticipada, donde se decide lo que se va hacer y cómo se va a realizar; antes de que tengas que actuar; permitiendo acentuar las bases para determinar los elementos de peligro y minimizarlos. Para poder entender este concepto como una serie de decisiones anticipadas, autores como Konntz, Weihrich & Cannice (2012), plantearon que la planeación es el proceso de elegir cuál es la misión de la organización, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, para poder planificar un plan de acción que mejor se adecue a los objetivos planteados, esto se traduce en una toma de decisiones selectiva, es decir elegir la mejor opción sobre varias alternativas.

Una vez definido el concepto de planeación, a continuación, se realizará una descripción de los diferentes tipos de planes que se pueden efectuar de acuerdo a su clasificación, entre los cuales están:

### Misiones o propósitos

“La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 109). La misión ayuda identificar las funciones y tareas básicas de toda organización, ayuda a encontrar su propósito empresarial y con la comunidad. Son las responsabilidades de una organización o alguna de sus divisiones; cualquier actividad que tenga alguna empresa debe poseer o debería poseer un propósito o misión. Las organizaciones tienen, de manera contundente, una función fundamental para lo que se crearon. Como el hecho de una organización general que estaba a cargo de la generación y transporte de productos y servicios o como un colegio se encarga de educar y dar servicios a la sociedad.

### Objetivos o metas

“Los objetivos o metas (...) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 110). Estos procesos se deben seguir y terminar para poder obtener una muy buena dirección y control en la organización, los objetivos o metas son la esencia de la planeación estratégica, es decir, son la caracterización de la planeación, por ser la consumación de las actividades realizados por la organización y la orientación de la empresa con la colaboración del personal, la administración y el control.

### Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 111). Un término que se ha utilizado durante muchos años para la realización de planes de acción con la finalidad de prever situaciones a futuro. Es un término que se ha ampliado a lo largo de los años y es cada vez más usado por los gerentes de las organizaciones, del cual se profundizará más adelante.

### Políticas

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 111). En este aspecto las políticas son el área dentro de la cual deben de tomarse las decisiones y es donde se asegura que estas sean lo más compactas posibles con los objetivos, y contribuyan al cumplimiento de los mismos

### Procedimientos

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 112). En este punto los procedimientos conforman esas acciones u operaciones que deben de efectuarse de la misma forma y tiempo, con el fin de obtener el mismo desenlace. Koontz, etc., afirmaron que se puede ilustrar una relación entre procedimientos y políticas, donde las políticas establecen por ejemplo las vacaciones para los empleados, pero son los procedimientos establecidos, los instrumentos que proporcionan el programa de vacaciones.

### Reglas

“Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones (...) Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 112). Como distintivo las reglas son una incorporación de principios que instauran ciertas acciones específicas imprescindibles que la población general de una comunidad debe cumplir para tener una buena convivencia, donde podríamos mencionar como ejemplo las situaciones presentadas en las entidades bancarias, donde prohíben armas, gorras, etc. con el objetivo de prevenir una situación que altere la comunidad.

### Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 113). Es la forma en que todo proyecto o planeación se ordena en diferentes partes o actividades, con la finalidad que facilite la realización del mismo, estos programas pueden mostrar diferentes tipos de niveles de complejidad, basados en el fin que la empresa le haya establecido como propósito al programa.

### Presupuestos

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 113). En otras palabras, se puede considerar como nuestra planeación en términos cuantitativos, donde calculamos anticipadamente el coste de toda la operación. Debido a su esencia, además es un dispositivo de control que se utiliza como una herramienta para organizar y planear en numerosas organizaciones, ya que se ven obligadas a realizar un plan presupuestal que puede extenderse de siete días a cinco años o más, donde exhibirá un flujo de dinero, salario, costos de diferentes tipos, etc.

Ya definidos los tipos de planes que existen de acuerdo a su clasificación, hay que resaltar que, así como la planeación cuenta con unos planes, también cuenta con un orden o unos pasos a seguir, en este sentido autores como Koontz, Wehrich & Cannicce (2012), plantean un modelo donde se evidencia cada uno de los pasos a seguir para poder realizar un buen proceso de planeación, el cual se puede observar en la siguiente figura:

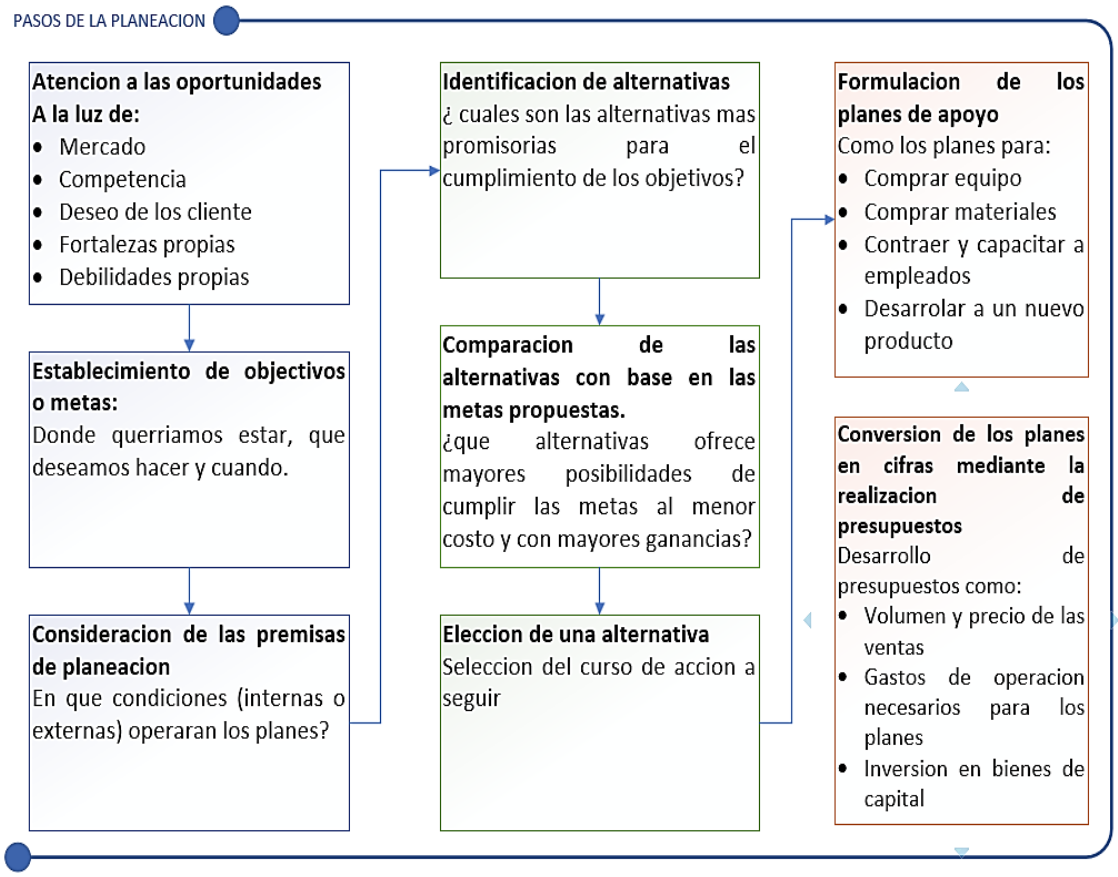



Ilustración 1. Pasos de la Planeación.

**Fuente:** Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 114.

La gráfica presenta los elementos más destacados dentro de todos los pasos de la planeación; logra mostrar de manera resumida todos aquellos aspectos que intervienen de manera general para crear un plan y cuáles serían los pasos para llevarlo a cabo. “El fin de todo plan es llegar a los objetivos, por tal motivo se ampliará cada paso de la planeación mostrado en la gráfica anterior, en los siguientes 8 puntos”: (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 114).

1. Estar atentos a las oportunidades
2. Establecer objetivos
3. Desarrollar premisas
4. Determinar cursos alternativos
5. Evaluar cursos alternativos

6. Seleccionar un curso
7. Formular planes derivados
8. Cuantificar los planes mediante presupuestos

Una vez establecidos los 8 puntos, a continuación, se realizará una descripción detallada de cada uno de ellos.

**Estar atentos a las oportunidades**

El estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. “Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 114).

Hacer un examen inicial de las oportunidades venideras es un componente clave, debido a que a través de ellas se puede distinguir cuáles pueden ser las cualidades y deficiencias que tiene una organización, para reaccionar ante las oportunidades que se exhibirán en el entorno; Al mismo, se da cuenta de lo que quiere entender y que planea ganar con la utilización de estas.

**Establecer objetivos**

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. “Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 114).

Es un método para decidir los resultados deseados y mostrar los propósitos finales de lo que se debe hacer, lo que se subrayará o se le tendrá prioridad y lo

que se logrará mediante el entrelazado de sistemas, estrategias, directrices, plan de gastos y proyectos.

**Desarrollar premisas**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. “Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 114,115).

En esencia, es construir, difundir y reconocer la utilización de sospechas o conjeturas inequívocas de la Planeación; como figuras, enfoques fundamentales relevantes, diseños actuales de la organización, etc. Es decir que los pronósticos son importantes en el desarrollo de la planeación, preguntas como ¿qué tipo de mercado habrá?, nos puede ayudar a ver puntos de vistas antes no mencionados.

**Determinar cursos alternativos**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. “El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 115,116).

Decidir el mejor rumbo de acciones alternativas asegurará el mejor cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que eligen las de mayor expectativa para el logro del objetivo de la organización.

**Evaluar cursos alternativos**

Evaluar estos cursos de acción alternativos, es considerar los factores y restricciones contenidos en cada una de las opciones que se tomarán; Se evaluarán planes de juego alternativos a la luz de los diferentes enfoques, estimaciones y objetivos de una organización. Existen tantos cursos alternativos,

con una gran cantidad de variables y limitaciones que se deben analizar, que se pueden considerar una tarea muy difícil de realizar.

**Seleccionar un curso**

“El verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 116).

Aquí es donde la hipótesis se deja a un lado para ir directamente a la práctica, donde al menos se hace una elección, tomando como referencia los enfoques pasados expuestos. En cual los cursos alternativos se verán resumidos.

**Formular planes derivados**

“Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 116)

Es poco común que, una vez que se haga la elección, la planeación se pueda finalizar, esa es la razón por la cual se planifican estos tipos de planes, con la finalidad de apoyar el plan inicial.

**Cuantificar los planes mediante presupuestos**

“Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado —como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos (...). Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 117).

Es decir, en el momento en el que las decisiones se establecen junto a los planes, es a partir de ahora que ya tienen un curso por el cual encaminarse, el último proceso es transformarlos y cuantificarlos a presupuestos como se hace referencia en los tipos de planes cuando se analizan. Ante la posibilidad de que

estos planes financieros estén bien hechos, estos pueden convertirse en puntos de referencia o estándares que permitirían cuantificar el desarrollo de la planeación, en cada sección o departamento dentro de la organización puede tener sus propios presupuestos que se identificarán con el presupuesto general.

### 3.1.2. Estrategia

Como segundo concepto principal se encuentra la estrategia, para definir en qué consiste se presentarán algunos autores que trataron el tema en el siguiente cuadro:

*Tabla 4 Definiciones de diferentes autores sobre estrategia*

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Von Neumann y Morgenstern** | "Estrategia es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta." (Von Neuman & Morgenstern, 1997, p. 5). |
| **Alfred Chandler** | 'La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas." (Chandler, 1997, p 5). |
| **Igor Ansoff** | 'La estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercado." (Ansoff citado por Mintzberg, 1997, p. 6). |
| **Kenneth Andrews** | 'La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o se |

| | |
|---|---|
| | dedicara, así como el tipo de empresa que es o será.” (Andrews, 1997, p. 6). |
| **Enrique Ogliastri** | ‘Se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.” (Ogliastri, 1998, p. 20). |
| **Fred R. David** | ‘Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo… son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” (David, 2008, p. 13). |

**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a la tabla presentada anteriormente se puede observar que la mayoría de los autores coinciden en que la estrategia es un hilo conductor, un plan de ejecución para que una empresa pueda alcanzar las metas y objetivos de largo plazo que se hayan planteado con anterioridad, para definir el plan que se va a ejecutar se debe realizar un proceso de toma de decisiones donde se busque la mejor estrategia que mejor se ajuste a los objetivos y metas mediante un consenso del grupo directivo de la compañía.

Una vez presentados algunos autores que trataron el tema de estrategia, a continuación, se procederá a realizar un barrido sobre la procedencia del concepto, así como algunos referentes de la estrategia.

El término estrategia (derivado de la palabra griega estrategos, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: “algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes)”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 130).

La estrategia es un concepto que se maneja desde tiempos inmemoriales, los primeros que utilizaron este concepto fueron las fuerzas militares para diseñar métodos de conquista y de opresión de sus rivales, en este orden de ideas nos encontramos con uno de los autores más relevantes en lo que respecta a la estrategia militar como lo es SUN TZU, el cual escribió un libro denominado “El Arte de la Guerra”.

En este libro se describe una serie de principios fundamentales sobre la guerra, que le permitieron ser uno de los mayores emblemas de las fuerzas armadas chinas de la época, así como un modelo a seguir para muchos estudiosos de la estrategia, esta filosofía estratégica es llevada al ámbito empresarial, donde varios de sus principios fueron aplicados exitosamente en las empresas. En donde la principal analogía que se presenta es, como un general dirige a su tropa hacia la victoria, sobre cómo un gerente o un director puede llevar a una organización a generar ventajas competitivas sobre sus competidores.

En este orden de ideas, la “estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación estratégica”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p 130). Tal como se manejaba en la guerra.

Una vez definido el concepto de estrategia desde sus orígenes, se entra a analizar esta en el ámbito organizacional y para ello existe una gran cantidad de definiciones, como por ejemplo para Wright (1992) la estrategia es un “plan de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” en este orden ideas la organización cuando es analizada desde la academia se dice que esta es un sistema donde interactúan todas sus partes con el fin de alinear las visiones individuales de los integrantes

de la compañía con la razón de ser (misión) de la misma, con el fin de crear objetivos y metas de largo plazo.
Otro ejemplo de las definiciones de estrategia en al ámbito organizacional es "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (Glueck, 1980). En este sentido cuando una organización presenta un plan bien estructurado con unos objetivos claros y unas herramientas de medición que le permitan hacer un seguimiento y control de la estrategia se pueden obtener resultados muy positivos para la empresa.

Otro autor que realiza un aporte significativo para el concepto de estrategia en el ámbito organizacional Ansoff (1976) el cual dice que la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno, mientras que para Tabatoni (1975) la estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno, Cabe resaltar que para estos autores lo que prima es la relación que tiene la empresa con su entorno y como una buena estrategia la puede llevar a generar una ventaja competitiva aprovechando las fuerzas del entorno.

La estrategia en las organizaciones sirve de mecanismo impulsor para llevar a cabo planes que se establecen desde la dirección, que buscan crear una ventaja competitiva, asimismo se plantean objetivos que se pretenden alcanzar, por tanto, requiere de un compromiso de los directivos y trabajadores para lograr que esta funcione como un conjunto unificado de piezas siempre con el respaldo, supervisión y guía por parte de la dirección general (Porter, 2006, p 13).

Normalmente el conjunto de autores del tema, coinciden en que la estrategia dicta el rumbo y la motivación fundamental detrás de toda empresa, al mismo tiempo es un mentor para el liderazgo básico y el establecer decisiones a futuro que resultan en objetivos del presente.

Dado lo anterior hay que tener en cuenta que la estrategia en las organizaciones se utiliza para: (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 2003):

1. Establecer una dirección: rumbo para navegar con coherencia con el ambiente.
2. Concentrar el esfuerzo: coordinación de actividades.
3. Definir a la organización: entender la organización.
4. Proporcionar consistencia: reduce la ambigüedad y proporciona orden.

Asimismo, Mintzberg et, al (2003) establece que la estrategia incluye elementos básicos comunes como lo son:

1. Misión.
2. Ambiente.
3. Análisis de la situación.
4. Proyección de recursos.
5. Formulación de la estrategia.
6. Ejecución de la estrategia.

En este orden de ideas se puede decir que la estrategia aplicada a las empresas incluye elementos que le permite a la dirección establecer objetivos y proyectar metas, asimismo busca fijar un marco de referencia en el cual debe incluirse las acciones que la empresa emprenderá durante un periodo temporal.

Dado lo anterior la estrategia es utilizada de diferentes maneras en las organizaciones dependiendo las necesidades de cada una de estas, en este sentido Mintzberg propuso un concepto de estrategia el cual denomino las cinco p´s de la estrategia, donde defiende la postura de que la estrategia se define de cierta manera, pero se usa de muchas otras formas, todas estas válidas las cuales se van analizar a continuación.

## Las P´s de la estrategia

### Estrategia como plan

La estrategia es un plan un curso de acción, una guía que le permite a la dirección abarcar una serie de acciones específicas, de esta manera la estrategia como un plan tiene dos características principales las cuales son: se elaboran antes de las acciones que se van a ejecutar y se desarrollan de manera consciente y para lograr un propósito determinado (Mintzberg, 1999, p 30).

### La estrategia como pauta de acción

Es una maniobra que emplea una organización para obtener ventaja sobre sus competidores, o para eliminar la competencia del mercado, esta metodología se basa más en la amenaza que una organización envía a su competencia, que con una intención real de ejecutar algún plan de acción, en este caso tiene lugar en muchas ocasiones las pautas publicitaria que según Porter (1980) las señales del mercado, incluyen discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios, el uso de "la marca agresiva" y el uso de "amenazas de demanda legal" pueden lograr que una empresa elimine su competencia del mercado, por otro lado "Los movimientos competitivos", donde se incluyen acciones para apropiarse de la respuesta competitiva con el fin de desanimar a su competencia a invertir. (Schelling, 1980, p.2).

### La estrategia como proceso

Para la estrategia como patrón se necesita de un plan que marque el camino que se debe seguir, pero no basta con tener solo un plan se debe tener un patrón, es decir, se requiere una estrategia que indique el tipo de comportamiento que se requiere para llevar a cabo la estrategia de forma eficaz. Schelling (1980), por otro lado, Mintzberg & Waters (1985), establecen que la estrategia es un modelo, específicamente un proceso, un flujo de acciones, como por ejemplo cuando Henry Ford implementó su modelo T solo en color negro su estrategia marcó un proceso y estableció un comportamiento para aquellos que adquirían su modelo.

### La estrategia como posición

Cuando la estrategia tiene un plan ya establecido o un patrón, se debe establecer la posición que va a ocupar, lo que algunos teóricos llaman el medio ambiente, lo que se toma como un medio para ubicarla organización de acuerdo a la estrategia planteada (Schelling, 1980, p 7). De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o de "acoplamiento" Hofer y Shendel (1978). Lo que se traduce en que la estrategia busca establecer un nicho de mercado para que la organización logre obtener la mayor utilidad, es decir, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos de obtención de ganancias. (Thompson, 1967, p. 7).

### Estrategia como perspectiva

Mientras la estrategia posicional se ocupa de visualizar la estrategia de la organización hacia el entorno externo, la perspectiva se ocupa de mirar hacia el interior de la compañía, es decir, se ocupa de establecer una manera particular de ver el mundo desde la alta dirección (estrategas) para establecer modelos de negocio únicos que les permite obtener una ventaja difícil de imitar (Philip Selznick, 1957, p.47). Asimismo, Selznick, planteó que el carácter de una organización, se ve reflejado en los compromisos sobre las maneras de actuar y de responder ante las necesidades del mercado.

Una vez definido el concepto de las cinco p´s de la estrategia de Mintzberg donde esta se puede utilizar de acuerdo a las necesidades o comodidades de las empresas donde cada una de estas es totalmente válida, se debe definir cómo se clasifica la estrategia de acuerdo a su enfoque, las cuales son:

### Clasificación de la estrategia

### Estrategia como enfoque competitivo genérico

Consiste en emprender acciones que le permitan a la compañía generar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición de reacción a cualquier cambio que pueda sufrir el sector al cual pertenece la empresa, en este sentido se plantea que existen 5 fuerzas competitivas a las que la empresa debe

enfrentarse, y así buscar un rendimiento mayor sobre la inversión realizada, entre las que se incluyen estrategias tales como: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Escalante, 2002, p 75).

**Estrategia como enfoque de crecimiento**

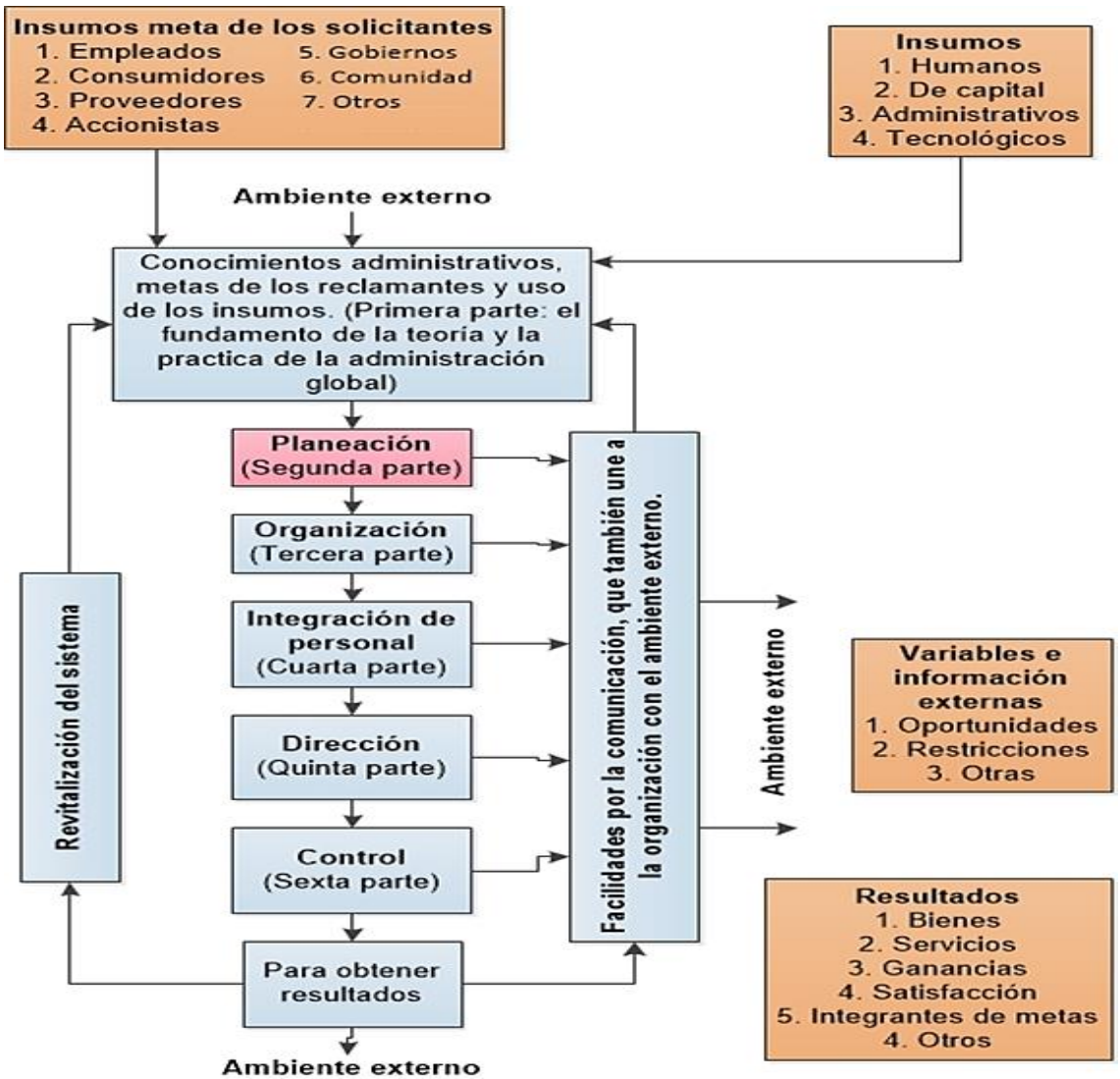
Se busca que la empresa mediante estrategias direccionadas al crecimiento logre un posicionamiento mayor de mercados, entre las que se destacan: estrategia integrativa, intensivas y diversificadas que puede estar orientado hacia la relación con proveedores ya sea mayoristas o detallistas, así como obtener un mayor control de sus competidores, penetración de nuevos mercados, ampliación de la oferta entre otras estrategias de crecimiento (Edgard, 2010, p, 78).

Son las estrategias las que proporcionarán a las empresas la cualidad de tener una mayor competitividad y productividad con la mejora de un plan estratégico, clave para el futuro. Al examinar las estrategias y los campos distintivos de la investigación que deben ser considerados. Este tipo de investigación debe incorporar objetivos, control, análisis externo, evaluación, análisis interno, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta forma, para el reconocimiento de una estrategia exitosa deberíamos poder distinguir los componentes a los que nos dirigiremos.

Una vez definidos los conceptos de planeación y estrategia, con sus respectivos autores y antecedentes históricos, se debe entender cómo funciona el proceso administrativo al interior de una compañía para identificar cómo la empresa funciona como un engranaje donde cada una de sus piezas deben funcionar y aportar algo para la consecución de los objetivos y las metas, a continuación, se presenta un gráfico donde se presenta como es el proceso administrativo.

**Proceso administrativo**

Ilustración 2. Proceso administrativo.



**Fuente:** Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill. 2012. Pág. 106.

En el gráfico se ve como la planeación cubre algunos aspectos de un proceso más grande e integral; los aspectos más relevantes que cubre son la optimización de los recursos, apoyarse en las investigaciones para lograr desarrollar mejores formas de realizar los procesos y direccionar los esfuerzos hacia los objetivos. Se obtienen recursos en la primera parte, y con base en estos se traza el plan en la segunda parte para llegar a unos objetivos determinados anticipadamente y posterior a ello se traza el camino que realiza la organización para lograr cumplir los objetivos planteados en la planeación, se puede llamar acción futura (Chiavenato, 2006, p. 43).

Cuando se analiza el proceso administrativo se debe incluir a toda la organización y lograr que esta hable un solo idioma, el idioma que la dirección planteo, en este orden de ideas se integra un concepto denominado planeación estratégica el cual se entrará a analizar.

### 3.1.3. Planeación Estratégica

Tras examinar y comprender las ideas independientemente de la planeación y la estrategia, ha llegado el momento de hacer un viaje a través de la noción conjunta de planeación estratégica, sus conceptos, cualidades, etapas y modelos; Toda esta investigación facilitará construir todo el marco teórico a través del cual se realizará el plan estratégico para la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

En una organización la planeación estratégica es un vital impulso metódico formal, para desarrollar objetivos, metas, enfoques, técnicas fundamentales y estrategias para crear diseños detallados con un objetivo final específico. Para incorporar arreglos y metodologías, que desarrollen planes detallados para la práctica de las políticas y estrategias de una organización.

**Características de la Planeación Estratégica (Torres, 2006)**

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

1. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
2. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
3. Se maneja información fundamentalmente externa.
4. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
5. Normalmente cubre amplios períodos.
6. No define lineamientos detallados.
7. Su parámetro principal es la efectividad.

A continuación, se presenta un cuadro donde se incluyen algunos de los autores que trataron el tema de planeación estratégica, los cuales establecen que:

Tabla 5. Definiciones de diferentes autores sobre planeación estratégica

| AUTORES | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Enrique Ogliastri** | "Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de la empresa… el propósito esencial de este radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo."(Ogliastri, 1988, P. 19). |

| | |
|---|---|
| **Philip Kotler** | "La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado."(Kotler, 1988, P. 15). |
| **Fred R. David** | "La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 1997, P. 5). |
| **Idalberto Chiavenato** | "La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: porque existe la organización, que hace y cómo lo hace." (Chiavenato, 2004, P. 228). |
| **Marianela Armijo** | "La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen." (Armijo, 2009, P. 5). |
| **Gregory G. Dess** | "La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas."(Dess, 2011, P. 18). |

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla anterior muestra alguno de los autores que trataron el tema de planeación estratégica, donde cada uno de estos realiza una breve definición del concepto, cabe resaltar que así como en los conceptos de planeación y estrategia, los autores de planeación coinciden en que la planeación estratégica es un proceso de toma de decisiones que busca establecer unos lineamientos que le permitan a la organización establecer mecanismos para crear una ventaja competitiva a partir de las metas establecidas por la organización.

Una vez definido el concepto de planeación estratégica por cada uno de los autores antes mencionados, a continuación, se dará mayor soporte al concepto mediante la integración de algunas definiciones las cuales establecen que:

Para el primer concepto se establece que la planeación estratégica “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos” (Serna, Gómez & Humberto, 2000). Dado lo anterior, se puede decir que la planeación estratégica se encarga de definir o enmarcar el camino y los pasos a seguir por parte de la dirección para plantear, asignar recursos, analizar el entorno interno y externo de la empresa, realizar seguimiento de los objetivos planteados y tomar medidas correctivas o de mejora para la obtención de ventajas positivas para la organización.

En este orden de ideas, la segunda definición de planeación estratégica se enmarca sobre la misma línea de los autores anteriormente planteados el cual establece que la planeación estratégica consiste en “Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto” (Robbins y Coulter, 2005). En esta línea se puede decir que para

realizar un proceso de planeación estratégica se debe definir una lista de procedimientos que sirven para plantear metas que busquen el beneficio de la organización en general, y lograr un mayor posicionamiento de mercado.

Como tercera definición de planeación estratégica la dice que es “El conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo” (Bateman y Snell, 2005), en este sentido se puede entender que la planeación estratégica es el proceso por el cual guía a los miembros de una organización a visualizar el futuro y obtener información que les permita llevar a cabo un proceso de toma de decisiones para desarrollar los procedimientos y operaciones necesarios para lograr ese futuro (metas de largo plazo). Paralelamente, la planeación estratégica es ese recurso que proporciona a la dirección el significado de las actividades cotidianas. Examina los valores, el estado y el entorno de una organización, y relaciona estos factores con el estado futuro deseado de la misma.

En este orden de ideas se puede decir que la planeación estratégica “Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (Steiner, 2005, p 70). Proporciona los medios para que una organización adapte sus servicios, productos y actividades para satisfacer las necesidades cambiantes de su entorno. Al mismo tiempo provee un marco no solo para la mejora de las metas, sino también para la reestructuración de las mismas, la gestión y la evaluación del progreso de la organización a lo largo del tiempo. Lo que se debe lograr es identificar aquellos peligros para ayudar a mover la organización de su estado actual al estado futuro deseado. Los objetivos pueden considerarse pasos de acción, la acumulación de logros necesarios para alcanzar cada objetivo.

Una vez definido el concepto de planeación estratégica donde cada uno de los autores anteriormente mencionados dieron sus respectivos aportes a este tema,

en este sentido se puede decir que como se presentó en la definición así como hay autores que aportaron teorías, también hay otros que aportaron modelos de planeación estratégica que buscan que las organizaciones aprovechen los beneficios del entorno y minimicen los riesgos del mismo, para el caso de los modelos antes mencionados se van a tomar tres autores los cuales son: Michael Porter, Thompson Strickland y Fred David.

**Modelos de Planeación Estratégica.**

Lo más conveniente para la forma de estudiar y llevar a cabo un proceso de planeación estratégica es por medio de modelos. Un modelo "Puede considerarse en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social" (Caracheo, 2002). Para este marco teórico se presentarán tres modelos de planeación estratégica:

**MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

El micro entorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Este micro entorno es conformado por aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno. Para analizar el entorno micro nos basaremos en el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

La siguiente figura ilustra el modelo las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Ilustración 3 Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Fuente: Michael Porter. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 2008.

**Amenaza de nuevos entrantes**

**"**los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir". (Porter, 2008, p. 2).

La amenaza de los nuevos entrantes implica poner unos límites a la rentabilidad potencial de un sector, cuando la amenaza es alta las empresas deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

Adicionalmente Porter, plantea que existen 7 fuentes importantes que pueden generar barreras de entrada para los nuevos actores que quieran ingresar al mercado.

1. **Economías de escala por el lado de la oferta**.

**"**Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los

costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores". (Porter, 2008, p. 3).

**2. Beneficios de escala por el lado de la demanda**.

**"**Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa". (Porter, 2008, p. 3).

**3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.**

"Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información". (Porter, 2008, p. 3).

**4. Requisitos de capital**.

"La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo". (Porter, 2008, p. 3).

**5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.**

"Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores

establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente". (Porter, 2008, p. 3).

**6. Acceso desigual a los canales de distribución.**

"El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector". (Porter, 2008, p. 3).

**7. Políticas gubernamentales restrictivas**. "Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras". (Porter, 2008, p. 4).

**El poder de los proveedores**

Los proveedores son poderosos cuando capturan una mayor parte del valor del mercado por sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, además tienen control sobre los clientes a los cuales les proveen productos y servicios, lo que les permite transferir costos a los participantes del sector.

En este orden de ideas las empresas dependen de una amplia gama de grupos de proveedores para adquirir insumos, se puede decir que un proveedor es poderoso si cumple las siguientes condiciones: (Porter, 2008, p. 4).

1. Está más concentrado que el sector al cual vende (monopolio).

2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, en este caso los proveedores abastecen muchos sectores y buscan extraer el máximo de utilidad de cada uno de ellos.
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, resulta difícil cambiar de proveedor más aún cuando existen una relación comercial entre empresa cliente y proveedores, como por ejemplo aquellas empresas que ubican sus líneas de producción en las instalaciones de su proveedor.
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, por ejemplo, las empresas expendedoras de medicamentos genéricos.
5. No existe sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor, por ejemplo, las empresas proveedoras de pilotos y repuestos para las compañías aéreas.
6. Grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

**El poder de los compradores**

Los clientes son poderosos cuando son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios algo que puede incrementar los costos de los oferentes, pero para que un comprador tenga ese poder es necesario que tengan la capacidad de negociar factores tales como el precio, y calidad. (Porter, 2008, p. 5).

Igual como se mencionó anteriormente con los proveedores, los compradores o clientes generan presión sobre los oferentes cuando: (Porter, 2008, p. 6-10)

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. En el caso de los compradores de grandes volúmenes son poderosos en sectores con costos fijos altos.
2. Existen productos estándares y no existe mayor diferencia entre ellos.
3. Los compradores deben asumir costos bajos a la hora de cambiar de proveedor.

4. Los compradores pueden amenazar con no seguir comprando y con producir los productos por sí mismos.
5. Existe una sensibilidad al precio, siempre y cuando esté afecte la estructura de costos o presupuesto que se tenga para adquirir un producto y/o servicio.
6. El grupo de compradores obtiene utilidades bajas y le hace falta recursos para adquirir un producto y/o servicio.
7. Cuando la calidad del producto y/o servicio satisface las necesidades de los compradores el precio no es un factor que afecta.
8. El producto y/o servicio no surge ningún efecto sobre el comprador.

**Amenaza de sustitutos**

"Es aquel producto y/o servicio que tiene la capacidad de cumplir la misma función o una similar que el producto y/o servicio de un sector mediante formas distintas, por ejemplo, las videoconferencias son un sustituto de los viajes y evita los costos de desplazamiento". (Porter, 2008, p. 7).

En este orden de ideas se puede decir que cuando la amenaza de un sustituto es alta, esta puede afectar la productividad y rentabilidad de un sector en específico, asimismo, para Porter la amenaza de un sustito es alta si se da lo siguiente:

1. Ofrece un mejor desempeño, resulta más atractivo para el consumidor en cuanto a su precio respecto del producto y/o servicio del sector.
2. El costo en el que incurre un comprador es bajo por cambiarse al producto sustituto, por ejemplo, cambiar un viaje por una video conferencia.

**Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores hace que las empresas incurran en costos adicionales tales como: descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y en mejorar el servicio postventa, por lo anterior si se presenta un alto grado de rivalidad en el sector, este podría limitar la rentabilidad de la empresa. (Porter, 2008, p. 8).

Asimismo, Porter (2008) plantea que la rivalidad es más intensa cuando:

1. Competidores son iguales o similares en tamaño y potencia y existen varios en un sector.
2. Cuando el crecimiento del sector es lento, lo que provoca una mayor lucha por tratar de dominar el sector.
3. Las barreras de salida son altas, debido a la lucha por permanecer en el sector las empresas utilizan recursos para lograr competir.
4. Cuando los rivales son altamente competitivos y comprometidos con el negocio y se plantean metas ambiciosas que buscan un desempeño mayor que sus rivales en un sector en particular.
5. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y los costos por cambio de proveedor son bajos para los compradores.
6. Cuando la eficacia que quieren buscar las empresas supera la oferta y demanda del sector y está obliga a hacer recortes en los precios.
7. Cuando los productos son perecibles o presentan un estado de obsolescencia en el corto plazo, es decir aquellos productos o servicios que pierden valor rápidamente.

“La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad, si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes” (Porter, 2008, P. 7).

## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID

De los primeros y distinguidos modelos de planeación estratégica es el planteado por Fred David en 1991. Es de esperarse que este modelo está diseñado como un sistema de aplicación del proceso de administración de estrategias. Si bien, de manera similar a cualquier modelo, no garantiza el éxito, personifica una manera inequívoca y de sentido común la formulación y capacitación para la ejecución y evaluación de las estrategias.

**Formulación de la Estrategia**

1. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
2. Realización de una auditoría externa e interna.
3. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
4. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias.

**Implementación de Estrategias**

1. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
2. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

**Evaluación de la Estrategia**

Medición y evaluación del rendimiento

Cada modelo habla de algún tipo de proceso. Según lo indicado por Fred R. David, el cuadro detallado debajo es un modelo extremadamente completo y generalmente reconocido del proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el logro, sino que delega una manera evidente y práctica de abordar las estrategias de formulación, implantación y evaluación. (David, 2013, p. 13).

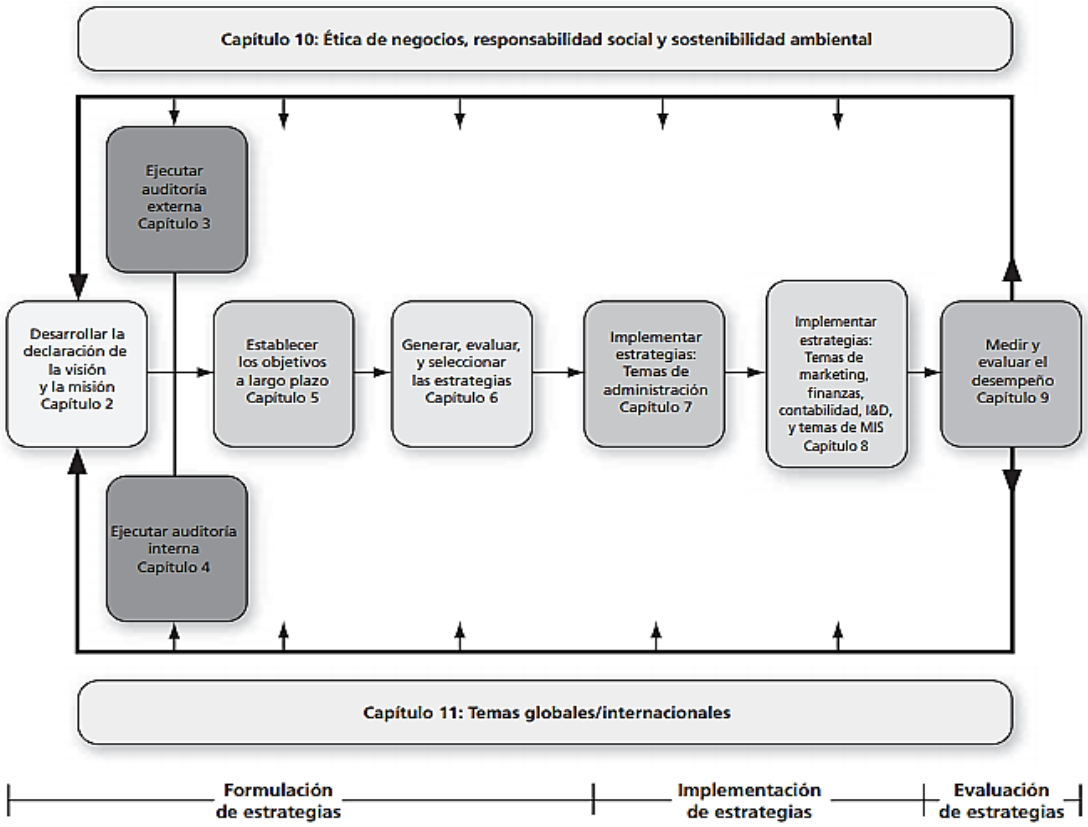



Ilustración 4. Modelo de planeación estratégica de Fred R David

Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 Ed. México: Pearson Education. 2013. p 14.

Correspondiente a la configuración del Modelo de Planificación Estratégica como tal, es inevitable indicar que cuenta con tres grandes etapas: 1) formulación de la estrategia; 2) implantación de estrategias; y 3) evaluación de estrategias, como se mostró previamente. Cada etapa comprende una sucesión de fases a conocer:

## 1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Constituido a grandes rasgos por lo que sería la adquisición de los datos, donde se solicita un examen tanto externo como interno para lo cual se utilizan: 1) la Matriz de Evaluación de Factores Internos; 2) la Matriz de Evaluaciones de Factores Externos; y 3) la Matriz del Perfil Competitivo. Después de utilizar estas herramientas aumenta la posibilidad de fijar la misión de la organización.

**a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión**

David (2013) establece que una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?", una visión bien definida establece un fundamento claro para poder crear la misión de la organización, asimismo el autor plantea que en la empresa primero debe establecerse la visión y después la misión. La visión debe corta formada por una oración y desarrollada por varios integrantes de la directiva de la organización.

Por otro lado, la misión es el fundamento de las prioridades y estrategias, planes y tareas, la misión es el inicio para que una organización genere un diseño de dirección para lograr conseguir los objetivos de corto y largo plazo.

Asimismo, David plantea que la misión responde a la pregunta de ¿cuál es nuestro negocio? mientras que la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? En este sentido se evidencia que la misión tiene como finalidad establecer una claridad sobre la razón de ser la organización y que dependiendo de los productos y servicios que ofrezca así mismo se establece la misión, la visión por otro lado es una meta de largo plazo que busca que la empresa crezca y se posicione. Las declaraciones de la misión y la visión cuando se hacen de forma consciente y se expresan formalmente en las organizaciones pueden llegar a generar una ventaja sobre aquellas que no tienen una declaración formal.

Para David (2013) para ejercer una buena redacción de la misión se deben tener en cuenta los siguientes componentes:

- Los clientes, ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios, ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados, ¿cuál es la competencia de la empresa?
- Tecnología, ¿La empresa está actualizada en el ámbito tecnológico?
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

- Filosofía, ¿Cuál es la cultura y la ética organizacional?
- Concepto propio, ¿cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública, ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- Interés en los empleados, ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

**a. Realización de una auditoría externa e interna**

Por encima de todo, es importante comprender el alcance exacto de la idea de auditoria, el cual se concibe como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada “(Cook y winkle, 1988, pág. 92).

En un orden específico de compresión, el trabajo de la auditoría proporciona datos sobre las circunstancias que podrían beneficiar a la organización y los peligros que deben evitarse. Este trabajo incorpora dos ejercicios, que son la auditoría externa y auditoría interna.

**Auditoría externa:** Para David (2013) el propósito de una auditoría externa es definir cuáles son las principales oportunidades que pueden beneficiar a una empresa, y las amenazas que la compañía puede evitar, para realizar una buena auditoría externa se deben tener en cuenta las siguientes fuerzas:

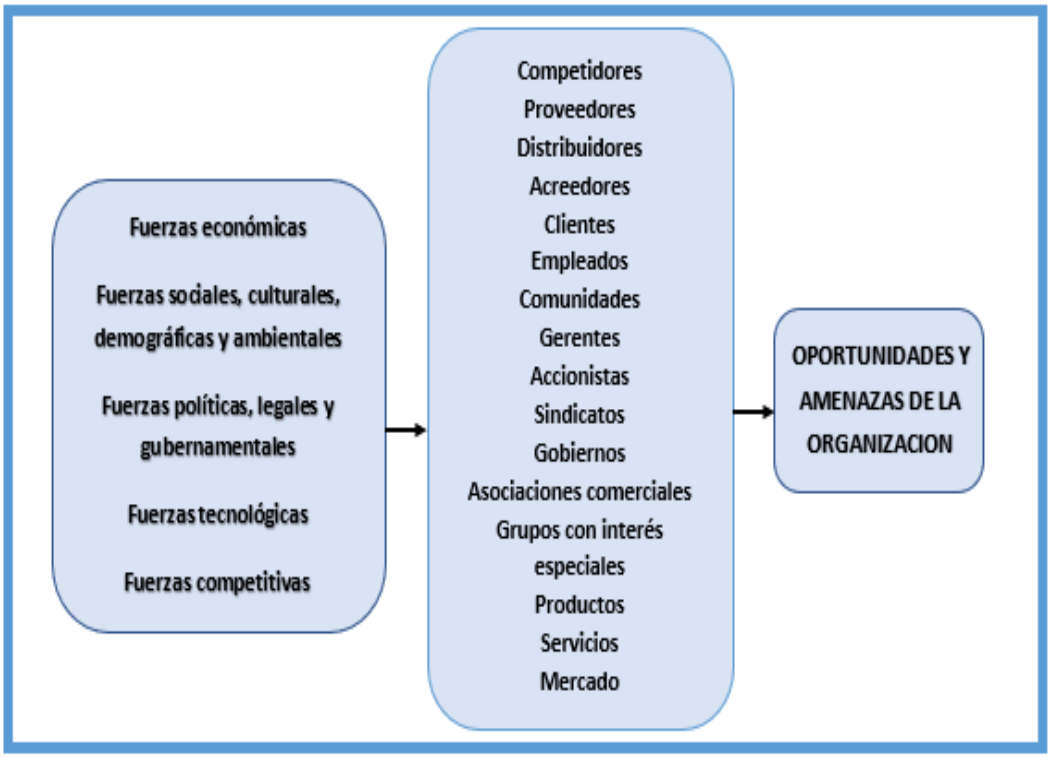



Ilustración 5. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 64.

Para completar la auditoría externa, los datos deben reunirse sobre las diversas fuerzas especificadas previamente; estos datos se pueden recopilar a través de la web, diarios y revistas, entre otros; lo que es más, los datos pueden ser capturados por cualquiera de los individuos de la compañía, lo esencial es que cada uno de estos datos se recopilen al final y se transmitan a una junta a cargo de dirigir la auditoría. Con cada una de estas informaciones, lo que se busca es elegir aquellos factores relevantes en cada una de las fuerzas que influyen en la asociación en un grado más notable.

**Auditoría interna:** David (2013) el propósito de la auditoría interna es establecer cuáles son las debilidades y las fortalezas que la empresa puede evitar y aprovechar respectivamente, la auditoría interna va de la mano con declaración de la misión de la empresa, lo que le permite a la compañía establecer unas

estrategias y objetivos con la intención de aprovechar las fortalezas de la organización.

Los componentes claves para el éxito organizacional, que incorporan las cualidades y deficiencias, pueden reconocerse y agruparse según su prioridad, lo anterior tiene la finalidad de organizarlas; para saber cuáles vienen siendo las primeras y de mayor impacto en el éxito de la empresa. El procedimiento se realiza en cada una de las áreas funcionales de la organización, buscando percibir y comprender lo esencial de mantener una conexión estrecha entre cada una de ellas.

Como se planteó anteriormente, la razón de esta auditoría es distinguir las cualidades y las deficiencias en cada una de estas áreas para ampliarlas o disminuirlas según el suceso. Posteriormente, desarrollaremos teóricamente cada área, teniendo en cuenta que el objetivo final es establecer cuáles son los puntos más pertinentes que deben considerarse al distinguir las fortalezas y debilidades.

**Gerencia:** “Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control (…) Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles.” (Fred, 2013, pág. 100).

Tabla 6. Funciones básicas de la gerencia

| Función | Descripción | Etapa del proceso de administración estratégica en la que es más importante |
|---|---|---|
| Planeación | Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas. | Formulación de la estrategia |
| Organización | Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos. | Implementación de la estrategia |
| Motivación | Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia. | Implementación de la estrategia |
| Administración del personal | Las actividades de administración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas. | Implementación de la estrategia |
| Control | Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. | Evaluación de la estrategia |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 101.

**Marketing:** “El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (Fred, 2013, pág. 104). Al igual que el área de gerencia, el marketing también tiene ciertas capacidades esenciales que deben considerarse al dirigir la auditoría interna, puntualmente existen siete funciones de marketing básicas:

**Análisis de los clientes. “**El análisis de clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado.” (Fred, 2013, p. 104). Es la función básica del territorio de marketing, que se basa es reconocer los requisitos y necesidades

de los clientes; esto permite presentar una expresión satisfactoria de la misión de la creación de estrategias para un fragmento de mercado específico.

- **Venta de productos y servicios.** Esta función se basa principalmente en la habilidad para organizar los recursos necesarios para vender algún producto o servicio.

- **Planeación de productos y servicios.** Esta función "incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar o diversificar sus productos." (Fred, 2013, 106).

- **Fijación de precios.** Aquí se plantean los más importantes grupos de interés que afectan la toma de decisiones alrededor de la fijación de precios de un producto o servicio; como son los gobiernos, los consumidores, proveedores, etc.

- **Distribución.** La función de distribución de elementos incorpora desde la capacidad de almacenamiento, hasta las bases para establecer los canales para desarrollar esta función. Este territorio práctico de la compañía debe garantizar que los artículos almacenados, arriben a los clientes según lo indicado; Los clientes realmente no necesitan ser el último consumidor, pueden ser mayoristas, minoristas o puntos de venta.
- **Investigación de mercados.** "La investigación de mercados consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales." (Fred,

2013, 107). Es de las funciones más importantes que permite por uno mismo reconocer las oportunidades y amenazas del entorno exterior.

- **Análisis de oportunidades.** O análisis de costos y beneficios, es la última función del marketing. Según David (2013) es una función que implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos que entrelazan todas las decisiones en el marketing.

**Finanzas y Contabilidad:** Esta es una de las más destacadas y criticadas áreas en cualquier organización, ya que es donde se plasma de una manera más nítida las condiciones y variaciones presentes y pasadas de la organización, se puede representar en una ruta más clara; además, esto le permite planificar sus circunstancias futuras; esto debido a la forma en que esta área depende de las evaluaciones numéricas.

Este es el principal valor de Finanzas y Contabilidad, puede acumular las cualidades y las deficiencias de la organización a través de indicadores numéricos que se ajustarán a las opciones que tenga la organización a la hora de tomar decisiones con más fundamentos y seguridad.

La evaluación de estos indicadores relacionados con lo financiero y contable permitirá establecer ciertas circunstancias, por ejemplo, la liquidez de la organización, la viabilidad de una inversión, beneficios de la organización, decidir los beneficios para los inversores, además de otras cosas. Para algunos investigadores de las organizaciones contemporáneas, el área financiera debe ir como una sola, en cuanto al liderazgo básico, con la gerencia general de cualquier organización, ya que este es el lugar donde se encuentra el dinero. “La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias.” (Fred, 2013, 108).

El área financiera se mide a través de indicadores o razones, estos se pueden clasificar en cinco grandes grupos: **a. Razones de liquidez. "**miden la habilidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.**"** (Fred, 2013, 110) **b. Razones de apalancamiento.** "miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda**"** (Fred, 2013, 110). **c. Razones de Actividad.** "miden la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos." (Fred, 2013, 110). **d. Razones de Rentabilidad.** "miden la efectividad general de la gerencia, como se muestra en los rendimientos generados por las ventas y las inversiones." (Fred, 2013, 110). **e. Razones de Crecimiento** "miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria." (Fred, 2013, 112).

Como se puede encontrar en la tabla 9, cada una de estas agrupaciones se compone de algunos indicadores. En esta imagen, se presentan cada uno de estos y su fórmula para medirlos.

Tabla 7 Resumen de las razones financieras clave.

| Razón | Cómo se calcula | Lo que mide |
|---|---|---|
| *Razones de liquidez* | | |
| Razón del circulante | Activos circulantes / Pasivos circulantes | Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo. |
| Razón de la prueba del ácido | Activos circulantes menos inventario / Pasivos circulantes | Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario. |
| *Razones de apalancamiento* | | |
| Razón del pasivo total al activo total | Total de pasivos / Total de activos | El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores. |
| Razón pasivo-capital | Total de pasivos / Total del capital contable de los accionistas | El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios. |
| Razón del pasivo largo plazo a capital | Pasivos a largo plazo / Total del capital contable de los accionistas | Balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa. |
| Razón de cobertura de interés | Utilidades antes de intereses e impuestos / Total de cargos por intereses | El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales. |
| *Razones de actividad* | | |
| Rotación de inventario | Ventas / Inventario de bienes terminados | Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria. |
| Rotación de activos fijos | Ventas / Activos fijos | Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo. |
| Rotación de activos totales | Ventas / Total de activos | Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos. |
| Rotación de cuentas por cobrar | Ventas anuales a crédito / Cuentas por cobrar | El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales). |
| Periodo promedio de cobro | Cuentas por cobrar / Total de ventas a crédito/365 días | El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días). |
| *Razones de rentabilidad* | | |
| Margen bruto de utilidades | Ventas menos costo de bienes vendidos / Ventas | Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias. |
| Margen de utilidades operativas | Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT) / Ventas | Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses. |
| Margen neto de utilidades | Ingreso neto / Ventas | Utilidades después de impuestos por dólar de ventas. |
| Rendimiento sobre los activos totales (ROA) | Ingreso neto / Total de activos | Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión. |
| Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) | Ingreso neto / Total del capital contable de los accionistas | Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas. |
| Utilidad por acción (EPS) | Ingreso neto / Número de acciones ordinarias en circulación | Ganancias disponibles para los dueños de acciones comunes |
| Razón entre precio y ganancias | Precio del mercado por acción / Ingresos por acción | Atractivo de una empresa en los mercados de acciones. |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 111.

Tabla 8 Resumen de las razones financieras clave--continuacion.

| Razón | Cómo se calcula | Lo que mide |
|---|---|---|
| *Razones de crecimiento* | | |
| Ventas | Crecimiento porcentual anual en ventas totales | Tasa de crecimiento de ventas de la empresa |
| Ingreso neto | Crecimiento porcentual anual en utilidades | Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa |
| Utilidad por acción | Crecimiento porcentual anual de las EPS | Tasa de crecimiento de EPS de la empresa |
| Dividendos por acción | Crecimiento porcentual anual de los dividendos por acción | Tasa de crecimiento en los dividendos de la empresa |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 112.

La motivación detrás de estas razones es exponer un retrato de las circunstancias de la organización en un momento dado. Según David (2013) el análisis de estas razones financieras debe ir más allá de un simple cálculo o interpretación, este debe hacerse en tres frentes por separado. **a**. **¿Cómo ha variado cada razón con el tiempo?** La razón debe contrastarse con las circunstancias pasadas de la organización para establecer la cantidad que ha cambiado y saber si se ha mejorado o empeorado, identificando y examinando los cambios más representativos en porcentajes de alguna razón financiera de un año a otro. **b. ¿Cómo se compara cada razón con las normas de la industria?** Las razones deben contrastarse con los promedios de la industria, ya que mirar a las organizaciones de los diferentes segmentos se pueden ver cambios extraordinarios en los indicadores o razones de la propia, sin embargo, esto puede deberse a la circunstancia de la industria para cada situación. **c. ¿Cómo se compara cada razón con las de los competidores más importantes?** Se sabe, que comúnmente la competencia es más intensa con competidores de la industria locales del sector, estas razones relacionadas con lo financiero deben contrastarse con las organizaciones competidoras que están más fundamentadas en el mercado y tienen la cualidad de desarrollar la capacidad de organización.

**Producción y Operaciones: "**La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en

bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios." (Fred, 2013, Pág. 115). Según Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión que se esbozan en la siguiente imagen:

Tabla 9. Funciones básicas de la producción/producción

**Funciones (decisiones) básicas dentro de la producción/operación**

| Áreas de decisión | Ejemplos de decisiones |
|---|---|
| 1. Proceso | Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte. Las distancias entre las materias primas y los sitios de producción y los clientes son un punto que debe tomarse muy en consideración. |
| 2. Capacidad | Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante. |
| 3. Inventario | Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales. |
| 4. Fuerza laboral | Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación. |
| 5. Calidad | Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, garantía de la calidad y control de costos. |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 115.

**Investigación y Desarrollo:** En la actualidad, muchas organizaciones no tienen esta área, sin embargo, aquellas organizaciones que necesitan forjarse un nombre en el mercado a través de una metodología de artículos diferenciados, ven una oportunidad y mantienen en esta área una actividad consistente. Los intereses en I&D fluctúan dependiendo de la organización y el predominio que se le otorga, sin embargo, en general, la realidad de tener un área como esta sugiere un gasto alucinante.

Sin lugar a dudas, las organizaciones que ponen recursos en I&D esperan obtener ciertas ventajas relacionadas con el avance e innovaciones de los productos en lugar de la competencia, realzan la naturaleza de los elementos existentes o mejoran el procedimiento de montaje para ahorrar gastos. No obstante, las organizaciones tienen dos alternativas con respecto a la ejecución de I&D: 1. Poseer una región interna de I&D a través de la cual crear sus desarrollos. 2. Emplear especialistas y agencias exteriores que estén a cargo de este trabajo. En cualquier caso, la organización debe asignar algunos activos para esta competencia basándose en el interés que se posea por innovar. Finalmente, debe haber una mezcla entre esta área y el resto de la organización, con el objetivo final de tener suficiente comunicación e información que permita al área de I&D abordar los problemas de desarrollo en la organización en general.

**Sistemas de administración de información:** En conjunto las áreas de la organización crean los elementos primarios de los sistemas de información, en esencia, producen información. Los datos son los componentes más vitales en una organización y al mismo tiempo une a cada una de las áreas de la organización; A través de la utilización adecuada de los datos, se pueden hacer elecciones al instante que permitan constituir el curso de la organización. No obstante, estos datos deben ser administrados de una manera que permita una buena toma de decisiones, esta es la finalidad de los sistemas de información.

A grandes rasgos “un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes.” (Fred, 2013, Pág. 118).

Para la mayoría lo anterior representaría por qué los sistemas de información en una organización son tan vitales; Para la planeación estratégica es vital decidir si: **a.** Todos los gerentes de la empresa están utilizando el sistema de

información para tomar sus decisiones **b.** Si los datos en el sistema de información se están actualizando con regularidad **c.** El sistema de información es fácil de utilizar para el usuario. **d.** los datos al sistema de información están siendo contribuidos por los gerentes de todas las áreas funcionales. **e.** Están familiarizados los estrategas de la organización con los sistemas de información de la competencia.

Del mismo modo que con la auditoría externa, es importante consolidar todos los datos adquiridos de cada una de las áreas que indicamos previamente. Las fortalezas y debilidades deben fusionarse y estudiarse con el objetivo que los estrategas logren tomar decisiones más efectivas. Por tal motivo David aconseja utilizar una Matriz de evaluación de factores internos (EFI). La cual es "una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas." (Fred, 2013, Pág. 122). De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, en una matriz EFI se desarrolla en una serie de pasos donde se reafirman los factores más claves determinados en cada área funcional de la organización.

Como se puede encontrar en la imagen……..; de manera continua se le asigna una ponderación a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Finalmente, a puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy

inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. (Fred, 2013, Pág. 122)

Tabla 10. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | PONDERACION | CLASIFICACION | PUNTUACIONES PONDERADAS |
|---|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | | |
| 1. | Fortaleza Clave 1. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| 2. | Fortaleza Clave 2. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| 3. | Fortaleza Clave 3. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| | | | | |
| **DEBILIDADES** | | | | |
| 1. | Debilidad Clave 1. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| 2. | Debilidad Clave 2. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| 3. | Debilidad Clave 2. | 0.0 - 1.0 | 1-4 | Pon X Clas |
| | | | | |
| **TOTAL** | | **IGUAL A 1** | | **MIN 1 - MAX 4** |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 123.

### a. Establecimiento de los objetivos a largo plazo

David (2003) establece que los objetivos de largo plazo representan los resultados esperados de las estrategias que la empresa se ha planteado con una previa anticipación, donde se establece un periodo temporal que debe concordar entre el objetivo planteado y la estrategia para cumplir a cabalidad dicho objetivo.

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años.” (David, 2013. Pág. 132-133).

Para David (2013) un objetivo a largo plazo debe contar con cierta naturaleza que le deben permitir ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes en medio de las diferentes unidades organizacionales. Como regla general, los objetivos se expresan como desarrollo de activos o ventas, productividad, participación de mercado, grado y naturaleza de la mejora, grado y naturaleza de la incorporación vertical, ingreso por acción y responsabilidad social.

Los objetivos visiblemente constituidos ofrecen diferentes ventajas: brindan orientación, fomentan la colaboración, contribuyen a la evaluación, permiten establecer necesidades y prioridades, disminuyen la incertidumbre, limitan los conflictos, animan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como a la descripción de cargos de las empresas. Los gerentes cuyas cualidades y actitudes varían pueden basarse en objetivos para establecer una toma de decisiones coherente. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

**b. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias**

"El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles". (David, 2003. p 196).

Después de haber completado todos los análisis que se exhibieron en las actividades anteriores, es importante lograr el cenit de ese proceso, al elegir una o unas pocas estrategias que estén situadas o orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo tomando como estructura esos análisis. Cada uno de la población general que se hayan vinculado o participado de la declaración

de la visión y la misión, en las auditorías internas y externas, y en la constitución de los objetivos de largo plazo, deben estar presentes en la formulación de esta actividad final, Asimismo, debe haber un delegado de cada zona funcional de la organización; todo esto junto para que las estrategias que se eligen cumplan los requisitos de una gran parte de la organización. David plantea un modelo integral para la formulación de estrategias; ver figura--------. Se puede observar que este modelo está dividido en tres etapas, donde cada una presenta ciertas herramientas que permiten ser aplicadas a cualquier tipo de organización sin importan su tamaño o tipo.

Tabla 11. Modelo analítico para la formulación de estrategias.

**Modelo analítico para la formulación de estrategias**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS | | | | |
| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) | | Matriz de perfil competitivo (MPC) | | Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) |
| ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN | | | | |
| Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) | Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) | Matriz del Boston Consulting Group (BCG) | Matriz interna-externa (IE) | Matriz de la estrategia principal |
| ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN | | | | |
| Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) | | | | |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 174.

**Etapa uno de los insumos:** Esta etapa comprende la recopilación de datos importantes para planificar una estrategia; Para esto, se proponen tres instrumentos que se desarrollaron en auditorías externas e internas para combinar los datos de, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Con los datos de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se recopilaron a partir de estas matrices, pasamos a la siguiente etapa.

**Etapa dos de adecuación:** Se basa, como su nombre lo demuestra, en la adecuación de los recursos internos claves y los recursos externos claves que se distinguen en la en la etapa de los insumos. Para hacer la reconciliación entre estos componentes, David propone algunos métodos administrativos que pueden utilizarse:

- **Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA):** La presente es una herramienta extremadamente utilizada para procesos vitales de la planeación estratégica. Al acomodar y armonizar los factores internos y externos los directores pueden crear cuatro tipos de estrategias: **a. Estrategias FO (fortalezas-oportunidades)**. Estas estrategias utilizan las cualidades y fortalezas internas de una organización para explotar oportunidades externas. **b. Estrategias DO (debilidades-oportunidades).** Estas estrategias buscan superar las deficiencias internas con el objetivo final de explotar las oportunidades externas. **c. Estrategias FA (fortalezas-amenazas).** Procura utilizar las fortalezas de una organización para esquivar o disminuir las amenazas externas. **d. Estrategias DA (debilidades-amenazas).** Estas son estrategias tácticas defensivas, con el propósito de disminuir las deficiencias internas. Según lo propuesto por los cuatro tipos de estrategias, las organizaciones esperan tener la capacidad de ejecutar estrategias de FO y abstenerse de ejecutar las estrategias de DA. Como aparece en el ejemplo de la figura -------."la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A." (David, 2013. Pág. 176).

**El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos: (**David, 2013. Pág. 176**)**

**1.** Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
**2.** Listar las amenazas externas clave de la empresa.

**3.** Listar las fortalezas internas clave de la empresa.

**4.** Listar las debilidades internas clave de la empresa.

**5.** Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.

**6.** Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.

**7.** Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.

**8.** Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla 12.Ejemplo de estructura de la Matriz FODA

| | **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
|---|---|---|
| | -Lista de Fortalezas | -Lista de Debilidades |
| **OPORTUNIDADES** | Estrategias FO | Estrategias DO |
| - Lista de Oportunidades | | |
| **AMENAZAS** | Estrategias FA | Estrategias DA |
| -Lista de Amenazas | | |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 177.

- **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):** Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. (David, 2013. p 191). Esta técnica de investigación demuestra imparcialmente qué estrategias alternativas son las mejores. Con el

objetivo final de desarrollar esta técnica, es importante tener los datos de la etapa 1 y la etapa 2 especificados anteriormente; Obviamente, similar a las otras herramientas alternativas mostradas, el MPEC requiere un gran juicio natural. La Figura ------- muestra la matriz del MPEC, en seguida se establecen los medios a seguir para su desarrollo apropiado. Requeridos para desarrollar una MCPE: (David, 2013. p 193).

**a. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE**. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.

**b. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.** Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

**c. Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la 3 etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.** Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

**d**. **Determinar el puntaje de atractividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas.** El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: "¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?". Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia

permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guion), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

**d. Calcular la calificación del atractivo.** La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos claves adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).

**e. Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE.** La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

Conforme a lo visto, se puede observar que la matriz MPEC establece qué estrategia es la más atrayente en contraste con las otras diferentes estrategias, según lo indica su evaluación con factores externos e internos claves.

Tabla 13. Ejemplo de estructura para la matriz (MCPE)

| ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Estrategia 1 | | Estrategia 2 | |
| **Factores Claves** | **Ponderación** | **PA** | **PTA** | **PA** | **PTA** |
| **Oportunidades** | | | | | |
| 1. Oportunidad 1 | | | | | |
| 2. Oportunidad 2 | | | | | |
| 3. Oportunidad 3 | | | | | |
| **Amenazas** | | | | | |
| 1. Amenaza 1 | | | | | |
| 2. Amenaza 2 | | | | | |
| 3. Amenaza 3 | | | | | |
| **Fortalezas** | | | | | |
| 1. Fortaleza 1 | | | | | |
| 2. Fortaleza 2 | | | | | |
| 3. Fortaleza 3 | | | | | |
| **Debilidades** | | | | | |
| 1. Debilidad 1 | | | | | |
| 2. Debilidad 2 | | | | | |
| 3. Debilidad 3 | | | | | |
| **Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo** | | | | | |

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 192.

## 2. Implementación de estrategias.

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades. (David, 2013. p 212).

Según David (2003) la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas, para ello se desarrollan a cabalidad cada una de las etapas anteriormente planteadas. Las dos primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación.

Por tal motivo no es idóneo definir y seleccionar la estrategia que mejor se ajuste a los objetivos de la empresa, es esencial que vaya a la etapa de implementación. Una formulación aprobada no sugiere una ejecución efectiva; por lo tanto, ciertas estrategias también deben hacerse de tal forma que la empresa debe estar preparada, en la totalidad de sus áreas funcionales y divisionales, partiendo de los más altos niveles, pasando también por los más básicos; para ajustarse adecuadamente a la implementación de las estrategias analizadas. El uso de estas implica actividades genuinas en la empresa, a veces puede incluir modificaciones de la fuerza laboral, cambios en los dominios de ventas, incluidas nuevas divisiones, implantación de nuevos procedimientos, entre diferentes ejercicios que influyen en toda la empresa como el sistema que es.

Es fundamental que exista una responsabilidad de todas las áreas funcionales de la empresa con el objetivo de que sea una implementación fructífera. A continuación, se hará referencia a las perspectivas básicas en cuanto a la implementación de estrategias en las diferentes áreas funcionales presentes en una empresa.

**a. Perspectivas de administración.** En esta área los directivos y empleados de la totalidad de la empresa debe presentar algún tipo de participación directa y rápida en la implementación de las estrategias; esta área recibe este nombre, debido a que abarca todos los niveles gerenciales y funcionales de la empresa. Los temas elementales son:

- **Objetivos anuales.** Los objetivos anuales funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización. Son una fuente de legitimidad en una empresa, pues justifican las actividades ante las partes interesadas. Actúan como estándares de desempeño. Son una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Incentivan a los gerentes y empleados a mejorar su desempeño. Ofrecen la base para el diseño de una organización.

(David, 2013. p 215). La razón de los objetivos anuales se basa completar una guía de acción para las actividades, teniendo en cuenta y desviando los esfuerzos y actividades de individuos de la empresa; buscando en esta participación generar por parte de los involucrados un compromiso y aceptación de los mismo. Estos objetivos deben ser coherentes con los objetivos de largo plazo de la empresa y deben trabajar de la mano como una estructura de ayuda para el sistema de estrategias que se ha elegido. Como cualquier otro objetivo, deben ser cuantificables, sensibles, claros, comprensibles, probados y comunicados a toda la empresa.

- **Políticas:** La política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas (David, 2013. p 217). A grandes rasgos las políticas son guías, técnicas, sistemas, principios y métodos específicos sobre cómo deben hacerse las cosas en una empresa. Las políticas fijan los puntos de ruptura y limitaciones a las actividades administrativas que se realizarán para la estrategia elegida en la definición de la etapa de formulación; adicionalmente, las políticas son una razón para el control de la administración y consienten el acoplamiento de cada área funcional.

- **Asignación de recursos.** La asignación de recursos es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique. En organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones, la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. (David, 2013. p 219). Lo sublime en un proceso de planeación estratégica, se basa en la distribución de los recursos según las necesidades constituidas por los diferentes objetivos organizacionales, sean anuales o de largo plazo ; sin embargo, prácticamente, estos recursos son designados por factores políticos e individuales dentro de la empresa; David afirmó que una toda empresa tiene al menos cuatro tipos de recursos: recursos

financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos; Los cuales se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados, la designación de estos recursos debe ser congruente con los objetivos y debe centrarse en la administración y el soporte de la estrategia que se desea poner en funcionamiento.

- **Administración del conflicto.** El conflicto suele presentarse por la interdependencia que existe entre los objetivos y la competencia por los recursos limitados. El conflicto puede definirse como un desacuerdo entre dos o más partes, debido a las diferentes expectativas y percepciones de las personas, a las presiones creadas por las agendas de trabajo, a la incompatibilidad de personalidades y a los malos entendidos entre gerentes de línea (como supervisores de producción) y gerentes de personal (como especialistas de recursos humanos). (David, 2013. p 219).
- **Alinear estructura y estrategia.** La ejecución o cambios en una estrategia generalmente requieren una transformación en la manera en que se estructura una empresa. Según David, esto sucede por dos razones: primero, la estructura obliga o determina la forma de establecer los objetivos y las políticas; Como se hizo referencia anteriormente, los dos componentes deben estar situados para ayudar a la estrategia formulada; segundo y más importante, la estructura determina cómo se designarán los recursos; Es fundamental que estos recursos se asignen por los objetivos y estrategias construidos, de igual manera, deben ser conscientes de los objetivos de largo plazo expresados en el plan estratégico.

- **Reestructura y reingeniería.** La reestructuración, también conocida como reducción de personal, recorte de personal o reducción de niveles jerárquicos, implica la reducción del tamaño de la empresa en términos del número de empleados, el número de divisiones o unidades, y el número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa.

Esta reducción en el tamaño tiene como finalidad mejora la eficiencia y la efectividad. La reestructura tiene que ver principalmente con la satisfacción de

los accionistas más que la de los empleados. (David, 2013. p 230). En general, cuando se lleva a cabo otra estrategia, es importante reconstruir o reestructurar la empresa. Puede suceder que cuando varios indicadores están muy por debajo de los competidores, o porque los exámenes o análisis que se muestra la estrategia, dictaminan que es importante reestructurar, es decir, disminuir la empresa; Esta disminución empresarial se muestra en cuanto a la cantidad de trabajadores, el número de divisiones y el número de niveles en la estructura jerárquica.

En general, la reestructuración de una empresa tiene como meta disminuir los gastos para incrementar la competitividad. En cambio, en la reingeniería importa más el bienestar del empleado y el cliente que el de los accionistas. La reingeniería, también llamada administración de procesos, innovación de procesos o rediseño de procesos, supone la reconfiguración o el rediseño del trabajo, empleos y procesos, con el fin de mejorar el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. (David, 2013. p 230).
Este otro tipo de reestructuración; se basa en el propósito de la disminución y supresión de los obstáculos burocráticos en una empresa y la descentralización de fuerzas para que exista una coordinación genuina entre las áreas funcionales; con la intención de que el objetivo de estos sean los resultados, los clientes, los artículos y no simplemente los elementos de cada área.

- **Administrar la resistencia al cambio.** La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza individual para la implementación exitosa de la estrategia. La resistencia suele verse en las organizaciones en forma de saboteo a las máquinas de producción, ausentismo, acusaciones o quejas infundadas e indisposición a cooperar. Las personas con frecuencia se resisten a la implementación de estrategias porque no comprenden lo que está sucediendo o la razón de que se estén presentando los cambios. (David, 2013. p 234). Cualquier proceso que sea de planeación estratégica desencadena grandes cambios en las personas y los procedimientos. La mayor parte del tiempo, la proximidad de los cambios puede producir ciertas dificultades en la

fuerza laboral que podrían impedir que la estrategia se ponga en funcionamiento apropiadamente; por tal motivo, los administradores o individuos responsables de su implementación deben llevar a cabo un ajuste y preparación para que los empleados se sientan una parte del cambio y, por lo tanto, puedan eliminar los obstáculos presentes en el.

- **Crear una cultura de apoyo a la estrategia.** Los estrategas deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la cultura existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Es necesario identificar y cambiar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Varias investigaciones demuestran que las nuevas estrategias suelen estar basadas en el mercado y determinadas por las fuerzas de la competencia. (David, 2013. p 234). Con el objetivo final de cambiar la cultura de una manera que reaccione de manera efectiva a las progresiones y cambios producidos por la nueva estrategia, es importante llevar a cabo ciertas herramientas, por ejemplo, capacitaciones, incorporaciones, publicidad, reestructuración de diseños, entre otros. Que permitan una vinculación a la nueva cultura de la estrategia.

- **Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias:** Las capacidades, las limitaciones y políticas relacionadas con la producción/operaciones pueden mejorar o inhibir de manera significativa el logro de los objetivos.(...)Las decisiones relacionadas con la producción sobre el tamaño de la fábrica, su ubicación, el diseño del producto, la elección del equipo, el tipo de herramientas, el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de estándares, la especialización laboral, la capacitación del empleado, la utilización de equipo y recursos, el envío y el embalaje y la innovación tecnológica pueden tener un impresionante impacto en el éxito o fracaso de los esfuerzos de implementación de las estrategias. (David, 2013. p 236).

Es fundamental considerar cada uno de los recursos de las diferentes áreas, ya que estos trabajaran como el mecanismo que propulsara desde debajo de la

estrategia que aspira ejecutar, debe configurar los recursos que la empresa tiene y los que debería tener más adelante, para lograr los objetivos.

- **Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias**: El trabajo del gerente de recursos humanos está cambiando con gran rapidez, a medida que las empresas continúan reduciéndose y reorganizándose. Entre las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos se encuentran evaluar las necesidades de personal y los costos de las estrategias alternativas propuestas durante la formulación, así como desarrollar un plan para dotar del personal necesario al proceso de implementación de estrategias. (David, 2013. p 238). Es crítico que en esta área se mantenga consciente de los requisitos o necesidades que surgen para la ejecución de la estrategia, los requisitos en cuanto a la fuerza laboral. Como regla general, para la ejecución de la estrategia, será importante preparar a los trabajadores actuales, o seleccionar nuevos empleados por diferentes motivos. El supervisor de recursos humanos debe tener como objetivo motivar y empoderar a los empleados a través de participaciones directas, que permita a los miembros de la empresa comprender con claridad cuáles serán los beneficios personales que lograran si la organización tiene buenos resultados con la implementación de la estrategia.

**b. Marketing:** El logro o el fracaso de llevar a cabo estrategias depende de los innumerables factores del marketing. Hay dos factores de gran importancia del marketing que influyen directamente en la ejecución de estrategias:

- **Segmentación de mercado.** La segmentación de mercado (...) se considera como una de las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica. (David, 2013. p 256). La segmentación de mercado es muy utilizada al implementar estrategias, en especial en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación de mercados puede definirse como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra. (David, 2013. p 257).

En el caso de que la estrategia que se piensa llevar a cabo, comprende la creación de un nuevo producto, la infiltración en otro mercado o la ampliación de los elementos actuales, será absolutamente crítico para la empresa reconocer aquellos segmentos potenciales en los que podría competir. Otra perspectiva a considerar, con respecto a la segmentación de mercado son los cambios en la mezcla de mercadeo; Factores controlables, por ejemplo, comunicación, valor, distribución y el mismo producto deben ser influenciados por los objetivos construidos por la empresa en lo que concierne a las ventas y al producto.

- **Posicionamiento de producto.** Después de haber segmentado los mercados a fin de que la empresa pueda orientarse a grupos de clientes determinados, el siguiente paso es averiguar qué es lo que los clientes desean y esperan. Esto exige del análisis y la investigación. (David, 2013. p 259). Es decir, que posteriormente a segmentar el mercado y establecer de manera objetiva a los compradores, la empresa debe encontrar lo que los clientes necesitan, esto se hace a través de investigaciones de mercados. Este procedimiento debe considerar los elementos y los servicios de los rivales del mismo segmento de mercado que se ha elegido.

El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria. (David, 2013. p 259). Estos elementos mencionados anteriormente, deben situarse en un plano cartesiano según ciertos atributos del mercado, esto con el objetivo final de distinguir aquellos espacios (necesidades) que la empresa podría cubrir. Dentro de este procedimiento de posicionamiento, es fundamental que la organización simplemente se diferencie con una sola empresa y que permita a los compradores esperar un poco menos de lo que realmente podría dar, buscando crear altas expectativas sin extralimitar el servicio real.

**c. Temas de finanzas/contabilidad:** Hay algunos conceptos que son distintivos relacionados con las finanzas/ contabilidad, que deben considerarse al ejecutar una estrategia, en medio de los fundamentales se localizan:

- **Adquirir capital para implementar estrategias.** Para la implementación exitosa de estrategias suele ser necesario capital adicional. Además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos de las dos fuentes básicas de capital para una organización son la deuda y el capital social. Determinar la mezcla adecuada de deuda y capital en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para la implementación exitosa de la estrategia. (...) El análisis de utilidades/por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) es la técnica más utilizada para determinar si la deuda, las acciones o una combinación de ambas es la mejor alternativa para conseguir el capital necesario para implementar las estrategias. (David, 2013. p 261).
- A través de este análisis, la empresa tendrá la capacidad de determinar cuál de las tres técnicas es la más útil para tener la capacidad de llevar a cabo satisfactoriamente la estrategia planificada y de su impacto económico.

- **Estados financieros proyectados.** El análisis de estados financieros proyectados es una técnica central para la implementación de estrategias porque permite a una organización examinar los resultados esperados de varias acciones y métodos. (David, 2013. p 261). David afirmó que este tipo de análisis se puede utilizar con el fin de pronosticar qué tanto impacto puede generar las diferentes decisiones a implementar, Según lo indicado por David, inicialmente se debe hacer las proyecciones de la condición de las ventas con un estado de resultados. Como lo indica la tasa utilizada para proyectar las ventas, y demás componentes alternativos del estado de resultados.

- **Presupuestos financieros.** Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán los fondos y se gastarán durante un periodo específico de tiempo. (..) Fundamentalmente, un presupuesto financiero es un método para especificar que se debe hacer para completar la implementación de estrategias con éxito. (David, 2013. p 270). Según David (2013) la implementación de un presupuesto financiero no debe considerarse un limitador de los gastos, si no como un método para lograr más productividad y rentabilidad. El avance de un presupuesto financiero resulta como una guía para que la

empresa mantenga estables los costos e ingresos que decidió para la satisfacción de los objetivos construidos.

**d. Temas de investigación y desarrollo (I&D):** El personal de investigación y desarrollo (I&D) puede ser una parte integral de la implementación de estrategias. Estas personas por lo general tienen como tarea desarrollar nuevos productos y mejorar los antiguos de tal forma que permita la implementación efectiva de las estrategias. (David, 2013. p 275) Es un área de la empresa que debe marchar acorde con las otras áreas, debe haber una actividad armoniosa y coordinada entre ellas ya que aquí, en I&D, se completarán esfuerzos innovadores y tecnológicos que facilitarán a la empresa adquirir y mantener una ventaja competitiva. Esta área se responsabilizará de crear avances innovadores en todos los productos o en la mayoría, de la empresa, todo esto con la finalidad que la empresa adquiera una significativa posición en el mercado.

**e. Temas de sistemas de Información gerencial (SIG):** Las empresas que recaban, asimilan y evalúan con mayor eficacia la información externa e interna están ganando ventajas competitivas sobre las demás. Contar con un sistema de información gerencial (SIG) eficaz puede ser el factor más importante que diferencie a una empresa exitosa de otra que no lo es. El proceso de la administración estratégica se ve enormemente facilitado si las empresas cuentan con un sistema de información efectivo. (David, 2013. p 277). Hoy en día, tener un SIG no es una alternativa, es una necesidad. Los datos son la base con la que trabajan las organizaciones, es la base con la que es posible comprender a los rivales y las fuerzas que están fuera del control de la empresa. El análisis, el almacenamiento, la recopilación y la recuperación de los datos se pueden utilizar para ocupar los primeros puestos en diversas formas, en el mercado.

### 3. Evaluación de la estrategia

La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de

estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. (David, 2013, p 287).

A medida que cambian las condiciones externas e internas de la organización, las estrategias terminan desactualizadas; actualmente, como resultado de los cambios económicos en los mercados de todo el mundo, que ocurren con una significativa velocidad; por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta que sus estrategias sean todavía capaces de cumplir los objetivos que se han planteado. Para mantener una distancia del fracaso en el cumplimiento de los objetivos, es fundamental que los estrategas encuesten, evalúen y controlen metódicamente el uso de las diferentes estrategias, confirmando que, a pesar de ello estas intentan lograr los objetivos organizacionales. La evaluación de la estrategia es esencial porque la empresa se enfrenta a una situación dinámica que puede transformar los factores fundamentales tanto internos como externos de forma veloz y extrema. La gráfica----- ilustra las relaciones entre las actividades de evaluación de estrategias, en términos de preguntas claves que deben responderse.

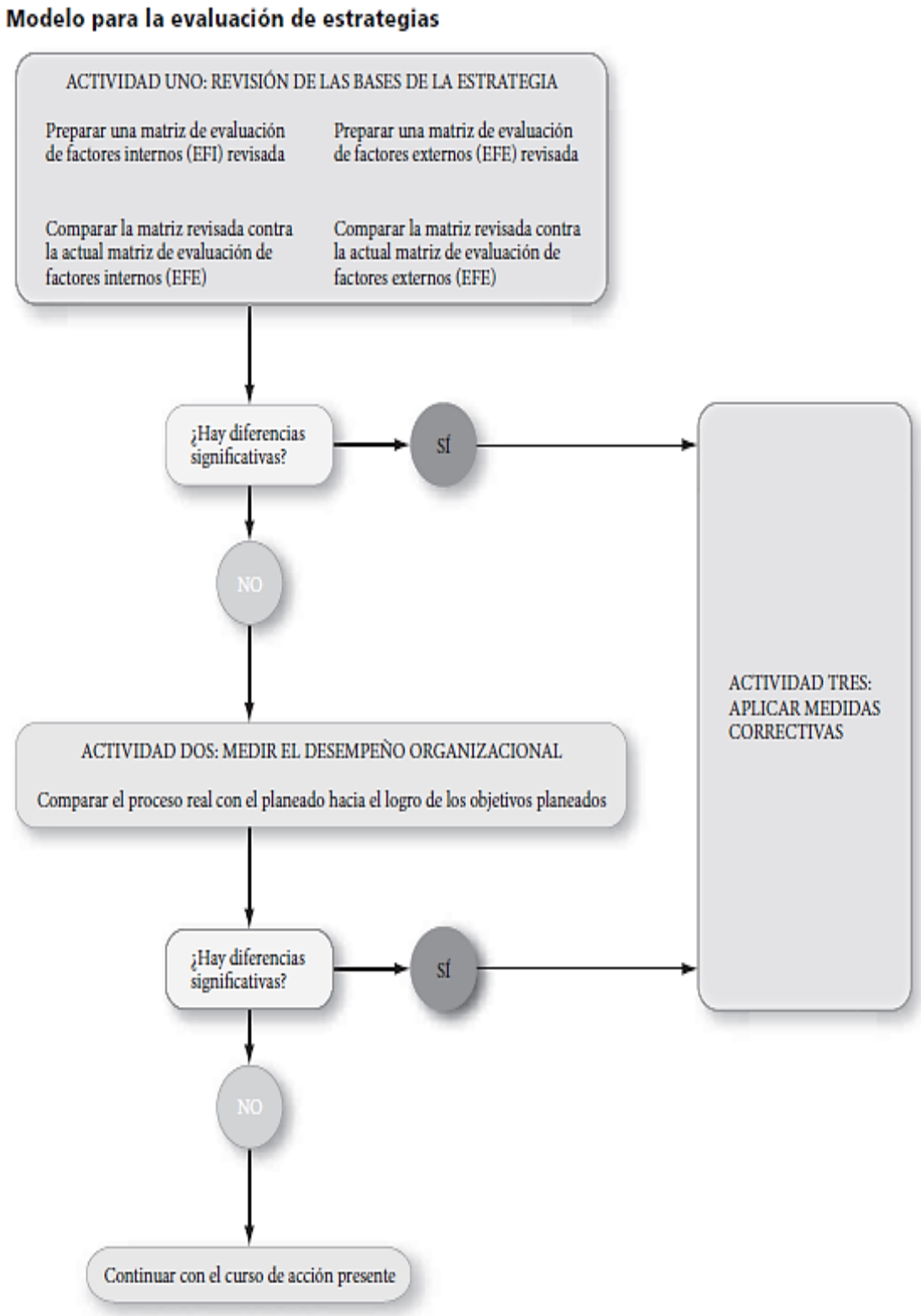



Ilustración 6. Modelo para la evaluación de estrategias.

**Fuente:** David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. p. 293.

**a. Revisión de las bases de las estrategias:** La revisión de las bases de la estrategia de una organización podría efectuarse mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una matriz EFI revisada se debe enfocar en los cambios en las fortalezas y debilidades de las áreas de gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de administración de información de la organización. Una matriz EFE revisada debe indicar qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave. (David, 2013. p 291). A raíz de hacer las revisiones de las diferentes matrices, éstas serán contrastadas con las primeras matrices propuestas en el plan estratégico. En este punto es importante realizarse ciertas preguntas que deberían ser estudiadas cuando se comparan las matrices, entre las cuales se encuentran ¿Nuestras fortalezas internas todavía lo son?, ¿Tenemos nuevas fortalezas internas? Si así es, ¿cuáles?, ¿Nuestras debilidades internas todavía lo son?, ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?, entre diferentes consultas; Todo con el fin de evaluar las estrategias.

**b. Medición del desempeño organizacional.** Otra actividad importante en la evaluación de estrategias es la medición del desempeño organizacional. Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. (David, 2013. p 292).

Es una actividad imprescindible que incorpora la correlación de los resultados reales de la empresa con los esperados. Para completar este procedimiento, se utilizan regularmente los objetivos anuales y los de largo plazo. La evaluación de estos objetivos debe basarse en perspectivas cuantitativas y cualitativas.

En cuanto a la perspectiva cuantitativa, las empresas generalmente utilizan para evaluar estrategias de indicadores financieros, por ejemplo, Rendimiento sobre la inversión (ROI), Rendimiento sobre el capital (ROE), Margen de utilidades, Participación de mercado, entre otros.; sin embargo, a perspectiva cualitativa es

clave en la evaluación de estrategias, con el que se evalúan ciertas partes del procedimiento también esenciales.

Por tal motivo David propone ciertas preguntas útiles a la hora de evaluar:(David, 2013. p 295) **1.** ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos de alto riesgo y los de bajo riesgo? **2.** ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos a largo plazo y a corto plazo? **3.** ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los mercados de crecimiento lento y los de rápido crecimiento? **4.** ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre las diferentes divisiones? **5.** ¿Hasta qué punto las estrategias alternativas de la empresa son socialmente responsables? **6.** ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave? **7.** ¿Cómo podrían responder los competidores más importantes a algunas estrategias en particular?

**c. Aplicación de medidas correctivas.** La actividad final de la evaluación de estrategias, aplicar medidas correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. (...) algunos ejemplos de cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de una empresa. Otros cambios posibles son establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desempeño.

Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes, ni siquiera significa que deban formularse nuevas estrategias. (David, 2013. p 295). Es importante recalcar que estas acciones correctivas se fundamentan en realizar cambios para reposicionar competitivamente una organización para el futuro. Las acciones correctivas no intervienen necesariamente en la transformación general de una estrategia o la implementación de una nueva, sencillamente pueden ser cambios a la estrategia

actual; Estas modificaciones tienen como objetivo garantizar que la empresa continúe respondiendo adecuadamente a los cambios en el entorno.

Como las acciones correctivas tienen como consecuencia cambios, es fundamental que los estrategas se formen para vencer las barreras al cambio que puedan surgir; Como se mencionó previamente, un aspecto para reducir la resistencia al cambio es involucrar a los empleados en la estrategia desde su formulación, implementación y ahora en la evaluación.

Una vez definidos los 2 modelos a utilizar en el desarrollo del trabajo, a continuación, se va realiza una descripción del concepto de entorno, el cual es fundamental para realizar un buen direccionamiento estratégico.

**ENTORNO**

“El entorno se define como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo, para el caso específico ese ente es la empresa y cómo ese entorno afecta positiva o negativamente a uno o varios componentes internos e influir en el desarrollo de las actividades propias de la organización” (Betancourt 2011).

Para el enfoque estratégico se tiene en consideración que si se determina una estrategia adecuada en una organización lo primero que se debe establecer es la identificación de las oportunidades y riesgos de su entorno (Andrews 1985).

En este sentido la planeación estratégica juega un papel fundamental en el análisis del entorno, porque para poder percibir los cambios que el entorno trae consigo se requiere de información y darle el sentido lógico que esta requiera, es ahí donde se plantean nuevamente las preguntas realizadas en el modelo de planeación estratégica, acomodándose a las necesidades de la empresa, la preguntas que se deben tener en cuenta para responder de una manera positiva

a los cambios del entorno son: ¿qué está pasando aquí? y ¿qué deberíamos estar haciendo? esto acompañado de una información previa. (Betancourt 2011).

En este orden de ideas la estrategia tiene una relación directa con la capacidad de la empresa para enfrentarse a su entorno, dado que está debe ser capaz de identificar las variables que pueden afectar el presente y futuro de la organización, es importante conocer dichas variables, así como el nivel de impacto que tiene sobre la empresa y además cual es la oportunidad que tiene está de contrarrestarlas (Betancourt 2011). Asimismo, Andrews (1971) plantea que, a todas las empresas sin importar su industria, comunidad empresarial, lugar de ubicación, hay unas fuerzas del entorno que las afecta a todas y estas son de naturaleza tecnológica, económica, social y política. Es aquí donde el estratega debe saber identificar estos aspectos que afectan su entorno.

### 3.1.4. Capas del entorno

"La empresa está rodeada de un entorno que está conformado por diversas capas las cuales contiene una serie de variables que al ser identificadas y analizadas permiten determinar cómo se encuentra la organización en relación con su ambiente" (Betancourt, 2011). La siguiente figura ilustra las diferentes capas del entorno organizacional.

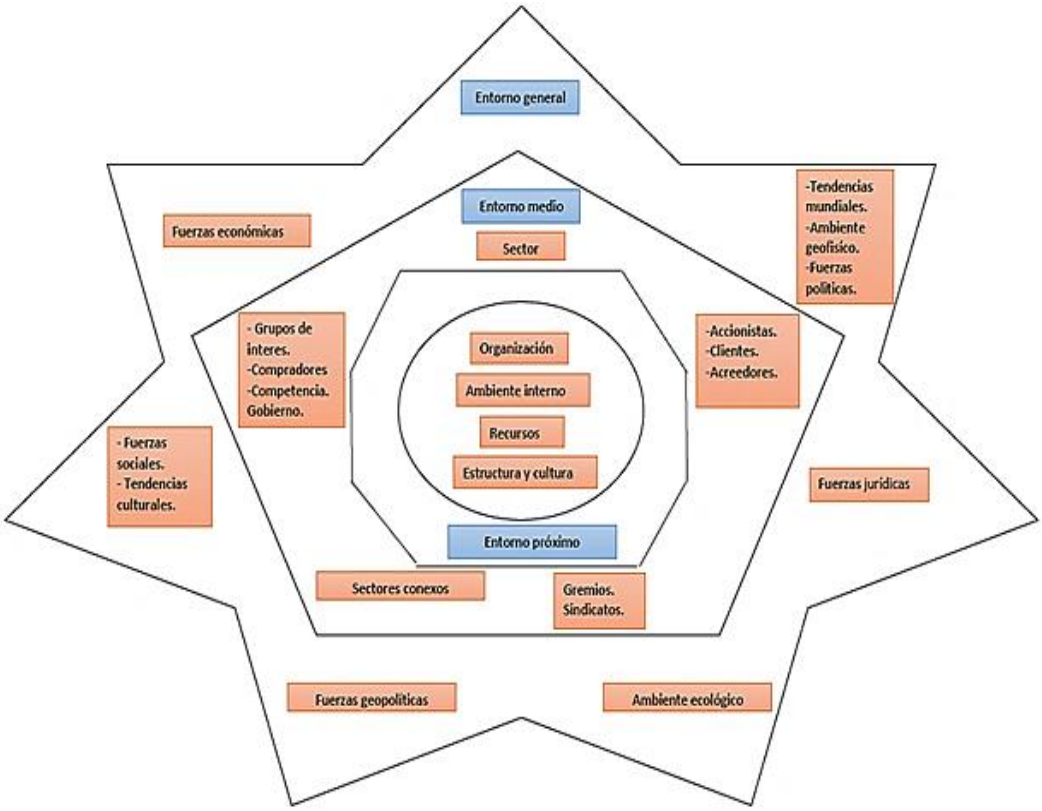



Ilustración 7. Capas de entorno

Fuente: adaptado de: (Betancourt B. papeles de trabajo para Planes Estratégicos. 1995, p 23).

**Entorno general:** “constituye las macro fuerzas conductoras de carácter genérico, que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización”. (Betancourt, 2011, p. 23).

**Entorno medio:** “está constituida por la industria o las distintas áreas de actividad económica en la cual opera la empresa”. (Betancourt, 2011, p.24).

**Entorno Próximo:** “es una porción del entorno medio, constituido por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa”. (Betancourt, 2011, p.24).

## 3.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentará de forma ordenada, secuencial y sencilla los distintos conceptos relacionados con la **planeación estratégica** que deben considerarse al momento de llevar a cabo un proceso como este.

Como ya se referenció anteriormente, para poder comprender de una forma correcta que es **planeación estratégica** se debe analizar por independiente los conceptos de **estrategia** y **planeación**.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, **estrategia** puede definirse de distintas formas dependiendo de la perspectiva del autor, sin embargo se podría definir de manera general a las **estrategias** como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo de una organización; son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la organización (David, 2008, p 13); para establecer **estrategias** se deben considerar los elementos que afectarán directamente al desarrollo de estas, estos elementos son el ambiente que se refiere a las condiciones externas ajenas al control de la organización, las cuales generan oportunidades o amenazas; misión que consiste en el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo; análisis situacional el cual tiene como finalidad establecer cuál es la posición actual de la organización considerando elementos claves tanto internos como externos; y finalmente la proyección de recursos ya que la organización debe establecer de qué forma serán distribuidos los recursos con la finalidad de que la estrategia logre los objetivos planteados.

No existe como tal una ecuación ni un modo generalizado para establecer **estrategias** exitosas, sin embargo si existen cualidades que identifican este tipo de **estrategias**; entre estas están el establecimiento de objetivos claros y decisivos que se traduce en metas organizacionales, las cuales serán logradas con la **estrategia,** y deben ser entendibles para todos los integrantes de la organización; flexibilidad que alude que la **estrategia** debe ser adaptable a los cambios del entorno; iniciativa que para este caso es mantener una actitud

proactiva desde el comienzo de la estrategia hasta su culminación y finalmente el liderazgo comprometido que es el conjunto de habilidades que deben poseer los gerentes para que aquellos involucrados en la **estrategia** trabajen en equipo alineando sus objetivos personales con los de la organización . (Quinn, citado por Mintzberg, 1997, p. 16).

El otro concepto esencial que debe entenderse es el de **planeación;** este es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. (Chiavenato, 2006). La **planeación** como cualquier otro proceso lleva consigo un modelo que describe las actividades que deben realizarse para que esta se logre de manera correcta.

Lo primero que se debe hacer es prestar atención a las oportunidades lo cual significa que la organización debe identificar en el entorno aquellas potenciales oportunidades que de aprovecharse podrían facilitar el logro de los objetivos; luego de esto se deben establecer los objetivos o metas los cuales representan en donde quiere estar la organización, que desea hacer y cuando. (Koontz, 2012, p 114).

Para Koontz (2012) la tercera actividad es identificar alternativas promisorias que permitan lograr los objetivos, estas alternativas deben ser comparadas teniendo en cuenta los objetivos establecidos seleccionado aquella que permita el logro de estos en el menor tiempo y al menor costo; finalmente, luego de seleccionar la alternativa, se deben establecer planes de apoyo que permitan que esta logra los objetivos más fácilmente.

Una vez desarrollados los conceptos por separado de **estrategia** y **planeación**, es momento de entender los aspectos más importantes de la **planeación estratégica.**

**Planeación estratégica** es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr su

objetivos (David, 2008, p.5); este concepto es planteado por Fred R. David; este autor también plantea el modelo, o los pasos a seguir para desarrollar adecuadamente un proceso de planeación estratégica; como se puede observar en el concepto, la planeación estratégica está conformada por tres etapas, cada una de estas cuenta con ciertas actividades que deben realizarse de manera ordenada:

### 3.2.1. Formulación de la estrategia

Constituido a grandes rasgos por lo que sería la adquisición de los datos, donde se solicita un examen tanto externo como interno para lo cual se utilizan: 1) la Matriz de Evaluación de Factores Internos; 2) la Matriz de Evaluaciones de Factores Externos; y 3) la Matriz del Perfil Competitivo. Después de utilizar estas herramientas aumenta la posibilidad de fijar la misión de la organización.
Dado lo anterior el autor plantea que se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

### 3.2.2. Implementación de estrategias

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades. (David, 2013. p 212).

Por tal motivo no es idóneo definir y seleccionar la estrategia que mejor se ajuste a los objetivos de la empresa, es esencial que vaya a la etapa de implementación. Una formulación aprobada no sugiere una ejecución efectiva; por lo tanto, ciertas estrategias también deben hacerse de tal forma que la empresa debe estar preparada, en la totalidad de sus áreas funcionales y

divisionales, partiendo de los más altos niveles, pasando también por los más básicos; para ajustarse adecuadamente a la implementación de las estrategias analizadas.

Dado lo anterior hay que tener aspectos tales como:

1. Perspectivas de administración.
2. Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias.
3. Marketing.
4. Temas de finanzas y contabilidad.
5. Temas de investigación y desarrollo (I + D).
6. Temas de sistemas de Información gerencial (SIG).
7. Una vez definidos estos puntos se pasa al último punto del modelo el cual consiste en la evaluación de la estrategia.

### 3.2.3. Evaluación de la estrategia

La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. (David, 2013, p 287).

## 3.3. MARCO LEGAL

Para iniciar con el marco legal de la empresa Restaurante y Sevichería Pedro Junior, primero se debe aclarar que para el caso colombiano existe una carta magna, la cual es la Constitución Política de Colombia del año 1991 quien la cual establece los principios fundamentales de todas las leyes de Colombia, es decir, es la máxima norma que rige al país, así como los derechos y deberes de la comunidad en general. Dicho lo anterior, a continuación, se presenta la normatividad general que afecta a la empresa a Restaurante y Sevichería Pedro Junior como empresa colombiana perteneciente al sector de alimentos:

- **Resolución ninisterial N. º 363-2005,** mediante la cual se establece la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. La cual establece que los establecimientos de distribución de alimentos para el caso particular un restaurante debe contar con establecimientos que estén libres de plagas, humo, polvo y malos olores para lograr que los servicios que se ofrecen sean de calidad y no se atente contra la salud del consumidor.

  Adicionalmente esta ley incluye en sus artículos, como deben ser la estructura física, iluminación, ventilación, así como el suministro de servicios públicos, equipos y utensilios de limpieza manejo y control de los alimentos, así como el servicio al cliente y el buen uso de la distribución de los diferentes tipos de bebidas que comercialice el establecimiento comercial. De acuerdo a lo anterior el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior se puede ver afectado legalmente si incumple alguno de los artículos de esta resolución.

- **Concepto uso de suelo**, mediante el cual se puede obtener el dictamen escrito sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen. Dado lo anterior este concepto podría afectar a la organización si ocupa un espacio o edificación de forma ilegal que atente contra el plan de ordenamiento territorial lo cual

puede causar el cierre del restaurante por incumplimiento.

- **Decreto 1072**, mediante el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Debido a que el restaurante incorpora personal, este debe regularse por el decreto del trabajo, mediante el cual se establecen los derechos y deberes de los trabajadores, así como los mecanismos de contratación, seguridad y salud en el trabajo, mecanismos de remuneración, horarios laborales entre otras, que de darse incumplimiento por parte del restaurante, podría causar sanciones económicas, y en el peor de los casos el cierre del establecimiento comercial.

- **Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 001**, mediante la cual se reglamenta la preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. Esta norma es aplicable a las personas que realizan sus funciones en la preparación de alimentos en la industria gastronómica. Donde la organización debe contar con unas normas sanitarias e higiene para el personal que se encarga de la preparación de alimentos como lo son: guantes, tapabocas, gorros, delantales, utensilios de cocina entre otros, para obtener una buena manipulación y preparación de los alimentos.

- **Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 003**. Esta norma es aplicable a las personas que realizan las funciones de control en el manejo de materia prima en la producción de alimentos, en establecimientos de la industria gastronómica. El restaurante debe velar por la materia prima que se utiliza para la preparación de alimentos, es decir, debe prevenir que los insumos se encuentren vencidos, en estado de descomposición o que no sean aptos para el consumo humano, con el fin de prevenir una posible afectación en la salud de los consumidores.

- **Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 006**. Esta norma establece los requisitos con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos de la industria gastronómica para asegurar la calidad de sus espacios. Así como la resolución **Nº 363-2005** habla de la infraestructura

necesarias para empresas que se dedican a la fabricación y distribución de alimentos, para el caso particular esta norma habla específicamente de las condiciones estructurales que debe tener un establecimiento gastronómico, donde se debe contar con una cocina bien dotada, espacios de almacenamientos de insumos, espacios donde se ubican los comedores, baños, oficinas entre otras que tengan una distribución acorde al espacio con el que cuente el restaurante.

- **Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 007**, norma sanitaria de manipulación de alimentos. Esta norma establece los requisitos mínimos que deben cumplir las empresas del sector gastronómico para garantizar la calidad de los productos en todo el proceso productivo. En este sentido el restaurante debe velar porque todos sus alimentos estén frescos y que su manipulación sea de una manera correcta y con las normas higiénicas necesarias.

- **Ley 9 de 1979,** por la cual se dictan Medidas Sanitarias. El restaurante es responsable del uso de sus residuos tanto solidos como líquidos, así como debe evitar contaminar el medio ambiente externo mediante el buen uso de gases contaminantes, uso de aguas negras, el control de basuras y la erradicación de plagas que puedan provocar algún daño tanto al entorno interno como externo de la empresa, por otro lado el restaurante debe garantizar que el uso de elementos que contengan algún nivel químico, así como la maquinaria y el equipo necesarios para el proceso productivo están controlados para evitar daños en la planta física, su personal y en el ambiente.

- **Decreto 1879 de 2008,** mediante la cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones, en este decreto se incluyen todos los documentos necesarios para iniciar una actividad comercial, tales como: contar con una matrícula mercantil, cumplir con las condiciones

sanitarias, entre otra documentación que exige la ley que el restaurante debe contener para su normal funcionamiento y atención al público.

- **Decreto 3075 de 1997**, Regulación de las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos tales como la fabricación, procesamiento preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización. En este sentido el restaurante debe velar porque los alimentos que ofrece al público no estén adulterados, contaminados, falsificado, vencido, entre otras disposiciones porque se puede afectar la salud de las personas que según el decreto la preservación de la salud es un bien de bienestar público y por ende el restaurante debe garantizar que toda la documentación se encuentre al día, que se tengan buenas prácticas de manufactura y se busque la preservación de la salud de los consumidores.

- **Ley 388/1997,** Ley de ordenamiento territorial. Mediante la cual se regula la utilización, transformación, ocupación del espacio público, el restaurante debe evitar invadir espacio público con carteles, comedores, vehículos (carros, motos, bicicletas, etc.) Entre otros artículos que impidan que los peatones puedan transitar con libertad por los espacios destinados para ellos (andenes) para evitar sanciones y decomiso de materiales mal ubicados.

## 3.4. MARCO CONTEXTUAL

El siguiente cuadro contiene la información básica del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior que permite ver detalladamente la identificación de la compañía.

Tabla 14. Información básica del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior

| | |
|---|---|
| **Nombre de la empresa** | Restaurante y Sevicheria Pedro Junior |
| **NIT** | 82361644-1 |
| **Nombre del representante legal** | Pedro Agustín Arias Bonilla |
| **Propietario** | Pedro Agustín Arias Bonilla |
| **Dirección comercial** | Calle 8 No. 23A - 67. Barrio Alameda |
| **País** | Colombia |
| **Ciudad** | Santiago de Cali |
| **Teléfonos** | 5146494 - 3748284 |
| **E-mail** | pedrojuniorarias@hotmail.com |

**Fuente: Restaurante y Sevicheria Pedro Junior**

### 3.4.1. Historia

Abril del 2005, nace el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior en la ciudad de Cali Valle del Cauca cuando Pedro Arias Bonilla (Dueño del restaurante) como persona natural decide emprender su propio negocio y crea su propia marca de restaurante; Desde hace tiempo la oferta de alimentos relacionada con productos del mar ha sido muy amplia. Gracias a las experiencias reunidas que le dejaron los diferentes trabajos en restaurantes de la misma línea de productos alimenticios, le permitieron iniciar a producir y distribuir su propia línea de productos.

Cuando Pedro Arias Bonilla llega a Cali, desde Quibdó- Choco. Motivado por la grave situación económica y de seguridad que su ciudad presentaba para esa época; Además influenciado por su hermano mayor Julio Tulio Bonilla quien un año antes ya había tomado la decisión de salir de Quibdó e ir a vivir a la ciudad

de Cali, y ser el primero de la familia en montar un Restaurante de productos del mar. Pedro decide viajar con su esposa e hijos, para trabajar en el restaurante de su hermano, que fue el inicio de muchos trabajos en diferentes restaurantes de la misma línea, que le permitirían lograr los conocimientos para montar su propio restaurante.

Para el 2005 el mismo toma la decisión de encargarse de realizar la labor comercial en un sector tradicional de la ciudad como lo es la Galería de la Alameda, Con la finalidad de empezar la producción y comercialización de comida de mar para comenzar a crecer y posicionar su nombre en el mercado, inicialmente el restaurante fue ubicado en un pequeño local cerca de la galería de la Alameda donde duraría un año, pasado este primer año su posicionamiento y crecimiento en el mercado, conllevo a que por su alto flujo de clientes, las instalaciones se quedaran pequeñas.

Con una alta demanda y la obligación de crecer, en el año 2007 toma la decisión de reubicar el restaurante en un nuevo local comercial ubicado sobre la calle 8 con carrera 23 en el mismo sector de Alameda donde posiciona la marca y actualmente ofrece sus productos y servicios, debido al éxito obtenido de la marca el señor Pedro decide adquirir un nuevo punto de venta donde para el año 2015 compra dicho establecimiento; para el año siguiente 2016 toma la decisión de comprar una propiedad, la cual remodela y decide crear un nuevo punto de venta ubicado también en la calle 8 del barrio Alameda ubicado a pocos metros de su primer establecimiento comercial.

Hoy en día es un negocio familiar, que mejora día a día sus productos y servicios, lo que conlleva a tener una de las mejores sazones en productos del mar, volviéndolo muy reconocido, de tal manera que personas que viven a distancias considerables se tomen la tarea de ir hasta el restaurante a comer, entre los que se encuentra famosos.

Actualmente la empresa ha crecido considerablemente en infraestructura, personal y capacidad de producción, promoviendo la necesidad de crecer comercialmente para aprovechar la capacidad de producción; se contrata con personal y empresas de tipo publicitario con el fin de lograr un mayor reconocimiento de la marca utilizando mecanismo como redes sociales, televisión y periódico para lograr dicho reconocimiento.

A continuación, una lista de los productos que ofrece el restaurante y de manera más detallada, en el Anexo 5.

Tabla 15.Lista de productos del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior

| | |
|---|---|
| **Ceviches** | Ceviche de camarón, ceviche mixto, Ceviche de piangua, ceviche de langostinos, ceviche de calamar, ceviche peruano. |
| **Arroces.** | Arroz con camarón, arroz endiablado, arroz marinero, arroz con langostinos, arroz con pescado. |
| **Cazuelas.** | Cazuela de camarones, cazuela de mariscos cazuela de pescado, cazuela de langostinos, cazuela de pollo. |
| **Sancochos.** | Sancocho con pescado frito, sancocho con pescado sudado, sancocho con tilapia frita. |
| **Langostinos.** | Langostino triple, langostino al ajillo, langostinos apanados, langostinos al gratín, langostino sudado. |
| **Otros.** | Anillos de calamar, camarones apanados, tostadas marineras, tilapia grande, filete de salmón a la plancha, filete de salmón en salsa de camarón, |

| | |
|---|---|
| | anillos de calamar apanados, camarones apanados, camarón al ajillo sudado de camarón, sudado triple, sudado mixto, camarón triple, espagueti con camarón, espaguetis marineros, chuleta de pescado, filete marinero, trucha a la plancha, trucha al ajillo, picada marinera, trucha marinera, trucha en salsa de camarón. |
| **Menú infantil.** | Porción de papa a la francesa, Nuggets de pollo o camarones apanados. |

**Fuente: Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.**

### 3.4.2. Misión

Actualmente la empresa no cuenta con una misión formal ni redactada.

### 3.4.3. Visión

Actualmente la empresa no cuenta con una visión formal ni redactada.

### 3.4.4. Valores

Actualmente la empresa no cuenta con valores corporativos formales ni redactados.

### 3.4.5. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior

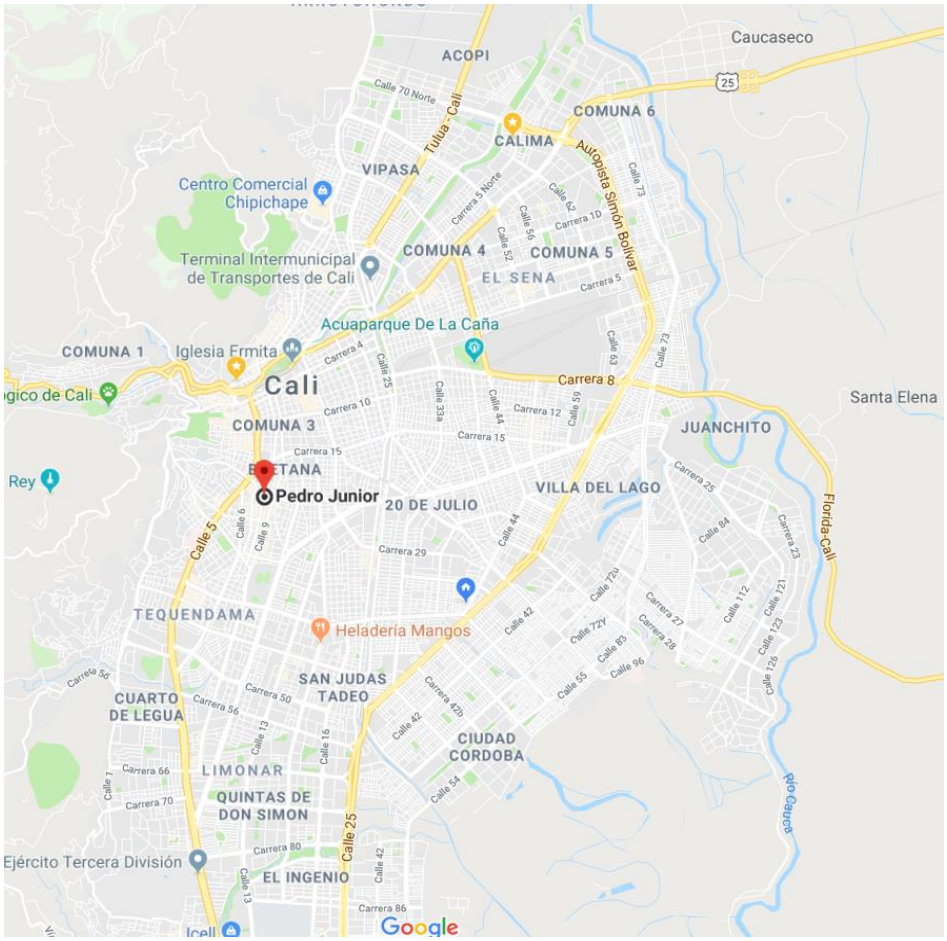



Ilustración 8. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

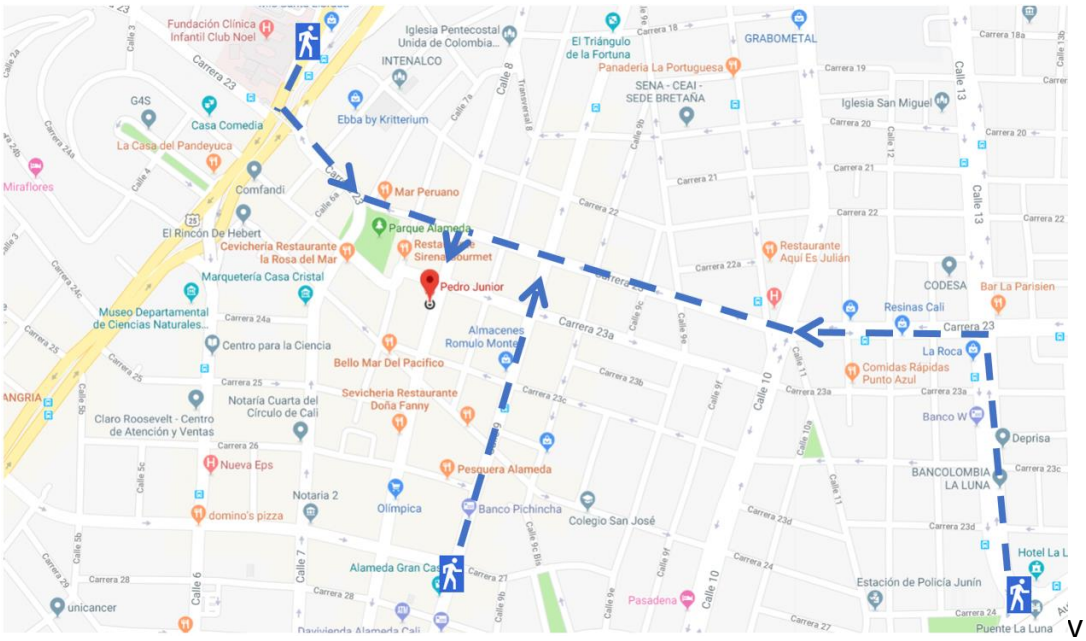



Ilustración 9. Localización del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Santiago de Cali en la Calle 8 con carrera 23 en el barrio Alameda comuna 9 de la ciudad.

# 4. CAPITULO 4. RESULTADOS

## 4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno de la organización tiene como finalidad la identificación de ciertos factores claves que pueden ser definidos como fortalezas o debilidades. A continuación, se realiza el análisis interno del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, este análisis estará dividido en siete grandes áreas funcionales: administración general, recursos humanos, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, marketing, investigación y desarrollo y sistemas de administración información.

Se iniciará con una descripción de la situación actual en cada una de las áreas mencionadas anteriormente basándose en la entrevista realizada a algunos integrantes de la empresa; posterior a esto se identificarán las fortalezas o debilidades que se consideren pertinentes en cada una de las áreas.

Finalmente se consolidarán aquellos factores clave identificados en las distintas áreas para poder seleccionar aquellos de mayor importancia mediante una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

### 4.1.1. Funciones de Administración General

El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior es una pyme, en la cual el dueño desempeña los cargos gerenciales.

A. **Toma de decisiones.** De acuerdo a la entrevista ( ver anexo 1) realizada a dueño de la organización y a una observación directa realizada por el grupo de trabajo se pudo observar que el gerente general (dueño) tiene total poder y autonomía para tomar decisiones por su propia cuenta en cuanto a producción, pagos a proveedores, venta de productos, negociación con actores externos a la organización, salario a pagar a los colaboradores de acuerdo a sus funciones y desempeño y tiempos de pago (diario, semanal, quincenal), estrategias de inversión, entre otras actividades; la única persona además del gerente que tiene total

autonomía para tomar decisiones es la subgerente de la empresa que en el caso particular es la esposa del gerente general.

**B. Planeación.** De acuerdo con la entrevista realizada (ver anexo 1) a Pedro Junior, gerente de la organización, se pudo concluir que no existe una planeación a corto ni a largo plazo, dado que la empresa trabaja con el enfoque del "día a día", no se han establecido objetivos a corto y largo plazo ni existe una visión formal ni redactada sobre a dónde quiere llegar la organización.

**C. Organización.** En cuanto a organización, de acuerdo a lo observado en la empresa y a la entrevista (ver anexo 1), no existe una estructuración clara y formal de las funciones de los cargos gerenciales; por ejemplo, si bien existe una jefe de cocina, un jefe de meseros y domiciliarios, y una administradora de uno de los puntos de venta, el real encargado de esta área es el Gerente General; además de esto, como se mencionó anteriormente, todos los procesos distintos a los del área de producción, no están formalmente establecidos, como son la entrega de informes financieros, la periodicidad de los pagos a proveedores, entre otras actividades.

**D. Control.** Otro elemento destacable en la parte administrativa es la falta de control de los procesos en las distintas áreas; no se realiza un seguimiento constante de las actividades de los colaboradores y en caso de presentarse algún inconveniente o no conformidad, no se toman acciones correctivas ni preventivas para evitar que estos sucesos se vuelvan a repetir.

**E. Dirección.** Continuando con las funciones principales de la administración, en cuanto a dirección gerencial existen muchas falencias, a tal punto que se puede decir que es inexistente. La gerencia no cuenta con un programa de evaluación a los colaboradores lo cual genera un bajo

nivel de exigencia que se ve reflejado en errores cometidos principalmente en el área de producción y en los meseros; también se ve reflejada la falta de dirección en cuanto a que no existe una retroalimentación constante de los cambios que se pueden generar en el entorno.

Un factor negativo clave que se puede observar en la gerencia es la resistencia al cambio; si bien con el transcurso del tiempo se han mejorado ciertos aspectos, aún existe mucha resistencia a cambios que deben gestare en el área administrativa, como por ejemplo el de delegar responsabilidades y apoyarse en otras personas para realizar la toma de decisiones, esto claramente dificulta que se puedan implementar las mejoras necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización.

Como se puede observar, existen un sin número de falencias en la administración general del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, a pesar de esto se podría mencionar que a través del tiempo se han mejorado ciertos aspectos gracias al conocimiento y capacitación del gerente del mercado y de algunas estrategias de mercadeo y administrativas que han logrado ordenar y reorientar esta área.

Los factores clave de esta área son:

- Falta de planificación a corto y largo plazo – Debilidad.
- Falta de medidas de control – Debilidad.
- Exceso de centralización de toma de decisiones – Debilidad.
- Bajo nivel de exigencia a los trabajadores – Debilidad.
- Inexistencia de un organigrama formal – Debilidad.

### 4.1.2. Funciones de Recursos Humanos

Las funciones de recursos humanos son desarrolladas por el gerente general de la empresa, si bien es cierto al interior de la organización existen algunos cargos que son los encargados de darle un orden al interior de la compañía, el gerente

es la persona es la encargada del proceso de selección y contratación del personal.

A. **Selección de personal.** De acuerdo a lo mencionado en la entrevista (ver anexo 1) con el gerente de la empresa, no existe un proceso de selección formalmente establecido, este se hace mediante referidos de los mismos empleados o algunos conocidos del dueño que le recomiendan personal y este mediante una breve entrevista decide si contratarlo o no; para el reclutamiento de personal, asimismo una vez realizada la entrevista por el gerente se procede reclutar nuevos trabajadores para las áreas que tengan la necesidad de personal. Luego de ser contactado, es sometido a un periodo de prueba de una semana, si en este tiempo cumple satisfactoriamente con las actividades de su cargo, el gerente procede a realizar un contrato a término fijo de tres meses o como en la mayoría de los trabajadores de la organización se establece un contrato verbal.

   De acuerdo a lo observado por el equipo de trabajo, los problemas que genera este proceso de contratación informal es una alta rotación en los trabajadores de planta y temporales (debido a que el restaurante contrata personal temporal cuando los picos de demanda son altos), que en su mayoría corresponde a los meseros y ayudantes de cocina, lo cual a su vez repercute en mayores desperdicios ocasionados por la inexperiencia de los nuevos trabajadores.

B. **Remuneración.** En cuanto a la compensación salarial, como se mencionó en el diagnóstico de la administración general, es el gerente quien designa el salario que debe ganar un trabajador según su criterio así mismo mediante un consenso entre el gerente y el trabajador se establece la temporalidad del pago (diario, semanal, quincenal), el cual normalmente está fundamentado en la cantidad de funciones a realizar y la responsabilidad que este tenga sobre el cargo; existe un tope máximo

salarial por cargo, pero el salario mínimo con el que ingresa un colaborador es asignado por el gerente.

Tampoco existe un programa formal de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores estos en muchas ocasiones los realiza el jefe del área para el cual vaya el nuevo trabajador o por una persona que tenga mayor tiempo al interior de la compañía.

C. **Motivación.** Finalmente, en cuanto a programas de motivación, no hay estímulos económicos para los colaboradores. La forma en la que se motiva a los trabajadores en el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior es a través de permisos remunerados para el personal fijo de la empresa, celebración de fechas especiales.

Los factores claves son:

- Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación – Debilidad.
- Alto nivel de rotación. – Debilidad.
- Trabajadores poco motivados – Debilidad.
- Apoyo a los colaboradores por parte del área – Fortaleza.
- Ausentismo sin justa razón del personal temporal – Debilidad.
- Falta de métodos de sanción a los trabajadores – Debilidad.

### 4.1.3. Funciones de Marketing

En la organización no existe como tal un área encargada de las funciones de marketing, estas son delegadas en su mayoría a un asesor externo. Estos se encargan de toda la parte de publicidad y posicionamiento de la marca en la ciudad y alrededores.

A. **Análisis de los clientes.** Los clientes objetivos están claramente identificados; para el caso del Restaurante son todas aquellas personas de estratos sociales 2 en delante de la ciudad de Cali, alrededores, visitantes y extranjeros que tenga entre sus gustos de alimentación la comida de mar. Para lograr esta segmentación el gerente se apoyó en su

alto conocimiento del sector y el nivel de experiencia que este tiene del sector para logra establecer el perfil del cliente que consume los productos del restaurante.

**B. Venta de productos y servicios.** Para este punto el gerentes utiliza diferentes mecanismos de publicidad y promoción para poder vender sus productos, entre los medios que utiliza el restaurante están las redes sociales (Facebook e Instagram), y medios tradicionales como los: periódicos, radio, televisión, y según el gerente del restaurante el más importante de todos que es el voz a voz (ver anexo 1); actualmente la organización está impulsando algunas estrategias publicitarias como el lanzamiento de comerciales al interior y exterior de la compañía.

**C. Planeación de productos y servicios.** Un elemento importante para la organización en este aspecto es el posicionamiento de la marca y su dueño; de acuerdo a lo mencionado en la entrevista, la marca Restaurante y Sevicheria Pedro Junior y su gerente, Pedro Arias, cuentan con una posición privilegiada entre sus competidores gracias a la calidad de sus productos como a la presentación de los mismos. Como el gerente lo menciono “el que venga a la Alameda y no almuerce en Pedro Junior no supo lo que es venir a la Alameda” Cabe resaltar que el gerente de la organización cuenta con una experiencia de más de 13 años en el mercado, lo cual hace que este sea reconocido por sus competidores, clientes y proveedores.

**D. Fijación de precios.** El gerente del restaurante es el encargado de la fijación de los precios, de acuerdo a la entrevista realizada (ver anexo 1) este establece sus precios de acuerdo a 2 premisas las cuales son: 1. La experiencia en el sector y conocimiento de la calidad de sus productos y 2. De acuerdo a una relación costo beneficio (precios de la materia prima, ganancias por producto), en este mismo punto el gerente menciono que el restaurante mantiene sus precios estables durante un periodo de un

año y medio lo que significa que él se demora 6 meses más en aumentar sus precios que su competencia.

E. **Distribución.** El Restaurante implementa un método de distribución directa mediante sus dos puntos de venta que tiene ubicados en el barrio Alameda, el cual entrega sus productos ya sea directamente el establecimiento abierto al público o mediante el uso de domicilios puerta a puerta.

F. **Investigación de mercados.** El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior no se realiza un proceso de investigación de mercados, lo único que hace es una fuerte inversión en mecanismos de posicionamiento de la marca que incluye el marketing y la experiencia del gerente.

G. **Análisis de oportunidades.** El restaurante actualmente si bien es cierto utiliza diferentes medios de promoción y publicidad, este no implementa herramientas que le permitan medir el impacto de estas sobre las ventas de la empresa y sobre el posicionamiento de la marca.

Los factores claves en cuanto al marketing son:

- Claridad sobre su nicho de mercado – Fortaleza.
- Renombre de la marca – Fortaleza.
- Estrategias de promoción y publicidad – Fortaleza.
- Deficiente Investigación de Mercados – Debilidad.
- Eficientes canales de distribución – Fortaleza.
- Pocas herramientas de control de calidad – Debilidad.
- Conservación de los precios en el tiempo – Fortaleza.

### 4.1.4. Funciones Financieras y contables

“Financieramente, hoy en día, la empresa es viable”; (P. Arias, comunicación personal, 26 de octubre de 2018). Estas son las palabras con las que el gerente incluye en la entrevista relacionada con la situación financiera de la organización. De acuerdo a lo que el plantea, Restaurante y Sevicheria Pedro Junior tiene

muchos inconvenientes desde el punto de vista financiero no solo en cuanto a estructuración y cumplimiento de las funciones relacionadas con este tema, sino también en cuanto al endeudamiento. Esto se porque actualmente la empresa tiene muchos pasivos a largo plazo entre los que se encuentran el pago de un crédito hipotecario para la apertura del nuevo punto de venta (ver anexo 3), otro aspecto encontrado es que el restaurante realiza compras de materias prima cada fin de semana, y el pago de estas compras a la mayoría de proveedores es de contado algo que ocasiona que el flujo de caja sea constante, especialmente en egresos y pago de la nómina diaria al personal temporal, el aspecto financiero de la organización se analizará desde dos perspectivas:

**a.** Por un lado, el desarrollo de las funciones financieras y la estructuración de estas; **b.** Por otro lado, la situación financiera actual de la empresa en la cual se incluirán aspectos tales como (razones de liquidez, razones de apalancamiento, razones de rentabilidad).

- **Estructuración.** La organización no cuenta con un área financiera y contable; las actividades relacionadas con esta función son realizadas por una contadora externa (ver anexo 1) quien es la encargada de dar apoyo a las funciones financieras y contables en cuanto a conciliaciones bancarias y los impuestos, liquidaciones de nómina para el personal fijo de la compañía. Además, el gerente se encarga de registrar los ingresos y egresos diarios del restaurante de forma manual y funge a su vez como jefe financiero ya que es él quien toma las decisiones en cuanto a pago de proveedores, asignación de recursos en base a los estados financieros presentados por la contadora.

  Como se puede observar, la tendencia de las funciones administrativas es la misma, no existe un área encargada específicamente del área financiera y contable de la organización, sino dos personas que realizan las actividades relacionadas. De acuerdo a lo observado por el grupo de trabajo se pudo evidenciar que la empresa no tiene el entre sus hábitos el de establecer informes de la situación financiera y contable del restaurante que

seguramente esto es ocasionado por el desorden general que existe en la organización.

Situación Financiera. Para analizar la situación financiera actual de la organización se usarán (razones de liquidez, razones de apalancamiento, razones de rentabilidad). Se espera que con el análisis de estos indicadores se pueda establecer un panorama general de la situación actual. Para los indicadores se usarán los valores de los estados financieros de la empresa (ver anexo 3).

Tabla 16. Indicadores de endeudamiento enero a diciembre 2017.

| **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO-APALANCAMIENTO** | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FORMULA** | **VALOR** |
| Razón entre deuda y activos totales | Total Pasivo/Total Activo | 0,5% |
| Razón entre deuda y capital | Total Pasivo/Total Patrimonio | 0,9% |

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos suministrados por el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

De acuerdo al cuadro anterior, los acreedores participan en un 50% sobre el total de los activos de la compañía, es decir que la mitad de los activos de la organización son financiados a través de deuda; como tal este porcentaje es manejable y se mantiene en la zona de maniobrabilidad, debido a que cuenta con el capital suficiente para suplir sus obligaciones financieras, debido a que se encuentra por debajo del 60% que es un nivel de endeudamiento manejable los que se encuentran por debajo de este tienen la posibilidad de adquirir mayores obligaciones financieras. El segundo indicador de endeudamiento expresa que tan comprometido se encuentra el patrimonio de la organización con relación a las deudas totales; para el caso particular del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, se puede observar que casi el 90% del patrimonio ha sido adquirido mediante deuda y el 10% del mismo fue aportado por el propietario.

Tabla 17. Indicadores de rentabilidad enero a diciembre 2017.

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FORMULA** | **VALOR** |
| Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA) | Utilidad Neta/Total Activos | 0,9 |
| Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) | Utilidad Neta/Total Patrimonio | 1,6 |

**Fuente:** elaboración propia, a partir de datos suministrados por el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

El mismo análisis se puede realizar con el patrimonio; de acuerdo a los resultados, la organización emplea el 90%% de su patrimonio para generar utilidades. Como se puede observar, el ROE es superior al ROA, lo cual puede ser ocasionado por la financiación de activos mediante deuda, lo cual incrementa el ROE.

Los factores clave en cuanto a las Funciones Financieras y contables son:

- Fuerte músculo financiero – Fortaleza.
- Desorden estructural en cuanto a actividades financieras – Debilidad.
- Alto nivel de endeudamiento – Fortaleza.
- No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos. – Debilidad.

### 4.1.5. Producción y operaciones

El área de producción se encuentra direccionada directamente desde la gerencia general; quien se encarga de hacer la solicitud de lo que se necesita producir para suplir las ventas, este proceso se hace de forma empírica de acuerdo al día de la semana en el que se encuentren. Esta área está a cargo de una jefe de cocina, con sus respectivas ayudantes, quienes se encargan de velar porque las funciones de recibir materia prima, alistamiento de los insumos, recepción del pedido, producción de los alimentos, alistamiento de los platos, calidad de los alimentos, y trazabilidad se lleven con normalidad. A continuación, se presenta

un diagrama de flujo que ilustra el proceso de producción de los alimentos en el restaurante.

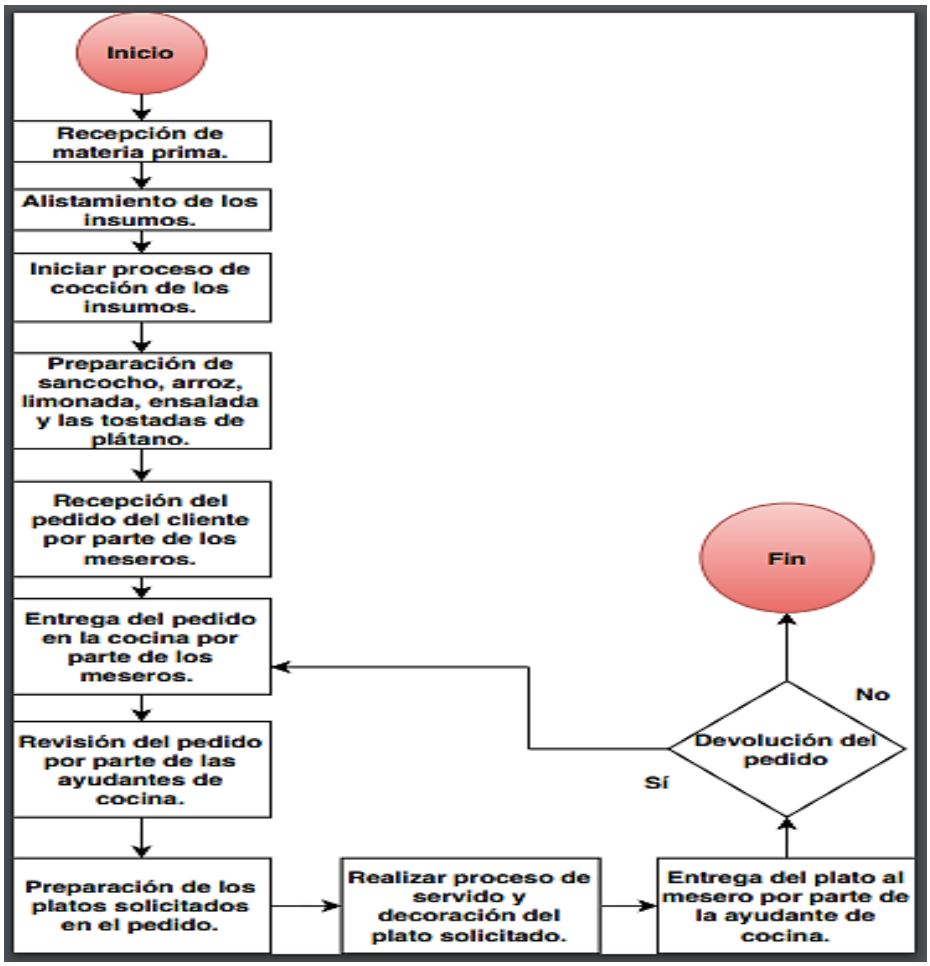



Ilustración 10. Proceso de producción Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como lo muestra la ilustración anterior, el restaurante tiene establecido su proceso de producción el cual se hace de forma empírica al interior de la compañía, a continuación, se va a realizar una descripción de la figura tomando como base 5 áreas de decisión al interior de la compañía (proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral, calidad).

- **Proceso:** En este punto se pudo observar que el restaurante inicia su proceso de producción adquiriendo toda la materia prima que se necesita para el proceso de producción, después se pasa al alistamiento de los insumos necesarios para la preparación de los productos se inicia el proceso de cocción

(alistar el pescado necesario, porcionar el marisco y el camarón, pelar plátano, yuca, papa, tener los implementos necesarios como ollas, platos, vasos, cuchillos, etc. Alistar cilantro, condimentos, preparar el sancocho, arroz, ensalada, limonada, guardar los insumos que no se vayan a utilizar en sus respectivos lugares), después de que se tienen los insumos listos, separados, y cocinados, se pasa a la parte de los pedidos de los platos por parte de los clientes que se encargan los meseros del restaurante, donde se le toma el pedido al cliente y posteriormente se lleva este pedido a la cocina donde las encargadas de la preparación inician el proceso de preparación de los platos solicitados, una vez listos se pasa a servir y decorar los alimentos en los diferentes platos, una vez listo se le entrega el plato al mesero para que este sea entregado al cliente, si no hay ninguna devolución se pasa a recibir un nuevo pedido.

En este mismo punto se logró evidenciar que la organización del restaurante (instalaciones) (ver anexo 4) facilita el proceso de recepción de los pedidos hasta la entrega a los clientes, donde cada uno tiene una responsabilidad específica en el proceso de producción.

- **Capacidad.** De acuerdo a la entrevista realizada (ver anexo 1) al gerente de la organización, el restaurante establece el pronóstico de ventas basado en los días de la semana y en las celebraciones de fechas especiales, para ello determina la necesidad de instalación que se va a emplear de acuerdo a la demanda de los productos, por ejemplo el punto de venta inaugurado hace poco por el gerente cuenta con 3 pisos para la atención al cliente, dependiendo el día de la semana y si no se da algún tipo de celebración especial, solo se abre el primer piso para atender la demanda del día.

- **Inventario.** Como se mencionó anteriormente el gerente realiza la compra de los insumos cada fin de semana, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente se pudo evidenciar que la compra de insumos (cuánto comprar, cuando comprar) se realiza por la experiencia que el señor Pedro tiene del sector y sabe que los días sábado y domingo aumenta la demanda, y para

esos días debe tener un inventario suficiente para atender a todos los clientes, así mismo el gerente maneja un stock poco controlado de materias primas no perecederas.

- **Fuerza laboral.** Si bien es cierto el gerente mediante la entrevista realizada (ver anexo 1) cuenta con un personal amplio entre fijo y temporal, se pudo observar que el gerente no cuenta con una buena administración de sus empleados debido a que si bien es cierto tiene un conocimiento amplio del sector y puede en muchas ocasiones pronosticar de forma empírica la demanda del restaurante, no utiliza este conocimiento para establecer la cantidad de personas que necesita para atender los clientes, se evidencio que el restaurante tiene una cantidad muy amplia de empleados en comparación con la demanda del restaurante en especial los días de semana, lo que le genera un sobrecosto innecesario de pago de personal.

- **Calidad.** En este punto en palabras dichas por el señor Pedro Arias, donde expresó que los materiales que él utiliza para la preparación de los productos son de la más alta calidad (ver anexo 1) algo que hace que el restaurante tenga el reconocimiento que tiene, en este punto el gerente se preocupa por preservar la calidad de sus productos y por mejorarlos cada día, aunque no cuenta con herramientas de medición de la calidad, este realiza este control mediante conversaciones sostenidas con sus clientes, lo que le permite tener un proceso de retroalimentación y mejora.

En este punto el subgerente se encarga de realizar un control de los tiempos entre la producción de los productos y la entrega de estos a los clientes.
Los factores clave en cuanto a la producción y operaciones son:

- Disponibilidad de inventario para producir – Fortaleza
- Capacidad de producción alta – Fortaleza
- Pocas herramientas de control de la calidad- Debilidad.
- Bajas devoluciones de los pedidos– Fortaleza.

- Demasiado personal para producción y atención – Debilidad.
- Control sobre el stock del inventario- Fortaleza.
- Control de la capacidad de las instalaciones – Fortaleza.
- Procesos empíricos no estructurados – Debilidad.

### 4.1.6. Investigación y desarrollo

De acuerdo a estudios realizados por el equipo de trabajo se concluyó que la organización no necesita de un área de I+D para poder crecer y obtener ventajas competitivas sobre competencias, porque esta no es una empresa que dependa de la investigación de nuevos mercados nacionales como internacionales, además la empresa no cuenta con la capacidad financiera para sostener o subcontratar grupos que se encarguen de esta labor.

Los factores clave en cuanto a la investigación y desarrollo son:

- Implementar un área de I+D – Fortaleza.

### 4.1.7. Sistemas de administración de información

De acuerdo al análisis realizado por el grupo de trabajo se pudo evidenciar que las TIC´S no están muy involucradas en los procesos de la organización, en este punto se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un sistema de información que ayude al gerente en la toma de decisiones, debido a que no cuenta con un sistema integrador al interior de la organización no se pueden establecer datos para obtener información. En este punto sucede algo similar que en al área de I+D porque la empresa no cuenta con el recurso financiero para implementarlo y si no lo hace no le presenta ningún problema al restaurante.

Los factores clave en cuanto a los sistemas de administración de información son:

- Implementación de un sistema de información – Fortaleza.
- Poca capacidad financiera para implementar un sistema de información – Debilidad.

Para condensar todos los factores claves extraídos de cada una de las funciones principales de la organización, se realiza una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) con la finalidad de establecer cómo se encuentra la organización internamente.

Para realizar la matriz se tendrán en cuenta cada uno de los factores claves agrupándolos en Fortalezas y Debilidades, según sea el caso. A cada uno de estas variables se le asignará una ponderación que ira desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy Importante); la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria. Además de la ponderación, también se le asignara a cada variable una Clasificación de 1 a 4 para indicar, si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Luego de esto, en la columna "Puntuaciones Ponderadas" se coloca el producto entre la Ponderación por la Clasificación. Finalmente se suma los puntajes ponderados de cada variable para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

### 4.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| Factores internos clave | Ponderación | Clasificación | Puntuación ponderada |
|---|---|---|---|
| **Fortalezas** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Apoyo a los colaboradores por parte del área | 2% | 3 | 0,06 |
| 2. Claridad sobre su nicho de mercado | 3% | 4 | 0,12 |
| 3. Renombre de la marca | 4% | 4 | 0,16 |
| 4. Estrategias de promoción y publicidad | 3% | 4 | 0,12 |
| 5. Eficientes canales de distribución | 3% | 3 | 0,09 |
| 6. Conservación de los precios en el tiempo | 3% | 3 | 0,09 |
| 7. Disponibilidad de inventario para producir | 2% | 3 | 0,06 |
| 8. Capacidad de producción alta | 3% | 4 | 0,12 |
| 9. Bajas devoluciones de los pedidos | 3% | 4 | 0,12 |
| 10. Control sobre el stock del inventario | 2% | 4 | 0,08 |
| 11. Control de la capacidad de las instalaciones | 3% | 3 | 0,09 |
| 12. Implementar un área de I+D | 1% | 3 | 0,03 |
| 13. Fuerte musculo financiero | 3% | 4 | 0,12 |
| 14. Alto nivel de endeudamiento | 3% | 4 | 0,12 |
| 15. Implementación de un sistema de información | 1% | 3 | 0,03 |
| **Debilidades** | | | |
| 16. Falta de planificación a corto y largo plazo | 5% | 1 | 0,05 |
| 17. Falta de medidas de control | 4% | 2 | 0,08 |
| 18. Exceso de centralización de toma de decisiones | 3% | 1 | 0,03 |
| 19. Bajo nivel de exigencia a los trabajadores | 4% | 1 | 0,04 |
| 20. Inexistencia de un organigrama formal | 3% | 1 | 0,03 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 21. Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación | 4% | 2 | 0,08 |
| 22. Alto nivel de rotación | 5% | 1 | 0,05 |
| 23. Trabajadores poco motivados | 2% | 2 | 0,04 |
| 24. Ausentismo sin justa razón del personal temporal | 5% | 2 | 0,1 |
| 25. Falta de métodos de sanción a los trabajadores | 3% | 2 | 0,06 |
| 26. Deficiente Investigación de Mercados | 4% | 2 | 0,08 |
| 27. pocas herramientas de control de calidad | 4% | 1 | 0,04 |
| 28. No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos. | 3% | 1 | 0,03 |
| 30. Exceso de personal para producción y atención | 4% | 1 | 0,04 |
| 32. Desorden estructural en cuanto a actividades financieras | 3% | 2 | 0,06 |
| 34. Procesos empíricos no estructurados | 4% | 2 | 0,08 |
| 36. Poca capacidad financiera para implementar un sistema de información | 1% | 2 | 0,02 |
| **Total** | 100% | | **2,32** |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al resultado obtenido de la suma total del puntaje ponderado, podría afirmarse que la organización se encuentra débil internamente dado que el valor total **2,32** está por debajo del promedio que caracterizan a las organizaciones estables, que es 2,5. Teniendo en cuenta esta debilidad interna, la organización deberá formular estrategias que le permitan fortalecerse y disminuir aquellas debilidades que afectan directamente su éxito respecto a la industria.

### 4.1.9. Análisis de los entornos externos

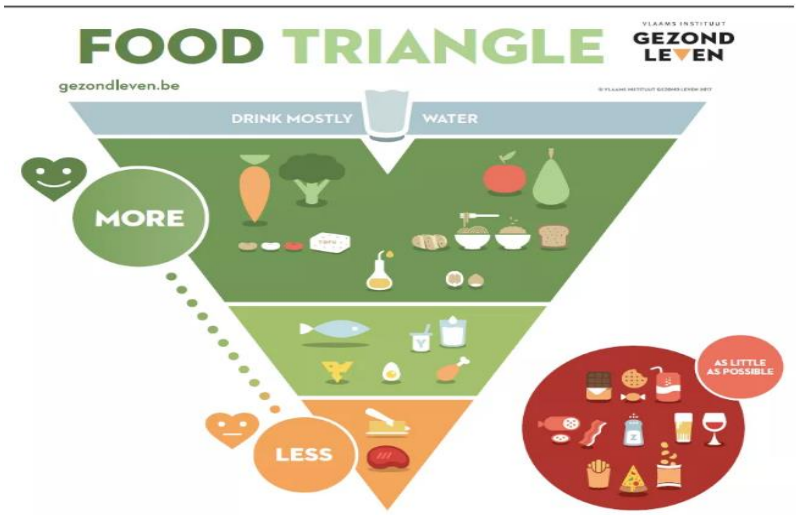
**Entorno Social**

Para el caso del entorno social se puede decir que la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior cuenta con un personal que en un 80% corresponde a mano de obra femenina, de escasos recursos económicos en su mayoría son madres cabeza de familia y dependen 100% del empleo que estas tienen en la empresa, Dado que es a través del empleo, que las personas generan la mayoría de sus ingresos, la coyuntura laboral tiene repercusiones fundamentales sobre la pobreza, como también sobre la distribución del ingreso, dado lo anterior la empresa debe encaminar su toma de decisiones basándose no solo en el factor económico sino que debe tener un equilibrio entre la realidad social de la comunidad en general y de la comunidad particular (empleados), la rentabilidad ya que debe aportar un valor a la sociedad y en especial a sus colaboradores, logrando un desarrollo y bienestar para todos los integrantes del ente social llamado empresa. Las principales variables son:

A. **Tendencias alimentarias:** De acuerdo a las nuevas tendencias alimenticias que se han producido a nivel mundial y debido a los problemas de sobrepeso en las personas se han tomado medidas preventivas por parte de los países sudamericanos, y según datos de la firma Nielsen (2017) quien realizó una encuesta en el año 2017 a 163 países del mundo donde se evidencia que en la actualidad 4 de cada 10 hogares compran alimentos o bebidas basados en razones de salud, por ejemplo bajos en azúcar, grasas, cambio de las carnes rojas y alimentos dietéticos, asimismo establece que el 36% de las personas encuestadas presenta alguna reacción alérgica a algún tipo de alimento y un 64% les prohíben alimentos altos en azúcar, grasas y con altos contenidos químicos por cuestiones de salud, dado lo anterior se presenta la pirámide alimenticia que ha sufrido algunos cambios respecto a cómo se conocía anteriormente con respecto a la importancia de los alimentos, hoy en día

se están manejando tendencias saludables, donde se entran a reemplazar los alimentos que tengan conservantes y productos químicos por productos naturales o semipreparados. Para entender la importancia de estas nuevas tendencias a continuación se va a presentar lo que se conoce hoy en día como la pirámide invertida alimenticia.

Ilustración 11. Pirámide alimentaria invertida




**Fuente:** Nielsen Company tendencias saludables y consumo de alimentos. 2017.

Como se puede observar en la imagen el primer peldaño, es el más importante, y en este se **recogen alimentos tales como, verduras, hortalizas, frutas**, y legumbres, junto este encontramos la patata, los alimentos elaborados con cereales integrales, y además el aceite de semillas y los frutos secos. En el segundo escalón analizando la figura en orden descendente, encontramos el pescado, los lácteos (leche y leches fermentadas) y un poco más abajo pero dentro de ese mismo peldaño, el queso, los huevos y las carnes blancas como el pollo. Siguiendo el mismo orden en el tercer peldaño del triángulo se encuentran la mantequilla y las carnes rojas, donde estas últimas eran en nivel de importancia una de las primeras en la pirámide alimentaria tradicional.

Por último y muy importante de cara al nuevo concepto planteado **se representa un círculo, el cual se encuentra afuera del triángulo, con un enunciado que dice "tan poco como sea posible"**, que contiene otras gamas de productos. Esos productos son todas las bebidas alcohólicas, las bebidas ricas en azúcar como los refrescos, bebidas deportivas y bebidas energéticas, alimentos ricos en azúcar como el chocolate, los pasteles, las tartas, los caramelos, galletas, cremas de chocolate, comida rápida como las hamburguesas, las patatas fritas, snacks salados, pizza y otros alimentos precocinados, los embutidos y la carne procesada, la sal que si bien es cierto se pueden consumir, el consumo debe ser en menores proporciones y no muy frecuentemente.

**B. Problemas públicos:** Colombia es un país donde los problemas de orden público son frecuentes la gran mayoría por la falta o incumplimientos del estado para el pueblo. No más en lo corrido de este año se han presentado un conjunto de paros, protestas y bloqueos. De acuerdo a datos suministrados por la (Revista Semana, 2016) y por el (Periódico El Tiempo, 2016) establecieron que el paro nacional de estudiantes y profesores así como el paro de transportadores del año 2016 que duró más de 41 días dejó más de 40 personas lesionadas y un alza en los alimentos de la canasta familiar un 100% hasta el 400% en cuanto al precio de los productos, con la nueva reforma tributaria que el estado está proponiendo pueda que genera nuevos problemas de orden público por la imputación del impuesto del IVA al 100%, de los productos de la canasta familiar, la inmigración de ciudadanos venezolanos al país y cese de actividades de los principales sectores económicos del país, lo generaría una escasez en los productos lo que se traduce en un aumento en los precios de la canasta familiar.

La mayoría de manifestaciones se presentan por la inconformidad con el estado, en Colombia es muy posible que se presenten problemas de orden público por su cultura, políticas, justicia, salud, educación, entre

otras debido a las malas decisiones tomadas por parte del gobierno nacional, lo que desencadena en constantemente protestas masivas. Lo que repercute negativamente en el sector. Generando pérdidas económicas al país, reflejadas en el PIB; y en la entrada de alimentos a la región provocando un incremento en el precio de los mismos, algo que perjudicaría la actividad económica del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

**Entorno Cultural**

El entorno cultural en la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior lo afecta porque hay factores internos y externos de la cultura organizacional y social de la misma, que puede generar cambios voluntarios o involuntarios, entra las principales variables están. Las principales variables son:

A. **Desempleo: "**El fenómeno del desempleo se presenta, entre otras razones, cuando la cantidad de equipos, recursos financieros y técnicos con que cuenta un país son insuficientes para permitir el empleo de toda la fuerza de trabajo disponible. Aquí hay que considerar que en unas regiones existen factores de producción que no están disponibles en otras y que en cada región se los usa en proporciones distintas". (Banco de la República, s, f).

   De acuerdo a la definición del desempleo a continuación se presenta la siguiente figura donde se ilustra la tasa de desempleo histórica a nivel nacional.

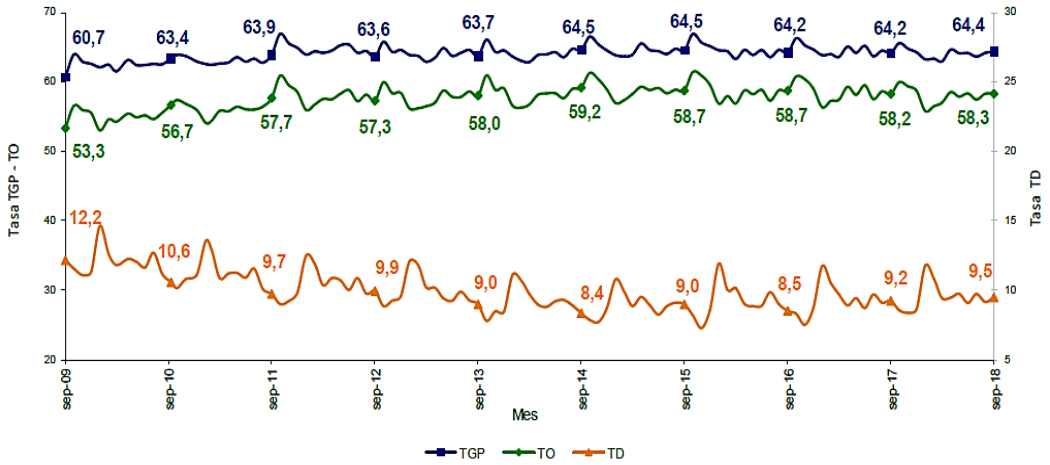



Ilustración 12. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo. Nacional.

**Fuente:** DANE 2018.

El grafico anterior ilustra las tasas de desempleo a nivel nacional desde el año 2009 hasta el año 2018 para el mes de septiembre, como se puede observar la TGP a nivel nacional presento un porcentaje de 64,4% a nivel nacional la cual compara la tasa económicamente activa y la población en edad para trabajar, asimismo la gráfica también indica la tasa de ocupación a nivel nacional la cual establece el porcentaje de personas ocupadas respecto a la población en edad para trabajar la cual se encuentra en 58,3% para el año 2018, por último se presenta la tasa de desempleo histórica del país, la cual se ubicó en 9,5% la cual sufrió un aumento respecto al mismo periodo del año 2017.

Una vez analizadas las variables del desempleo a nivel nacional, ahora se va a presentar la variación que tuvo la ciudad de Santiago de Cali respecto a los meses de julio a septiembre de 2018 es decir, el tercer trimestre del año.

Tabla 19. Tasa global de participación, tasa de ocupación, tasa desempleo y subempleo por ciudades.

| Julio - Septiembre 2018 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dominio | TGP | TO | TS (subj) | TS (obj) | TD (2018) | TD (2017) | Variación TD |
| Quibdó | 63,7 | 51,6 | 15,3 | 3,4 | 19,0 | 13,5 | + |
| Cúcuta AM | 61,3 | 51,3 | 24,2 | 14,0 | 16,2 | 15,3 | + |
| Armenia | 65,7 | 55,3 | 27,3 | 10,9 | 15,9 | 13,9 | + |
| Riohacha | 62,9 | 54,2 | 27,1 | 17,2 | 13,9 | 13,5 | + |
| Ibagué | 64,0 | 55,1 | 22,4 | 8,9 | 13,8 | 11,7 | + |
| Valledupar | 60,9 | 52,5 | 16,9 | 9,2 | 13,8 | 13,1 | + |
| Neiva | 63,0 | 55,2 | 15,8 | 8,6 | 12,4 | 11,3 | + |
| Tunja | 61,8 | 54,3 | 24,5 | 8,4 | 12,1 | 9,7 | + |
| Florencia | 60,1 | 52,9 | 17,6 | 6,7 | 12,0 | 12,4 | - |
| Villavicencio | 66,5 | 58,7 | 18,9 | 8,4 | 11,7 | 12,1 | - |
| Medellín AM | 65,3 | 57,9 | 23,3 | 8,9 | 11,3 | 11,3 | = |
| Cali AM | 67,8 | 60,3 | 31,8 | 13,8 | 11,1 | 12,2 | - |

**Fuente:** DANE, 2018.

La tabla anterior presenta un resumen de algunas de las ciudades capitales del país, para el caso de investigación se va realizar el análisis de la ciudad de Cali, el cual tuvo una TGP del 67,8% una de las más altas con respecto a las ciudades analizadas, siguiendo con el análisis se puede observar que la ciudad presentó una tasa de ocupación de 60,3% donde se mantiene la tendencia de ser una de las más altas respecto a las otras ciudades, también se puede observar una tasa de subempleo objetivo de 13,8%, para finalizar se puede analizar que la tasa de desempleo de la ciudad de Cali para el tercer trimestre del año fue de 11,1% la cual presentó una leve disminución con respecto al mismo periodo analizado del año 2017, y además presenta una de las tasas más bajas respecto al resto de ciudades.

De acuerdo al análisis realizado por ciudades, a continuación, se presentará la tasa de desempleo por actividad económica, que de acuerdo al caso de investigación se le va a dar una mayor importancia al sector de comercio, hoteles y restaurantes, para ello se presentará la siguiente tabla.

Tabla 20. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad.

| Rama de actividad | Distribución (%) | Variación (%) | Contribución (p.p) |
|---|---|---|---|
| **Total 13 ciudades y áreas metropolitanas** | **100,0** | **1,1** | **1,1** |
| Otras ramas* | 4,3 | 21,6 | 0,8 |
| Construcción | 6,8 | 6,5 | 0,4 |
| Servicios comunales, sociales y personales | 22,7 | 1,6 | 0,4 |
| Comercio, hoteles y restaurantes | 30,1 | 0,9 | 0,3 |
| Industria manufacturera | 15,4 | 1,6 | 0,2 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 9,0 | -1,5 | -0,1 |
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 11,8 | -6,3 | -0,8 |

Fuente: DANE, 2018.

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que las ramas de actividad económica que tuvieron mayor participación en los ocupados de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fueron: Comercio, hoteles y restaurantes con una distribución de 30,1%; Servicios comunales sociales y personales 22,7%; e Industria manufacturera 15,4%. Estas tres ramas concentraron 68,2% de la ocupación en las principales ciudades del país. De acuerdo a la variación presentada en la tabla se puede observar que el sector de comercio, hoteles y restaurantes presento una variación de 0,9% respecto al año pasado, lo que indica que el número de personas ocupadas aumento respecto al año 2017. Por último, se puede observar que este mismo sector contribuyo en un 0,3% en el crecimiento de la población ocupada en las 13 principales ciudades del país.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior se encuentra en un sector de la economía que aporta un gran porcentaje en cuanto a la reducción del desempleo, lo cual le puede generar una oportunidad de crecimiento y generación de empleo en la ciudad y en el país.

**B. Educación:** otro aspecto importante que debe tener en cuenta en el Restaurante es el índice de educación que tiene la población de la ciudad de Cali, lo anterior se hace necesario para que las personas que entran a trabajar tengan por lo menos una educación media básica, el siguiente cuadro ilustra la tendencia de la ciudad hasta el año 2015.

Tabla 21. Matricula, demanda y docentes en servicio en la ciudad de Santiago de Cali.

| Descripción | 2008-2009 | 2009-2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Básica secundaria y media vocacional | | | | | | | |
| Establecimientos | 32 | 36 | 36 | 35 | 35 | 36 | 29 |
| Matrícula | 5,274 | 5,297 | 5,315 | 5,315 | 5,335 | 5,386 | 5,057 |
| Docentes en servicio | 236 | 275 | 342 | 333 | 403 | 308 | 373 |
| Demanda | 4,427 | 4,393 | 4,296 | 4,259 | 4,214 | 4,170 | 4,133 |
| Tasa de escolaridad | 119.1 | 120.6 | 123.7 | 124.8 | 126.6 | 129.2 | 122.4 |
| Alumnos / Docente | 22.3 | 19.3 | 15.5 | 16.0 | 13.2 | 17.5 | 13.6 |
| TOTAL | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |
| Matrícula | 410,265 | 406,024 | 412,902 | 384,417 | 378,886 | 377,475 | 368,258 |
| Docentes en servicio | 19,818 | 18,880 | 19,169 | 19,121 | 18,828 | 17,170 | 16,205 |
| Demanda | 534,039 | 530,397 | 522,586 | 518,997 | 515,790 | 513,221 | 511,352 |
| Tasa de escolaridad | 76.8 | 76.6 | 79.0 | 74.1 | 73.5 | 73.6 | 72.0 |
| Alumnos / Docente | 20.7 | 21.5 | 21.5 | 20.1 | 20.1 | 22.0 | 22.7 |

Fuente: Cali en cifras, 2016.

El gráfico anterior muestra la cantidad de establecimientos de educación básica y primaria, cuántos estudiantes se matricularon, cuántos docentes habían en servicio, en este mismo cuadro se evidencia que siempre en el transcurso de los años la demanda siempre fue superior respecto a la cantidad de matrículas de cada institución, lo que refleja que hay muchos niños y jóvenes que se quedan sin estudiar cada año, lo anterior es relativamente importante para la empresa en estudio debido a que si bien es cierto el personal que se contrata no debe tener un nivel académico superior, si debe tener competencias básicas que se logran en los años de la educación media. Para dejar un poco más claro lo anterior a

continuación se va a mostrar una gráfica donde representa la tasa de escolaridad según el nivel educativo.

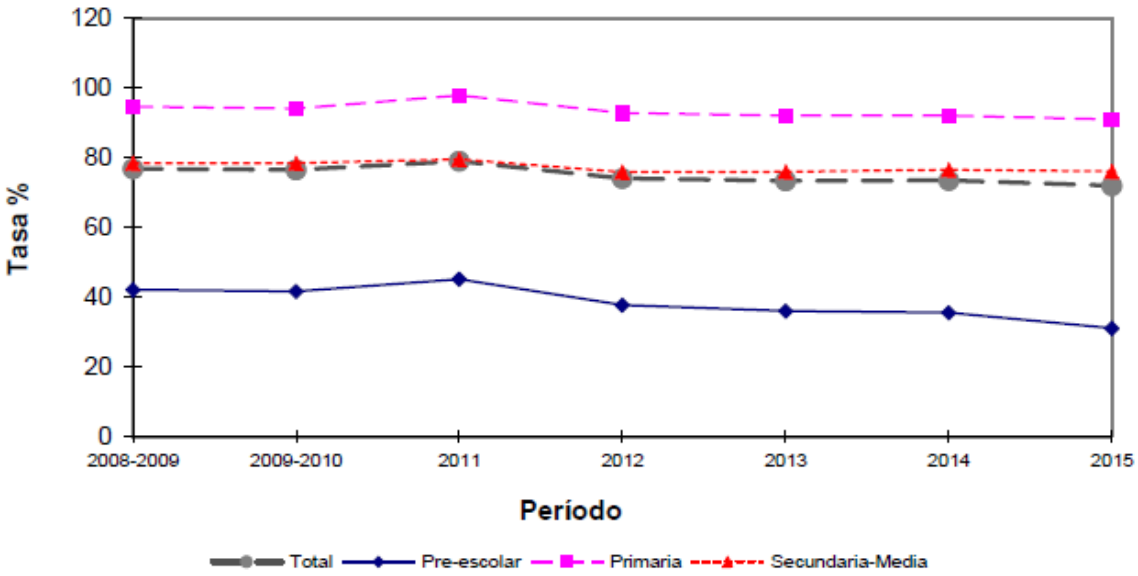



Ilustración 13. Tasa de alfabetismo de acuerdo al nivel académico.

Fuente: Cali en cifras, 2016.

La gráfica anterior muestra como la cantidad de estudiantes va disminuyendo a medida que va avanzando el nivel de complejidad de los años lectivos.

C. **Seguridad:** tanto para los empleados como para la misma organización la seguridad es un factor que puede afectar positiva o negativamente la empresa, debido a lo anterior la empresa se encuentra ubicada en la comuna 9 en el barrio Alameda, en la zona centro de la ciudad. Este es un sector que está muy azotado por la inseguridad, la siguiente gráfica muestra los principales motivos de inseguridad de la comuna 9.

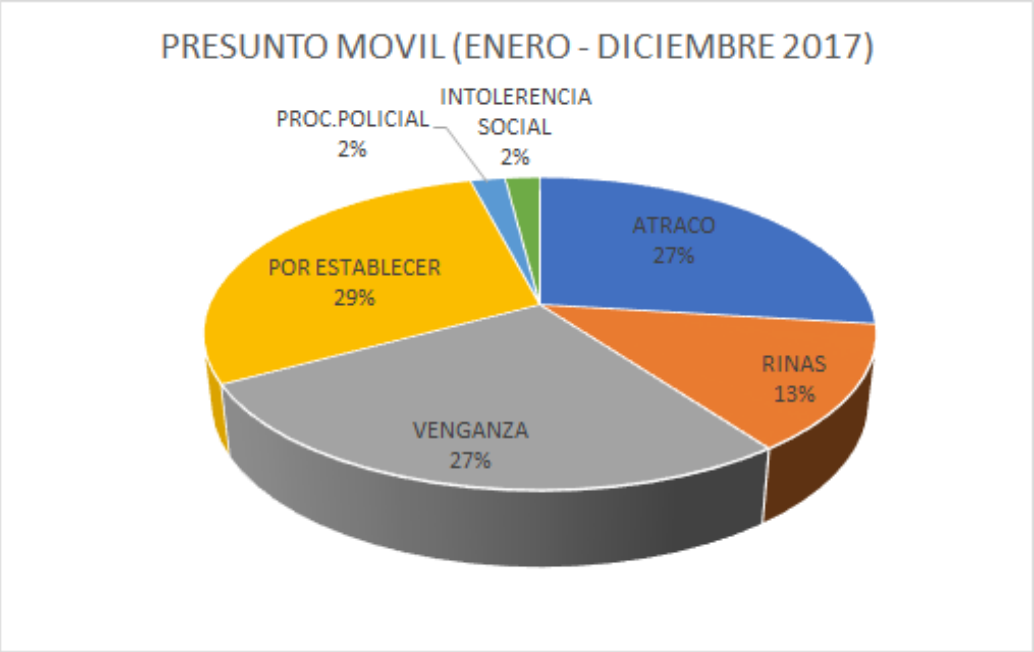



Ilustración 14. Presuntos móviles.

Fuente: Cali cómo vamos, 2017.

El gráfico anterior muestra los principales motivos de inseguridad de la comuna, este factor es relevante para la organización porque 1. A los empleados se les paga en efectivo su salario ya sea diario, semanal o quincenal, y 2. Se manejan grandes cantidades de dinero que quedan de las ventas, y según el gráfico uno de los sucesos que más se presentan son el atraco en la zona se evidencia que esta es claramente una amenaza para la organización y sus trabajadores.

**Principales variables:**

- Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa - Amenaza.
- Contribución del sector a la disminución de la tasa de desempleo. - Oportunidad.
- Alto nivel de educación media en la ciudad - Oportunidad.

**Entorno Económico**

El entorno económico es uno de los entornos con mayor dinamismo del ambiente general y requiere información actualizada de diferentes fuentes de información ya sean primarias o secundarias. Una variable económica puede afectar positiva o negativamente el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, dado lo anterior existen unas variables que impactan directamente el restaurante, las cuales son:

A. **Producto Interno Bruto (PIB):** Para el Banco de la República PIB es “Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior”.

   Este indicador puede afectar en gran proporción a las empresas, ya que, dependiendo del crecimiento o la falta de este, un país puede proyectar una buena o mala economía en términos de consumo de bienes y servicios. Un ejemplo claro es que si el país estuviera en recesión sería imposible hacer proyecciones de altos crecimientos ya que las personas tienden a bajar el consumo por estas épocas.

   A continuación, se presenta el crecimiento del PIB anual, el cual va a estar expresado en trimestres.

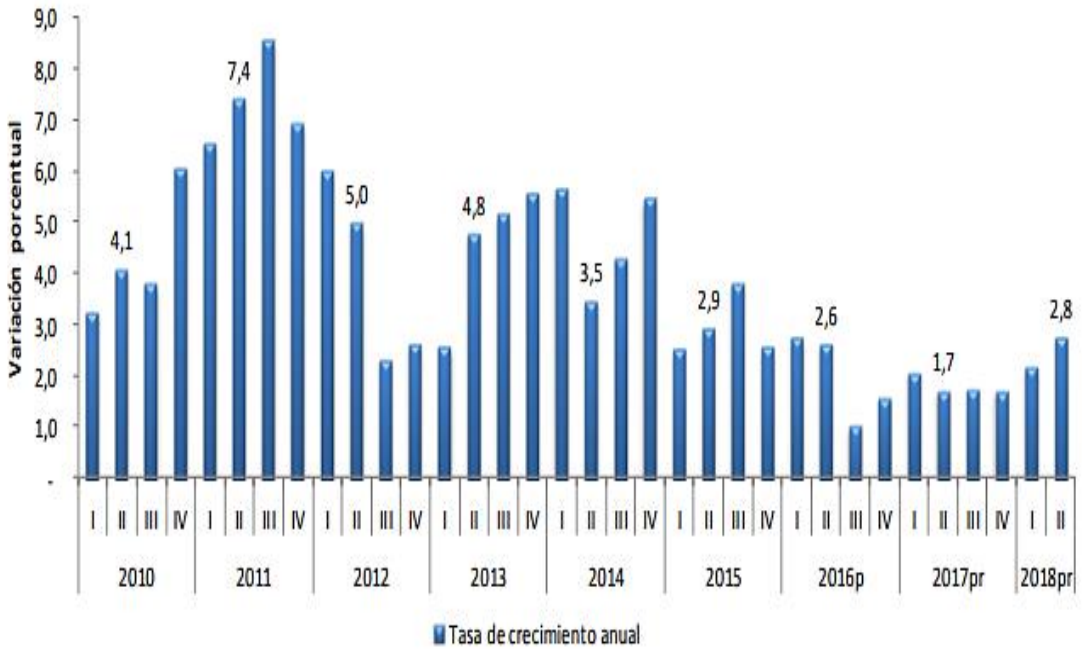



Ilustración 15. Crecimiento del PIB anual

Fuente: DANE 2018.

La información presentada anteriormente ilustra los principales cambios del PIB que enfrentó el país durante los cuatro trimestres de los años antes presentados (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018), la gráfica anterior muestra los diferentes picos por trimestre durante cada uno de los años en estudio. Estas cifras son utilizadas ampliamente por la comunidad empresarial para la toma de decisiones. Asimismo, se pudo evidenciar que para el primer trimestre del año en curso se presentó un PIB de 2,2%, mientras que en el segundo trimestre la economía tuvo un crecimiento de 2,8% lo que traduce en un aumento de 0.6 puntos porcentuales en 3 meses.

A continuación, se ilustra una gráfica donde se refleja el aporte de cada uno de los sectores económicos para el logro del PIB total durante el segundo trimestre del año 2018.

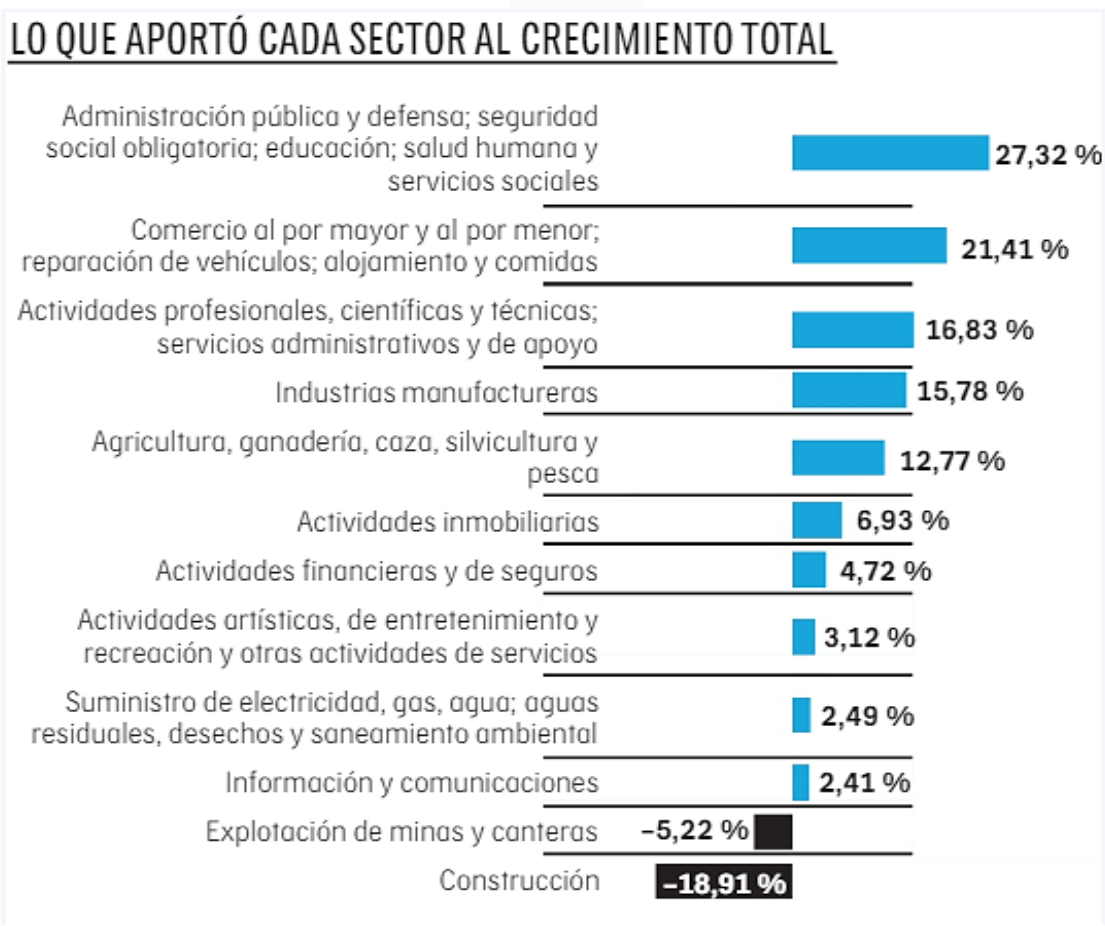



Ilustración 16. Aportes de los diferentes sectores económicos al PIB segundo trimestre 2018 a nivel nacional.

**Fuente:** DANE 2018.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el sector que más jalonó la economía del país durante el segundo trimestre del año fue el de Administración pública y defensa quien aporto el 27,32% del 100% del PIB nacional, como segundo sector está el de comercio al por mayor y al por menor quien aporto un 21,41% del total del PIB, como tercer sector y muy importante por el crecimiento que este viene teniendo el país es el de actividades profesionales, científicas y técnicas que este el área de servicios, el cual aporto un 16,83% al total del PIB del segundo trimestre, cabe resaltar que sectores como la explotación de minas y la construcción presentaron saldo para el segundo trimestre el cual fue de -5,22% y -

18;91% respectivamente, el cual es un retraso para el país debido a que dos sectores que históricamente han jalonado la economía.

De acuerdo a la información anteriormente presentada, se puede decir que para el caso del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior el cual se encuentra en el sector de comercio al por mayor y al por menor tiene una oportunidad de crecimiento y de aporte a la economía del país debido a que se encuentra en un sector que le representa al país casi el 22% del total del crecimiento económico.

**B. Tasas de Interés.** La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros (Banco de la República, s.f.) a continuación se muestra la gráfica con información se los reportes de la tasa de interés para los últimos 10 años:

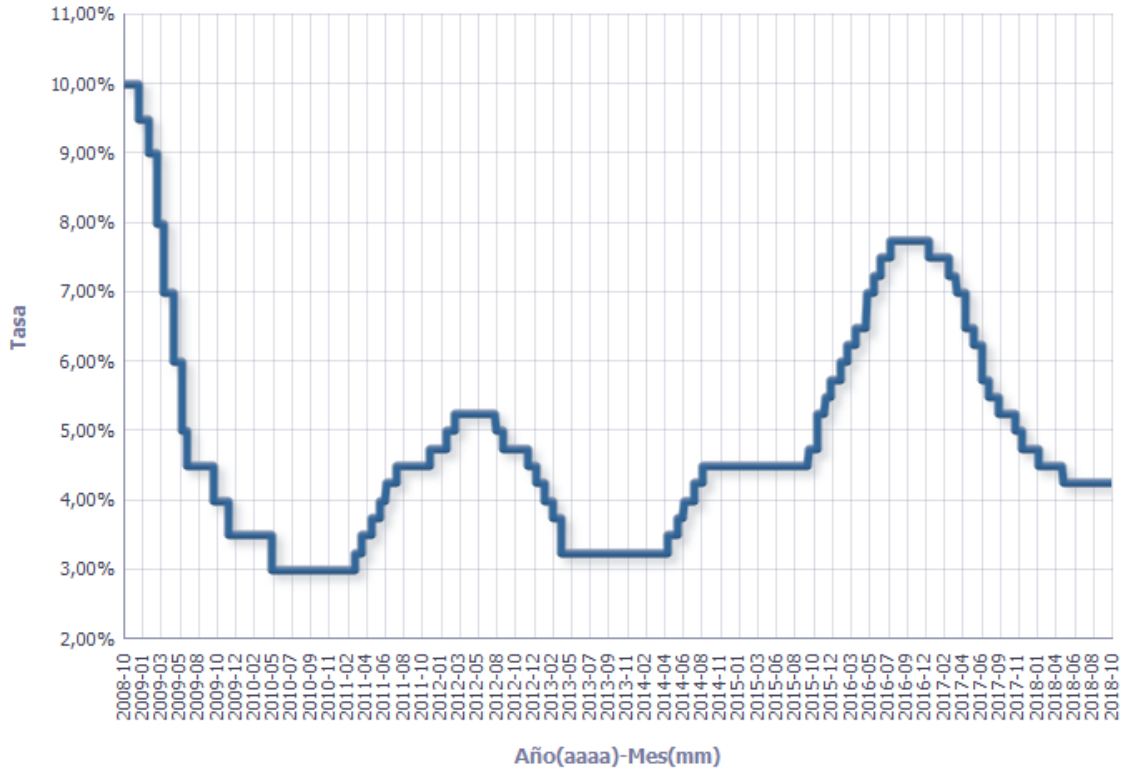



Ilustración 17. Tasas de Interés.

FUENTE: Banco de la República, 2018.

En el gráfico, se muestra el desarrollo de la variación de la tasa de interés en medio de los años más recientes, exactamente los últimos 10, y lo que está experimentando el año actual 2018, hay un patrón hacia la baja extraordinaria desde finales del 2016, que debe considerarse en una oportunidad para financiar un proyecto. Este marcador influye directamente en la inflación y debe considerarse excepcionalmente bueno, ya que influye en todas las organizaciones que se reúnen en este sector del mercado; independientemente de si se está utilizando los recursos propios para contribuir o invertir, ya que existe la probabilidad de que los proveedores estén financiando para acceder a sus materias primas, lo cual de una u otra manera influirá a la empresa.

C. **Tasa del crecimiento del índice del precio al consumidor (IPC).** Este indicador refleja las variaciones que en conjunto sufren los precios de los bienes que adquieren normalmente los consumidores del país; en Colombia su cálculo es responsabilidad del DANE, institución que

mensualmente publica los resultados del indicador para el mes inmediatamente anterior. Es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual se supone que es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta. (Banco de la República, s.f.)

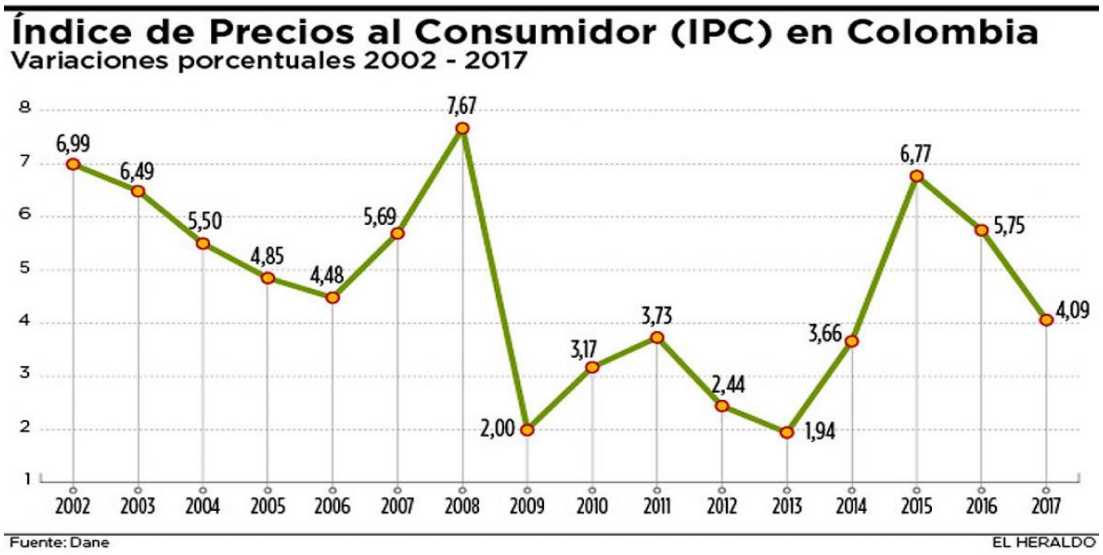



Ilustración 18. Índice del precio al consumidor (IPC).

Fuente: (El Heraldo, 2017).

El gráfico anterior muestra la conducta del IPC de los años más recientes, donde se evidencia una perspectiva de cómo el mercado ha actuado con los costos de los productos finales y cómo los costos de los materiales primas, la competencia, los sustitutos y los proveedores de la organización serán influenciados. Este indicador debe considerarse, ya que en cualquier plan estratégico se produce en un momento específico y debemos saber cómo se moverán los costos en determinados momentos. Demostrará una perspectiva de lo que es la capacidad de obtención de recursos de clientes y cómo la organización debe responder a ellos.

D. **Tasa de cambio representativa del mercado (TRM).** La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda

extranjera. En nuestro caso se toma como base el dólar porque es la divisa más utilizada en Colombia para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. (Banco de la República, s.f.)

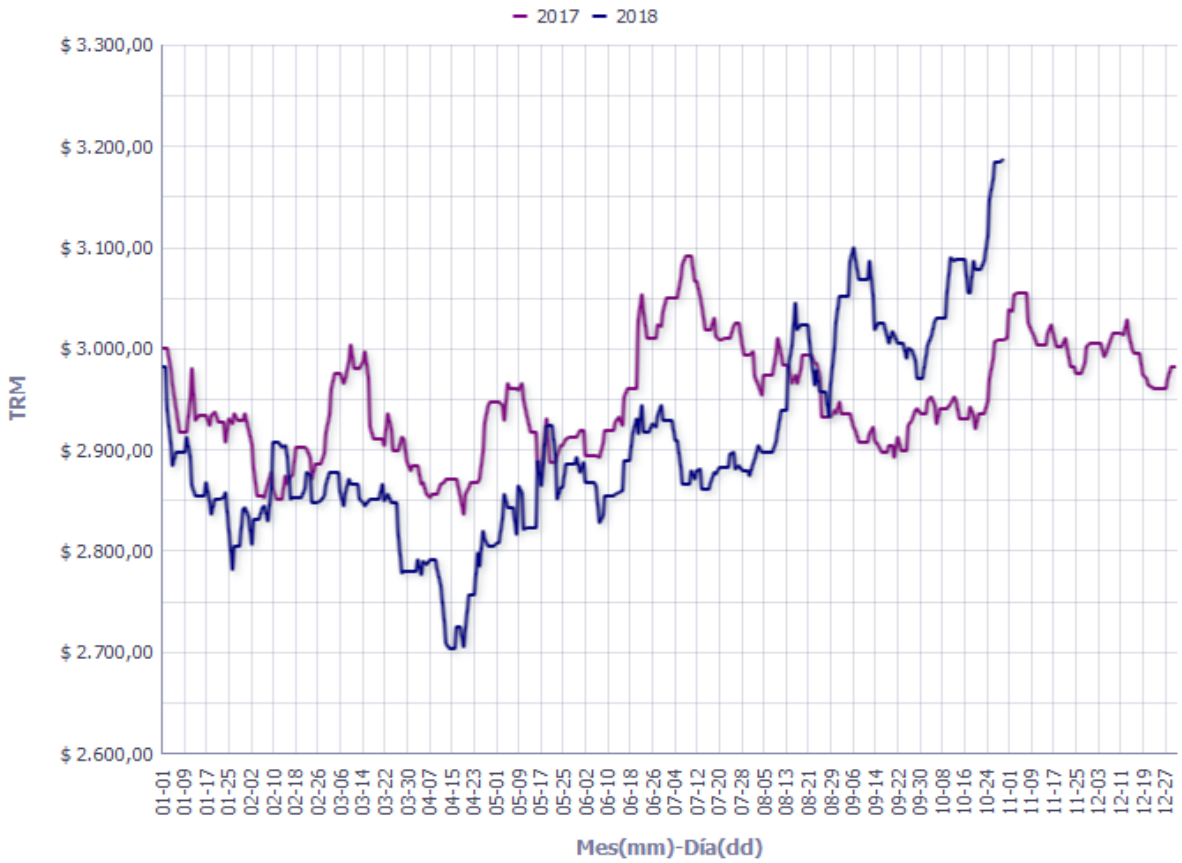



Ilustración 19. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM).

FUENTE: Banco de la República, 2018.

El diagrama previo, nos demuestra la conducta de la TRM en lo corrido del año actual y del anterior, con una alta propensión a seguir subiendo o quedándose donde está; es un valor genuinamente alto en referencia a lo que el mercado colombiano conocía en los últimos tiempos. Increíblemente influye de una u otra manera en las organizaciones que

usan materias primas, por ejemplo, al Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, donde utilizan gran cantidad de materias primas que se ven afectadas por las variaciones de este indicador, conforme lo indicado por los principales proveedores de la organización.

**Principales Variables:**

- Disminución en las tasas de interés - Oportunidad
- Crecimiento de la TRM - Amenaza.
- Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional - Oportunidad.

**Entorno Demográfico**

Este es el encargado de suministrar información sobre la población que se encuentre implícita en las interacciones sociales que afectan el entorno del Restaurante y Sevicheria Pedro, para tener claridad sobre dicha población se deben tener en cuenta las siguientes variables.

A. **Tamaño de la población**. En el siguiente gráfico se ilustra el tamaño de la población total a nivel nacional desde el año 2016 y proyectado hasta el año 2020 de acuerdo a cifras del DANE, por otro lado, también muestra el crecimiento de la población total por género (hombre y mujer) a nivel nacional.

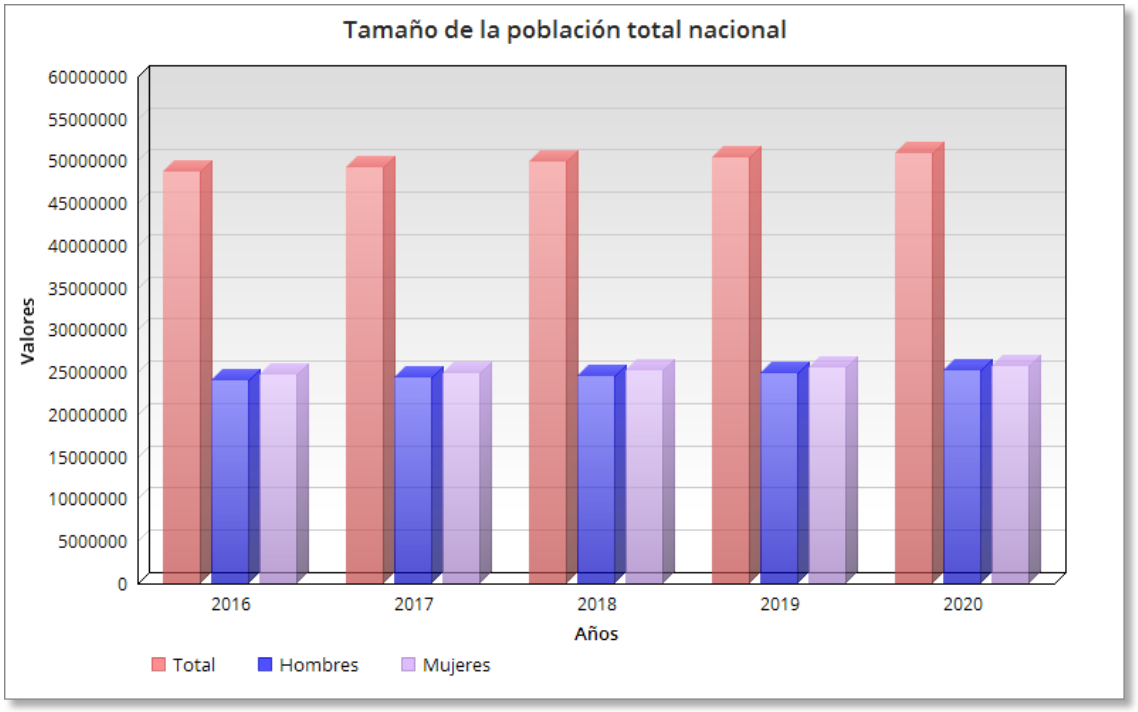



Ilustración 20.Crecimiento de la población a nivel nacional por géneros

**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico anterior muestra la tendencia que ha tenido la población a nivel nacional, desde el año 2016 se ve una tendencia a la alza en cuanto al tamaño de la población, de acuerdo a los datos del DANE para el año 2016 el país contaba con una población total de 48.747.708 millones de habitantes de los cuales 24.069.035 correspondía a hombres y 24.678.673 correspondía a mujeres, para el año 2017 en Colombia habían 49.291.609 millones de habitantes de los cuales 24.337.747 corresponde a hombres y 24.953.862 el total de mujeres en el país, para el año en curso (2018) el país cuenta con una población parcial de 49.834.240 aproximadamente de los cuales 24.605.796 corresponde a hombres y 25.228.444 corresponde a mujeres, asimismo la gráfica también muestra que la tendencia de crecimiento de la población va continuar en ascenso, y se mantiene la tendencia de mayor crecimiento de la población femenina sobre la masculina.

A continuación, se presentan datos correspondientes a la población total del departamento del Cauca dado que este departamento se encuentra ubicado la empresa en estudio.

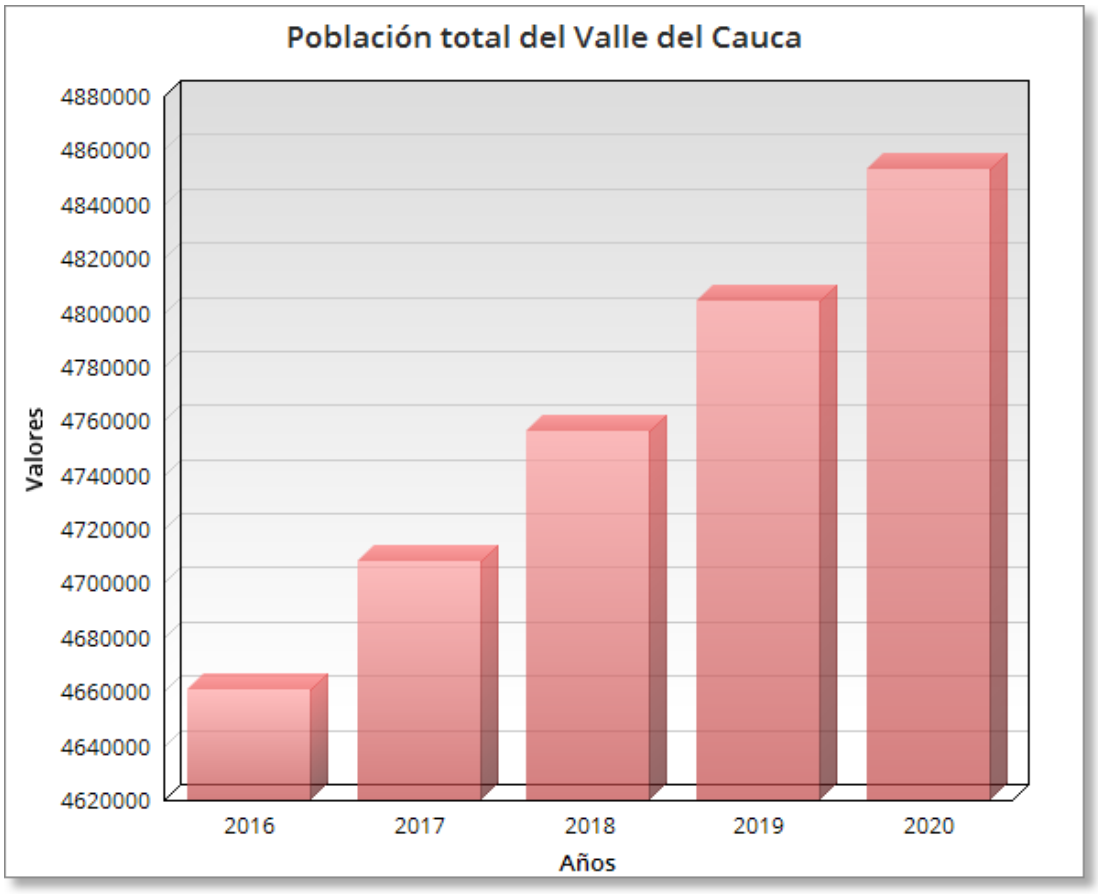



Ilustración 21. Crecimiento de la población a nivel del Valle de Cauca

**Fuente:** elaboración propia.

La figura anterior muestra la tendencia que ha tenido el departamento del Valle del Cauca en cuanto al crecimiento de la población desde el año 2016 y proyectada para el año 2020, de acuerdo a los datos suministrados en el gráfico anterior se puede decir que el departamento para el año 2016 contaba con una población total de 4.660.741 millones de habitantes, para el año 2017 su población total fue equivalente a 4.708.262 millones de habitantes, para el año en curso (2018) de acuerdo a la cifras, se puede decir que el departamento cuenta con un total de 4.756.113 millones de

habitantes aproximadamente, asimismo la gráfica nos muestra la tendencia que va a tener la población del departamento para los dos siguientes años (2019 y 2020) el cual sigue con su tendencia de crecimiento poblacional.

Para finalizar, a continuación, se va mostrar un gráfico donde se muestra el tamaño de la población de la ciudad de Santiago de Cali, ciudad donde está ubicada la empresa en estudio desde el año 2016 y proyectada para el año 2020.

Ilustración 22. Población de la Ciudad de Santiago de Cali

**Fuente**: elaboración propia.

El gráfico anterior muestra la tendencia de crecimiento de la población total de la ciudad de Santiago de Cali, la cual va desde el año 2016 y proyectada para el año 2020, de acuerdo a los datos suministrados en el

gráfico anterior se puede decir que para el año 2016 la ciudad contaba con una población total de 2.394.925 millones de habitantes, para el año 2017 la tendencia de la población aumentó y la ciudad contó con un total de 2.420.114 millones de habitantes, asimismo para el año en curso (2018) según los datos, la ciudad cuenta con un total de 2445405 millones de habitantes aproximadamente, en este orden de ideas el gráfico ilustra que para los dos años siguiente (2019 y 2020) la tendencia de la población total de la ciudad seguirá en aumento de acuerdo a los años anteriores.

**B. Tasa de natalidad y mortalidad.** A continuación, se presentarán datos sobre la cantidad de nacidos y fallecidos desde el año 2012 hasta el año en curso (2018) el siguiente gráfico ilustra la cantidad de personas nacidas y fallecidos en este periodo de tiempo.

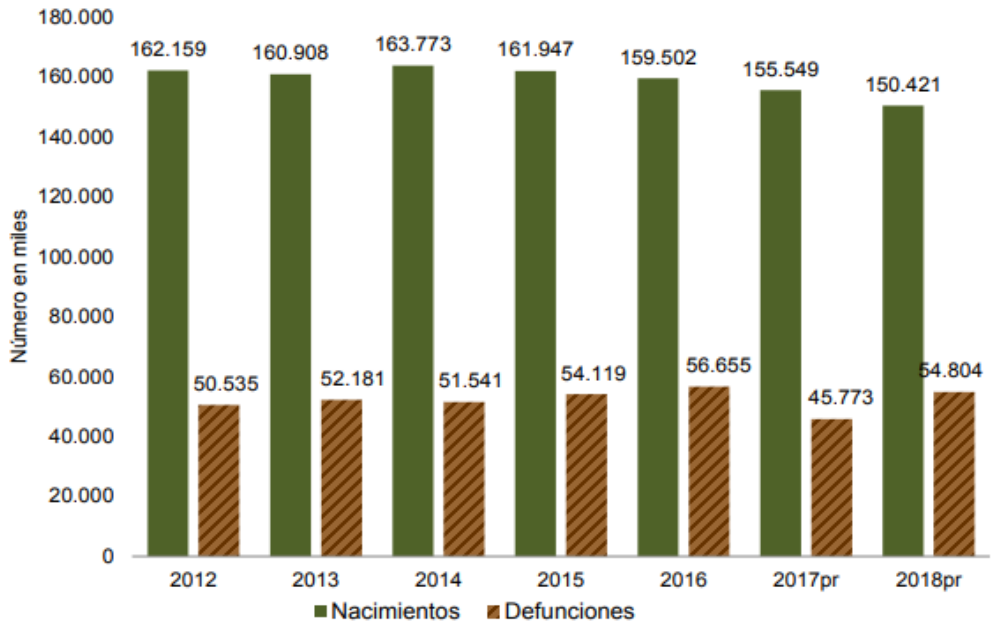



Ilustración 23. Tasa de nacimientos y defunciones a nivel nacional.

**Fuente:** DANE, 2018.

El gráfico anterior muestra la cantidad de personas nacidas y fallecidas desde el año 2012 hasta el segundo trimestre del año 2018, para el año 2012 la cantidad de personas nacidas fue de 162.159 mil personas y las

fallecidas para el mismo año fue de 50.535 mil personas lo que generó que para el año 2012 el país tuviera unos 111.624 mil nuevos habitantes, para el año 2013 la población nacida ascendió a los 160.908 mil nacidos y a su vez se generaron 52.181 mil muertes en el año, lo que representó que para el año 2013 el país contará con unos 108.727 mil nuevos habitantes aproximadamente, ya para el año 2014 la tendencia se mantuvo sobre la cantidad de nacimientos y fallecimientos que se venían dando en los dos años anteriores, para ese año se dieron 163.773 nacimientos y 51.541 defunciones lo que le representó al país unos 112.232 nuevos habitantes aproximadamente.

Para el año 2015 la tendencia se mantiene y se presentan 161.947 nacimientos y 54.119 defunciones lo que le representó al país unos 107.828 nuevos habitantes aproximadamente para los años siguientes 2016 y 2017 la tendencia que se venía presentando en el país disminuye en cuanto al número de nacidos, hasta el año 2015 se tenía un promedio de 160.000 nacimientos pero en los dos años siguientes este promedio cae y se da un número de nacimientos de 159.502 y 56.655 defunciones para el año 2016, y para el 2017 se presentaron 155.549 nacimientos 45.773 defunciones lo que indica que para estos años se marca una nueva tendencia que se va a mantener para los dos primeros trimestres del año 2018 donde se han presentado 150.421 nacimientos y 54.804 fallecidos.

Una vez analizados los datos de natalidad y mortalidad a nivel nacional, a continuación, se va a mostrar un gráfico donde se presentan la cantidad de personas nacidas y fallecidas en los dos últimos años (2017 y 2018) por género en la ciudad de Santiago de Cali.

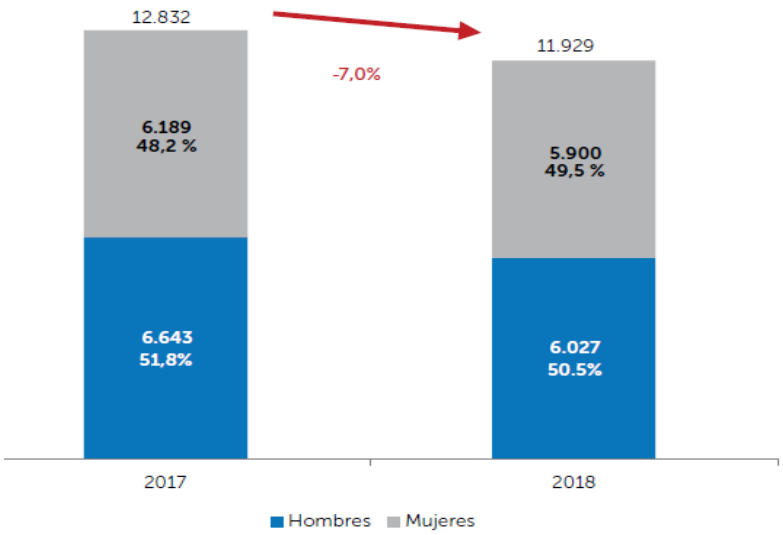



Ilustración 24. Tasa de natalidad Santiago de Cali.

**Fuente:** Cali cómo vamos 2018a, boletín de demografía.

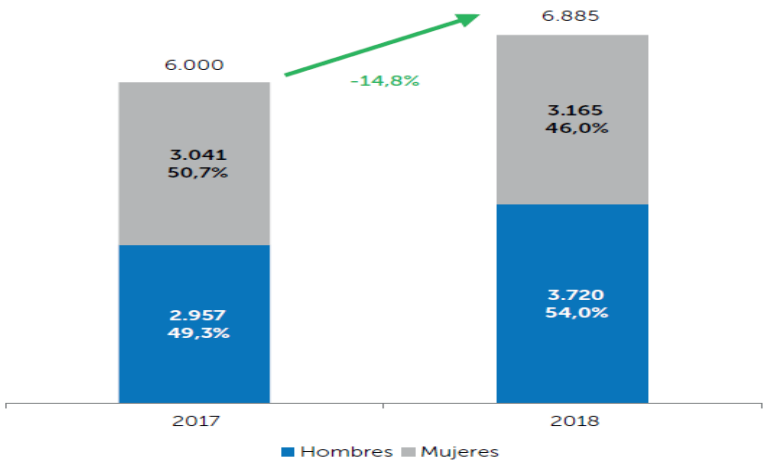



Ilustración 25. Tasa de defunciones Santiago de Cali.

**Fuente:** Cali cómo vamos 2018b, boletín de demografía.

Las gráficas anteriores ilustran la cantidad de nacimientos y fallecimientos que se dieron en la ciudad de Santiago de Cali en los años 2017 y 2018 con corte en el mes de junio, para el caso del año 2017 se presentaron una cantidad de nacidos de 12.832 personas de los cuales 6.643 fueron hombres y 6.189 mujeres en este mismo año la cantidad de personas de fallecidas que se presentó en la ciudad fue de 6.000 personas de la cuales

2.957 hombres y 3.041 mujeres lo que da una diferencia de nuevos habitantes entre hombres y mujeres de 3.686 y 3.148 respectivamente, para el año 2018 la tendencia de nacimientos con respecto al año 2017 a la baja, mientras que en lo que respecta a las defunciones en el 2018 se presenta una tendencia a la alza respecto al año 2017, para el caso de los nacimientos en el año 2018 se dieron en total 11.929 nacimientos de los cuales 6.027 fueron hombres y 5.900 fueron mujeres, para el caso de los fallecimientos en ese mismo año se dieron en total 6.885 fallecimientos de los cuales 3.720 fueron hombres y 3.165 mujeres lo que da una diferencia de nuevos habitantes entre hombres y mujeres de 2.307 y 2.735 respectivamente.

C. **Ingreso Promedio.** En Colombia, así como el Valle del Cauca y en la Ciudad de Santiago de Cali los índices de pobreza y pobreza extrema varían de acuerdo al ingreso per cápita que el estado nacional establece como mínimo para un hogar durante cada uno de los años, a continuación, se presentará una tabla donde están incluidos datos de las variaciones de los ingresos per cápita para establecer cuando una persona está en condición de pobreza y pobreza extrema.

| Dominio | 2016 | 2017 | Crecimiento Nominal (%) |
|---|---|---|---|
| Total Nacional | 241.673 | 250.620 | 3,7 |
| Cabeceras | 266.043 | 275.818 | 3,7 |
| Centros poblados y rural disperso | 159.543 | 165.062 | 3,5 |
| 13 ciudades y Áreas Metropolitanas. | 265.559 | 275.884 | 3,9 |
| Otras Cabeceras[2] | 266.739 | 275.724 | 3,4 |

Ilustración 26. Indicadores de pobreza de acuerdo a la cantidad de ingresos per cápita.

**Fuente**: DANE, 2017.

La gráfica anterior muestra cual es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada para para marcar una línea de pobreza en el país,

de acuerdo al total nacional para el año 2016 el ingreso per cápita mínimo era de 241.673 pesos, asimismo una familia conformada por 4 personas era considerada como pobre si su ingreso mensual era inferior a $1.062.236 en una área metropolitana que el ingreso per cápita debe ser aproximadamente de $265.559, como ejemplo de área metropolitana tenemos a la ciudad de Santiago de Cali donde una familia debe tener un ingreso de más de un millón de pesos para no considerarse pobre.

Para el año 2017 la variación en cuanto al ingreso promedio per cápita tiene una variación de 3,7% a nivel nacional lo que se ve reflejado en un aumento de $250.620 para ese año, en este orden de ideas la brecha aumenta y para las grandes ciudades del país el ingreso mínimo debe ser de $275.884 lo que indica que una familia compuesta por 4 personas debe tener un ingreso mínimo de $1.103.536, si esta familia se encuentra por debajo de este ingreso serán considerados como pobres.

**D. Tasas de alfabetismo.** A continuación, se presenta un gráfico donde se muestra cual es el porcentaje de personas empleados, así como el tipo de empleo de cada una de estas de acuerdo a su nivel de alfabetización.

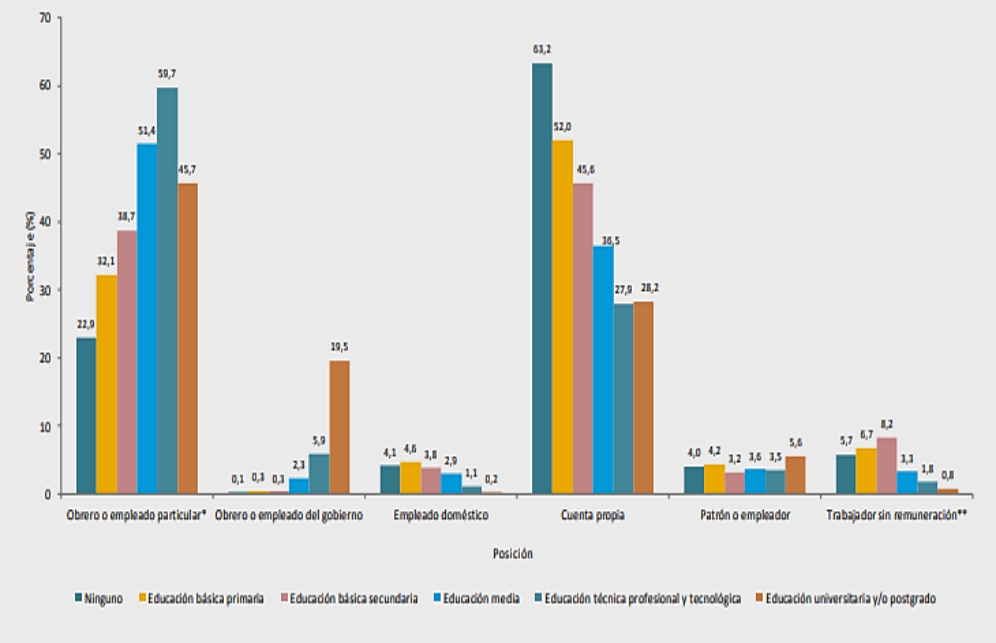



Ilustración 27. Tasa de ocupación laboral de acuerdo a la tasa de alfabetismo

**Fuente: (**DANE, 2018).

El gráfico anterior muestra la distribución total de las personas empleadas y el tipo de empleo que estas tienen de acuerdo a su nivel de educación, en este orden de ideas se puede decir que en cuanto al rango de los obreros o empleados particulares el 59,7% de estos cuentan con un nivel educativo técnico o tecnológico, siguiendo la educación media con un porcentaje de 51,4% del total de personas que pertenecen a los niveles educativos antes mencionados. En cuanto al rango de obrero o empleado del gobierno en su mayoría los empleados que pertenecen a este rango corresponde a personas que cuentan con un nivel de educación universitaria o de postgrado, en este orden de ideas así como los empleados del gobierno en su gran mayoría son personas altamente capacitadas, el rango de empleados domésticos en su gran mayoría corresponden a personas que no tienen ningún tipo de educación (4,1%) o tienen educación básica primaria (4,6%) y unos pocos cuentan con una educación básica primaria.

Por otro lado, en el rango de trabajador por cuenta propia resulta interesante ver como en su mayoría son personas que cuentan con un

nivel educativa técnico o tecnólogo (63,2%) seguido de personas con un nivel de educación educativo en básica primaria (52,0%), y con un porcentaje no menor aquellos trabajadores independientes corresponden al (45,6%) con un nivel educativo de básica secundaria. Para finalizar los dos últimos rangos que corresponden a la gráfica son aquellas personas que son patrones o empleadores y aquellos trabajadores sin remuneración, los primeros en su mayoría corresponden a aquellas personas que cuentan con un nivel de educación universitario y/o postgrado (5,6%), para el caso de los segundos la mayoría de personas que trabajan sin recibir ningún tipo de remuneración corresponde a personas con un nivel educativo de básica secundaria (8,2%).

De acuerdo a lo anterior se puede decir que para el caso del Restaurante y Sevicheria Pedro la tasa de alfabetismos le beneficia porque la empresa no necesita de personal altamente capacitado, la basta con que tengan por lo menos el bachiller para la mayoría de los cargos que tiene disponibles, asimismo si requiere de personal más capacitado también se le facilitaría encontrarlo por el alto número de personas con un nivel de educación técnica que son empleados particulares.

Principales variables:

- Crecimiento del tamaño de la población - Oportunidad.
- Bajo ingreso promedio per cápita - Amenaza.
- Altas tasas de alfabetismo - Oportunidad.

**Entorno Medioambiental**

El entorno medio ambiental afecta positiva o negativamente el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior porque en la actualidad corresponde a uno de los principales retos no solo de las empresas sino de los entes gubernamentales y los consumidores finales, dado lo anterior existen variables que afectan al restaurante entre las que se destacan las siguientes:

A. **Políticas ambientales.** En Colombia existe una gran cantidad de políticas encaminadas al cuidado y a la preservación del medio ambiente, en el país mediante la ley 99 de 1993 se crea el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y establece que es el encargado de la gestión y conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones. Dicha ley contiene siete títulos que dan el rumbo que debe seguir el ministerio y las empresas.

Dicha política describe en cada uno de sus siete títulos los fundamentos de la política ambiental con todos los pasos a seguir, las responsabilidades del ministerio de ambiente y de los diferentes entes reguladores regionales, hasta la responsabilidad que tienen las empresas, y la ciudadanía en general sobre el cuidado y preservación del medio ambiente.

Dado lo anterior dicha política se establece que cada departamento plantee políticas ambientales propias para la preservación del medio ambiente, por lo general estas políticas están incluidas en el plan de desarrollo departamental donde de este se deriva el plan de desarrollo municipal los cuales establecen lo siguiente en lo que respecta al cuidado del ambiente.

Plan de Desarrollo Departamental Valle del Cauca. Para el caso del Valle del Cauca se deja estipulado en el plan de desarrollo departamental 2016 - 2019 el cual se denomina “El Valle Esta en Vos” se establece un subprograma dirigido al medio ambiente y se designa a la secretaria ambiental como la responsable de que las metas ambientales propuestas se cumplan a cabalidad. Adicionalmente en este plan se integra al medio ambiente como uno de los 10 pilares fundamentales a los que debe apuntar el departamento.

Plan de Desarrollo Municipal Santiago de Cali. Para el caso de la ciudad de Santiago de Cali se deja estipulado en el plan de desarrollo municipal 2016-2019 denominado “Cali Progresa Contigo” se establece como eje 2. Una política ambiental denominada Cali amable y sostenible en el cual se incluyen unos programas orientados al cuidado medio ambiental y establece que el organismo responsable de velar por la que las metas ambientales se cumplan es el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA).

Como se mencionó en el marco legal el restaurante tiene una responsabilidad de lograr que los procesos asociados a la producción impacten lo menos posible al buen funcionamiento medio ambiental.

**B. Recursos hídricos.** A continuación, se presentará el mapa de Colombia dividido por regiones y las principales fuentes hídricas con las que cuenta el país.

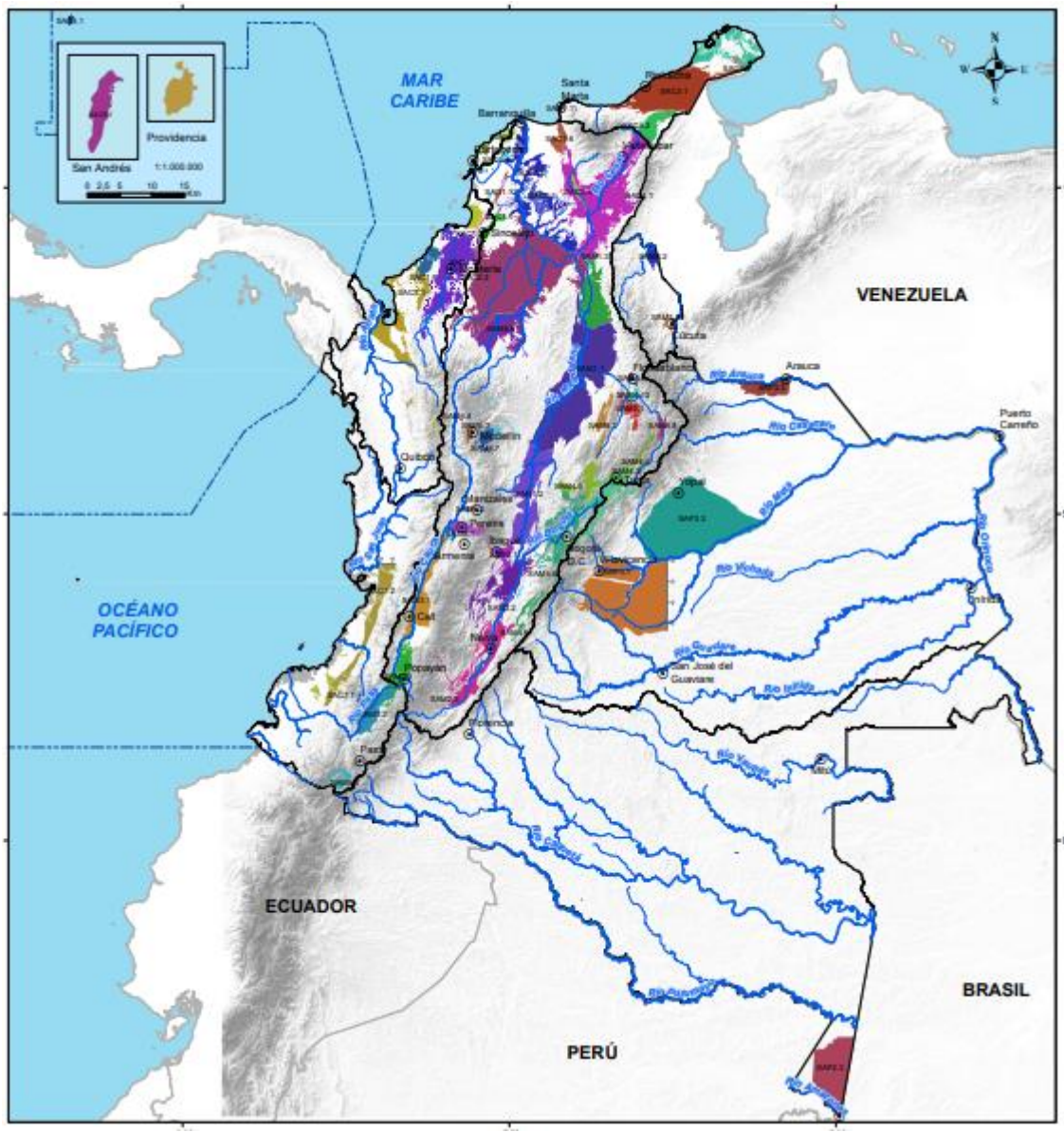



Ilustración 28. Escorrentía media anual de Colombia

**Fuente:** Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017.

En el mapa anterior muestra los principales con los que cuenta el país, así como las regiones que atraviesan estos, dado lo anterior “es necesario destacar que la distribución heterogénea de la oferta de agua, de la población y de las actividades económicas en las diferentes regiones del país, hacen que la relación oferta - demanda sea menos favorable en aquellas zonas donde los rendimientos hídricos son menores y mayores las concentraciones de demanda. Esta situación unida a que más del 80%

de los asentamientos urbanos de los municipios se abastecen de fuentes muy pequeñas, de baja capacidad de regulación como: arroyos, quebradas, riachuelos, etc., sin sistemas de almacenamiento, hacen que una buena parte de la población y su abastecimiento de agua sea altamente vulnerable" (Minambiente, 2010, p. 26).

En este orden de ideas se puede decir que aparte de los recursos hídricos que se encuentran en la superficie, también existen fuentes de agua subterráneas que para el caso de Colombia la reserva que existe en el subsuelo es similar a la que tiene en la superficie, donde el país cuenta con un gran número de humedales, cuencas y ciénagas, así como glaciales que le dan al país una gran riqueza hídrica.

A continuación, se ilustrará un gráfico donde se representarán las cinco grandes regiones hidrológicas que caracterizan el territorio nacional.

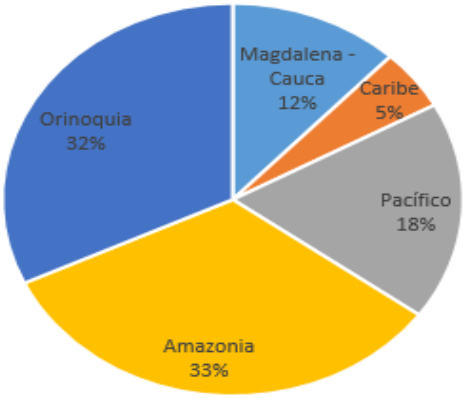



Ilustración 29. Volumen de agua por zonas representativas, km3

**Fuente:** Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017.

El gráfico anterior muestra la distribución de los recursos hídricos por regiones a nivel nacional, donde se destacan 2 zonas que sumadas cuentan con el 65% de las principales fuentes hídricas del país las cuales

son la región amazónica (33%) y la región de la Orinoquia (32%), que no solo cuentan con un gran potencial hídrico sino forestal como ya mencionó anteriormente, en lo que respecta a la región del pacífico se da un caso similar con las dos zonas antes mencionadas dado que esta región cuenta con un 18% de la fuente hídrica total nacional y también cuenta con infinidad de recursos forestales, para completar las zonas territoriales se encuentran las zonas de Magdalena-Cauca (12%) del total hídrico nacional y Caribe (5%) total hídrico nacional.

De acuerdo a los datos suministrados en el gráfico anterior, a continuación, se presentará la demanda de los recursos hídricos, es decir para que se utiliza el agua que se extrae de las diferentes fuentes hídricas a nivel nacional.

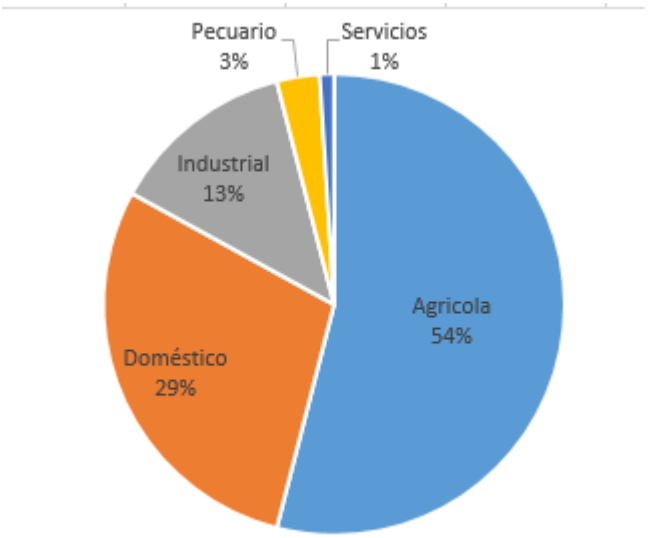



Ilustración 30. Demanda de agua para las diferentes actividades socioeconómicas.

**Fuente:** Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017.

El gráfico anterior muestra la distribución de utilización del recurso hídrico por actividad económica donde dependen de la región donde se encuentren y el tipo de actividad que tenga mayor impacto en las regiones

ya mencionadas, donde el fuerte de la demanda de agua se utiliza para actividades agrícolas (54%) en general debido a las características de dicha actividad es evidente el gran porcentaje de agua que se necesita para poder generar productos agrícolas, como segunda actividad principal se encuentra el consumo de agua doméstico (29%), que debido a la infraestructura y la cantidad de personas que habitan el país es un porcentaje significativo del recurso, como tercera actividad principal se encuentra la industria (13%) que como la agricultura se alimentan de fuentes hídricas ya sean de ríos que se encuentren a su alrededor como del suministro de servicios públicos, para finalizar se encuentran las actividades pecuarias (3%) y de servicios (1%) qué son las actividades que dependen menos de recursos hídricos en comparación con las 3 ya mencionadas.

**MUNICIPIO DE CALI**

**ACUEDUCTO**

| Estrato | C. Fijo ($) | 0 - 16 m3 ($/m3) | > 16 m3 ($/m3) |
|---|---|---|---|
| Estrato 1 | 2.131,01 | 687,99 | 2.149,96 |
| Estrato 2 | 4.594,99 | 1.483,47 | 2.149,96 |
| Estrato 3 | 6.592,82 | 2.128,46 | 2.149,96 |

| Estrato | C. Fijo ($) | Consumo m3 ($/m3) | Subsidios | |
|---|---|---|---|---|
| Estrato 4 | 6.659,41 | 2.149,96 | E1: | 68,00% |
| Estrato 5 | 10.055,71 | 3.246,44 | E2: | 31,00% |
| Estrato 6 | 10.721,65 | 3.461,44 | E3: | 1,00% |
| Comercial | 10.122,30 | 3.267,94 | Aportes Solid. | |
| Industrial | 8.790,42 | 2.837,95 | E5: | 51,00% |
| Oficial y Especial | 6.659,41 | 2.149,96 | E6: | 61,00% |
| Temporal | 10.721,65 | 3.461,44 | Com: | 52,00% |
| | | | Ind: | 32,00% |

**ALCANTARILLADO**

| Estrato | C. Fijo ($) | 0 - 16 m3 ($/m3) | > 16 m3 ($/m3) |
|---|---|---|---|
| Estrato 1 | 1.109,97 | 756,71 | 2.364,73 |
| Estrato 2 | 2.393,37 | 1.631,66 | 2.364,73 |
| Estrato 3 | 3.399,28 | 2.317,44 | 2.364,73 |

| Estrato | C. Fijo ($) | Vertimiento ($/m3) | Subsidios | |
|---|---|---|---|---|
| Estrato 4 | 3.468,65 | 2.364,73 | E1: | 68,00% |
| Estrato 5 | 5.237,66 | 3.570,74 | E2: | 31,00% |
| Estrato 6 | 5.584,53 | 3.807,22 | E3: | 2,00% |
| Comercial | 5.272,35 | 3.594,39 | Aportes Solid. | |
| Industrial | 4.578,62 | 3.121,44 | E5: | 51,00% |
| Oficial y Especial | 3.468,65 | 2.364,73 | E6: | 61,00% |
| Temporal | 5.584,53 | 3.807,22 | Com: | 52,00% |
| | | | Ind: | 32,00% |

Porcentajes de subsidios y aportes solidarios definidos mediante Acuerdo No. 0432 de 2017 del Concejo Municipal de Santiago de Cali

Ilustración 31. Costo de acueducto y alcantarillado en el municipio de Cali.

**Fuente:** EMCALI 2018.

Como se puede observar en la figura anterior el sector comercial tiene una de las tarifas más altas 10.122,30, en comparación con el sector industrial que tiene una tarifa de 8.790,42 en lo que respecta al cobro fijo mensual

por m3 de agua, a pesar de la disponibilidad del recurso hídrico en la región, los costos asociados al pago de facturas de servicios públicos por concepto de agua son alto.

C. **Energía eléctrica.** La energía eléctrica es una forma de energía que se deriva de la existencia en la materia de cargas eléctricas positivas y negativas que se neutralizan. La energía eléctrica puede transformarse en muchas otras formas de energía, tales como la energía luminosa o luz, la energía mecánica y la energía térmica. (Grupo EPM, s.f).

A continuación, se presenta un gráfico donde se ilustra la capacidad instalada en lo que respecta a energía eléctrica del país.

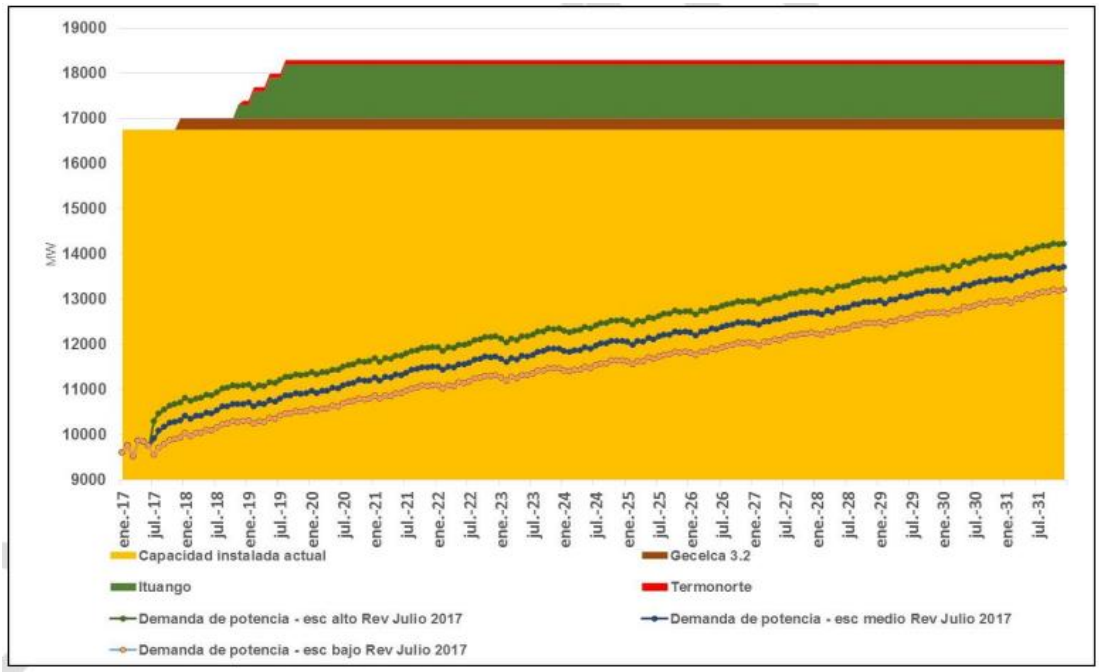



Ilustración 32. Capacidad instalada en Colombia. Energía Eléctrica.

**Fuente: (**Unidad de Planeación Minero Energética, 2018).

De la gráfica anterior se puede decir que en todos los escenarios de demanda, alto, medio y bajo, la capacidad instalada es muy superior a los requerimientos de potencia que el sistema exige. El país busca aumentar

su capacidad instalada y ampliar su oferta eléctrica a países aledaños, pero debido al fracaso eléctrico que tuvo el país con su planta energética de Ituango hizo que el país mantuviera su capacidad constante.

Una vez definida la capacidad total instalada del país y la cantidad de energía que puede producir la cual tiene como medida Gigawatts por hora, de acuerdo a los datos ya suministrados a continuación se va a presentar un gráfico que ilustra cuál es el consumo por sector del total producido.

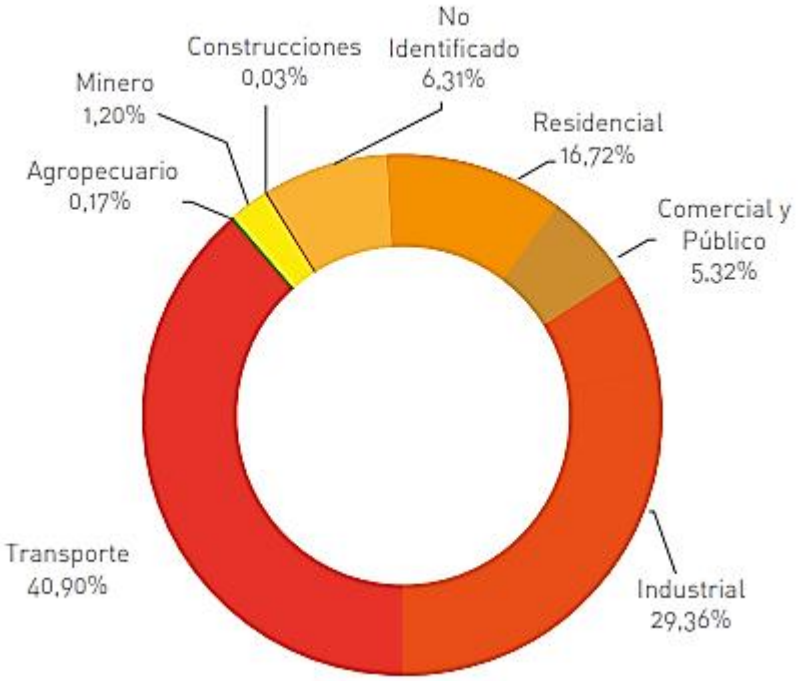



Ilustración 33. Consumo de energía por sectores económicos.

**Fuente:** Ministerio de Minas y Energía, 2017.

De acuerdo al gráfico se puede decir que el consumo de energía se concentra en los sectores transporte (40,9%), industrial (29,36%) y residencial (16,72%). Por su parte, el sector terciario o comercial presenta un consumo cercano al 6%, el cual, a pesar de ser bajo, presenta importantes oportunidades de mejoramiento de la eficiencia energética en segmentos como el comercial, entidades públicas y alumbrado público. “Particularmente, los proyectos que puedan ejecutarse en las entidades

públicas revisten especial interés por cuanto este tipo de entidades constituyen referentes de orden local, regional y nacional, y pueden jalonar la ejecución de proyectos en la materia, no solo dando ejemplo, sino apropiando la temática de manera tal, que se conviertan en promotores de la misma en el ámbito de su jurisdicción y sus funciones". (MINMINAS, s, f).

De acuerdo al consumo por sectores anteriormente presentado a continuación se pasará al sector terciario en el cual se incluyen sectores tales como: restaurantes, hoteles, establecimientos comerciales entre otros.

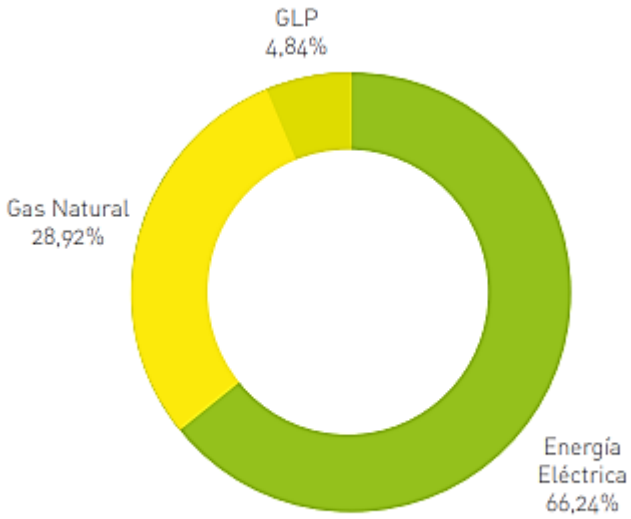



Ilustración 34. Consumo de energía en el sector terciario.

**Fuente:** Ministerio de Minas y Energía, 2017.

De acuerdo al gráfico anterior el cual representa el consumo de energía eléctrica el cual representa el 66,24% del consumo en el sector terciario, en este orden lo siguen el gas natural con un porcentaje de 28,92% y por último el GLP (gas licuado del petróleo) en este sector tan importante en el país.

| TARIFAS DE ENERGÍA DE EMCALI EICE E.S.P. PARA EL MERCADO REGULADO APLICABLES A CONSUMOS DEL MES : | | | | | | | | | septiembre-18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SECTORES RESIDENCIAL Y NO RESIDENCIAL-Sin Contribución (CU en $/ kWh) - RESOLUCIONES CREG 119-2007, 097-2008, 116 y 167-2009, 186-2010, 186-2013, 186-2014, 180-2014, 191-2014, 079-2016 y LEY 1739-2014. PAOMR=4,12% aplica desde Mayo 2018. Costo Base de Comercialización Cf= 6.340 $/factura; Cv= 42,1834 $/kwh Septiembre 2018. | | | | | | | | | |
| CALI, YUMBO Y PUERTO TEJADA | | | | | | | | | |
| TARIFAS PARA SECTOR RESIDENCIAL ($/kWh) - NIVEL DE TENSIÓN 1 (Estratos 5 y 6 con Contribucion) ; CUv = Gm+Tm+Dnm+Cvm+PRnm+Rm | | | | | | | | | Com. e Ind. |
| Estratos | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | 5 y 6 | Nivel 1 |
| (kWh/Mes) | 1-CS | > CS | 1-CS | > CS | 1-CS | > CS | Todo consumo | | |
| Sencilla I (A) | 226,1960 | 513,9956 | 282,7450 | 513,9956 | 436,8963 | 513,9956 | 513,9956 | 616,7948 | 616,7948 |
| Sencilla I (C) | 214,1170 | 485,9020 | 267,6462 | 485,9020 | 413,0167 | 485,9020 | 485,9020 | 583,0824 | 583,0824 |
| MONOMIAS HORARIAS | | Nivel 1 (A) | Nivel 1 (C) | Nivel 2 | Nivel 3 | CONSUMOS DE SUBSISTENCIA PARA APLICACIÓN DE SUBSIDIOS: | | | |
| SENCILLA | Todas Horas: 0-24 | 513,9956 | 485,9020 | 418,5621 | 373,7334 | Municipio | CALI | YUMBO | PTO. TEJADA |
| DOBLE HORARIA | Pico: 09-12, 18-21 | 517,4874 | 489,3938 | 421,7198 | 376,8817 | A.S.N.M. | 991 | 1000 | 968 |
| | Fuera de Pico | 512,4730 | 484,3794 | 417,1851 | 372,3606 | C.S. E.1-2-3 | 173 | 130 | 173 |
| HORARIA Y TRIPLE HORARIA | Máx: 09-12, 18-21 | 517,4874 | 489,3938 | 421,7198 | 376,8817 | C.S. Z.Subnor. | 184 | 138 | 184 |
| | Med: 4-9,12-18,21-23 | 513,9871 | 485,8934 | 418,5544 | 373,7257 | (A) Medición a Nivel 1, Transformador y Red baja tensión propiedad OR | | | |
| | Mín: 23-04 | 508,5365 | 480,4428 | 413,6252 | 368,8113 | (C) Medición a Nivel 1 Transformador y Red baja tensión propiedad Cliente | | | |
| COMPONENTES DEL COSTO UNITARIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO (CUv) EN [$/kWh] | | | | | | | septiembre-18 | CS:184 kWh Cali y Pto. Tejada(Subnormales) | |
| Nivel Tensión | Gm | Tm | PRnm | DtUN | Rm | Cvm | CUv (Aplicado) | 1-CS | > CS |
| 1 (A) | 192,5878 | 30,0124 | 36,3548 | 170,8595 | 41,9977 | 42,1834 | 513,9956 | 184,1983 | 418,5621 |
| 1 (C) | 192,5878 | 30,0124 | 36,3548 | 142,7658 | 41,9977 | 42,1834 | 485,9020 | CS:138 kWh Yumbo (Subnormales) | |
| 2 | 192,5878 | 30,0124 | 11,2451 | 100,5357 | 41,9977 | 42,1834 | 418,5621 | 1-CS | > CS |
| 3 | 192,5878 | 30,0124 | 10,5348 | 56,4173 | 41,9977 | 42,1834 | 373,7334 | 184,1983 | 418,5621 |
| Resolución UPME-0355 de Julio 08 de 2004. CS = 173 kWh-mes para Municipios a una altura inferior a 1000 metros sobre el nivel del mar. | | | | | | | | | |
| Año 2008: CS: Consumo de Subsistencia: CS = 130 kWh-mes para Municipios a una altura igual o superior a 1000 metros sobre el nivel del mar. | | | | | | | | | |
| Resolución UPME-0013 de Enero de 2005, para ZONAS SUBNORMALES. CS = 184 kWh-mes para Municipios a una altura inferior a 1000 metros sobre el nivel del mar. | | | | | | | | | |
| Año 2008: CS: Consumo de Subsistencia: CS = 138 kWh-mes para Municipios a una altura igual o superior a 1000 metros sobre el nivel del mar. | | | | | | | | | |

Ilustración 35. Tarifas de energía para el mercado regulado 2018.

Fuente: (EMCALI 2018).

De acuerdo a la gráfica anterior muestra el costo por cada KwH en ciudades como Cali, Yumbo y Puerto Tejada donde se presenta el costo por estrato económico, nivel de tensión monomios horarias entre otras, para el caso del sector de comercio e industria presenta una tarifa en cuanto a energía de $616,7948 por KWH lo que le representa al sector un alto costo por el insumo energético para los establecimientos nivel 1.

**D. Fenómenos climáticos:** El mundo entero ha enfrentado en los últimos años, cambios bruscos en cuanto a su clima natural, esto ha traído consigo problemas de disminución de bosques, glaciares, animales, flora y fauna entre otras que han golpeado el mundo entero, y Suramérica no es la excepción, debido a las características tropicales de los países de américa del sur y por su gran diversidad natural, hace que fenómenos

naturales como el fenómeno del “niño” y de la “niña” ocasionan problemas ambientales en dichos países.

Para el caso colombiano estos fenómenos no son ajenos y generan mucho daño al interior del país, cuando el fenómeno del “ El Niño” se da en el país este genera problemas de temperaturas altas, lo que genera deshidratación de personas, animales, y vegetación en general de algunas regiones del país donde este fenómeno se hace más fuerte, este fenómeno trae consigo grandes pérdidas de cultivos por la falta de lluvia y de temperaturas ambiente acordes para desarrollo óptimo de los insumos naturales, así como muertes en animales y personas, así como un gran número de incendios forestales a lo largo y ancho de país lo que genera pérdidas de tierra y cultivos. Según (El IDEAM, 2016) el fenómeno de “El Niño” 2015 - 2016, uno de los más fuertes en la historia del planeta, desencadenó hasta 14 incendios en promedio durante los 15 meses que tuvo de duración en el país. En total, Colombia perdió, por incendios forestales, en hectáreas de bosques 188.650 hectáreas, lo que equivale a que una ciudad como Cali sea arrasada por el fuego tres veces, afectando poblaciones y cultivos.

Por otro lado, (El IDEAM, 2016) establece que el fenómeno de “La Niña” que caso contrario al del “El Niño” este se caracteriza por ser una época fría acompañada de bajas temperaturas y fuertes vientos, lo que ocasiona en el país grandes inundaciones, pérdidas de vidas humanas y animales, pérdidas de cultivos y territorios en todo el país, estos fenómenos afectan fuertemente el normal funcionamiento del país y trae consigo problemas ambientales, pedidas mortales, económicas y ambientales.

Los fenómenos anteriores pueden afectar negativamente el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior debido a las grandes pérdidas en cultivos, problemas de movilización de los alimentos, aumento de los precios de

los insumos naturales, entre otros, lo genera escasez en el país y en la región.

**Principales variables**

- Altos costos del agua en el sector - Amenaza.
- Altos de la energía en el sector - Amenaza.
- Fenómenos climáticos - Amenaza.
- Disponibilidad del recurso energético en el país - Oportunidad.
- Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico - Oportunidad.
- Políticas ambientales en pro de la preservación - Oportunidad.

**Entorno Tecnológico**

En la actualidad el entorno tecnológico es una de los más representativos para las empresas del siglo XXI, debido al boom tecnológico que se ha producido en los últimos años hace que las empresas de la actualidad están obligadas a implementar tecnología en sus procesos para lograr mayor competitividad en el mercado.

Hoy en día es aceptado que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y productividad.

El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior debe investigar y examinar la condición del entorno tecnológico y cómo influye de manera decidida o adversa en la organización; para esto, se debe comprender los factores principales que influyen en este entorno y su investigación. Seguidamente, se presentan las variables fundamentales de este entorno:

A. **Presupuesto nacional para ciencia y tecnología**. ¨Corresponde a la exposición de motivos donde se justifica el monto, composición y distribución del presupuesto presentado, así como las decisiones de política económica y los supuestos macroeconómicos en las que se sustenta. ¨ (MinHacienda. s.f).

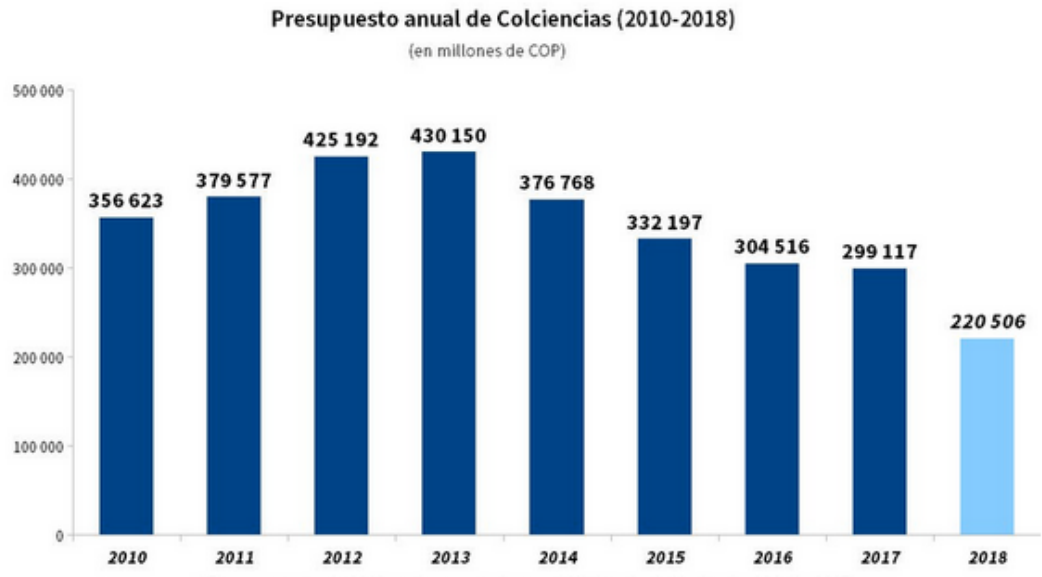



Ilustración 36. Presupuesto nacional anual para tecnología

**Fuente:** (Red Interinstitucional, 2018).

La anterior gráfica muestra, cómo el estado colombiano en la actualidad no tiene grandes intereses en ciencia e innovación, ya que solo se tiene presupuestado una inversión de 220 mil millones de pesos en 2018, lo que en términos de tasas es idéntico a solo el 0,67% del PIB, que cuando se compara con la inversión que algunas otras naciones tienen, por ejemplo, los Estados Unidos con alrededor del 3%, el de Colombia sería extremadamente pobre. Es esencial tomar nota de esto, ya que, a pesar de la crisis económica, Colombia ha optado por disminuir su inversión en la ciencia y la innovación; Información vital para la organización en caso de que necesite explotar los activos del estado para terminar tecnificada.

**B. Cambio acelerado de la tecnología.** Como en la mayoría de los entornos que abarcan a una empresa, el punto de vista innovador y tecnológico permanece en un cambio continuo. Los desarrollos en la ciencia y el requisito de ser innovadores han llevado a los hardwares generalmente nuevos, a ser considerados obsoletos en un breve período de tiempo. Tener hardware antiguo o que no proporciona el rendimiento esperado, que es importante para lograr la productividad más idónea y reducir las capacidades competitivas de cualquier organización. Es esencial adaptarse a las variaciones tecnológicas

e intentar tener el hardware correcto para que las organizaciones estén enfocadas y sean competitivas.

C. **Costo de la tecnología.** Las adquisiciones empresariales o institucionales de tecnología de información pueden ser bastante complicadas. Típicamente se deben evaluar tres dimensiones de cada alternativa, costo, calidad y riesgo. Dependiendo si se trata de adquirir hardware, software o servicios (o una combinación, “soluciones”), la evaluación de la calidad y el riesgo de las diferentes alternativas puede ser algo bastante subjetivo. (La Nación, 2011)

El movimiento contemporáneo de la innovación y la tecnología la ha impulsado a cambiar a una velocidad implacable. Absolutamente, este cambio y desarrollo evidencia que desde una perspectiva tecnológica se está produciendo un aumento en sus costos, que impiden su obtención. Para la competitividad de una organización se debe tener la maquinaria correcta para hacer que sus procedimientos sean más efectivos y así permitirle disputar un puesto entre los mejores del mercado. El impedimento para lograr esta intensidad a la hora de competir, estará dado por el costo de la tecnología; Si bien las organizaciones deben ser agresivas, esto se ve limitado por el sorprendente gasto que se debería realizar en tecnología.

**Uso del Internet**. En Colombia en la actualidad existen más de 10.000 empresas que están activas en internet y según cifras del DANE aproximadamente el 70% del total de población nacional tienen acceso a internet, de las cuales la mayoría utilizan el acceso a internet para utilizar el correo electrónico, buscar información en la web, acceso a la banca virtual y para utilizar aplicaciones ya sean propias o alquiladas para realizar diferentes actividades económicas, ya sea para comprar insumos, vender productos o contactar con clientes. La siguiente grafica muestra el porcentaje que utilizaron las empresas ya sea para navegar en internet, que utilizan un computador para la realización de sus procesos y accedieron a páginas web.

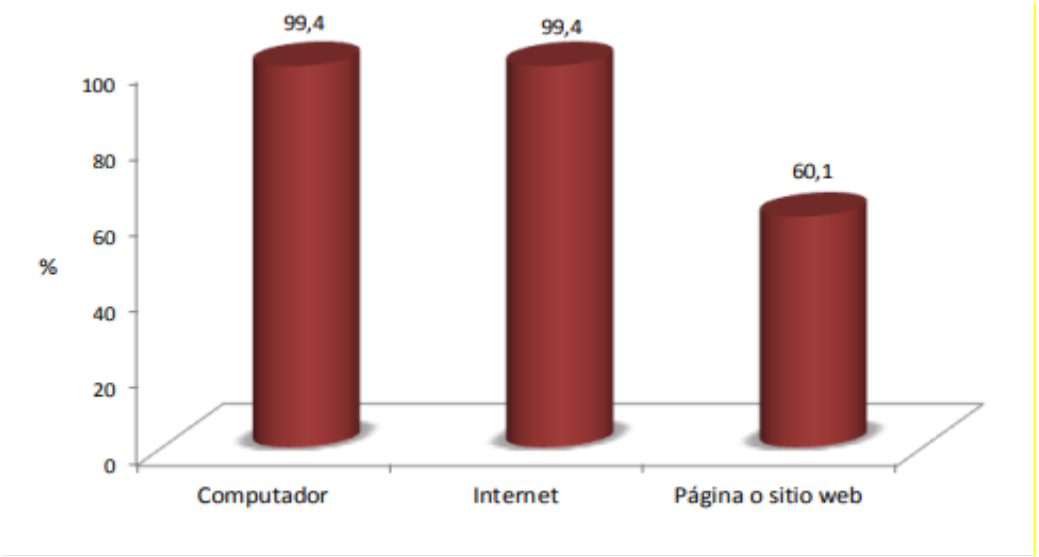



*Ilustración 37. Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y páginas o sitio web total nacional.*

Fuente: DANE, 2017.

Como se puede observar en la figura anterior, del total nacional de empresas activas en internet el 99,4% de ellas utilizan el computador como parte de sus procesos, el mismo porcentaje utilizan internet para realizar diferentes actividades y el 60,1% de ellas utilizan el internet para crear sitios o páginas web.

Por otro lado, cada empresa dependiendo la actividad económica que realice así mismo les da mayor uso a unas funciones de internet que otras, para el caso del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior pertenece al sector comercio el cual presentó los siguientes indicadores de acuerdo al uso de internet.

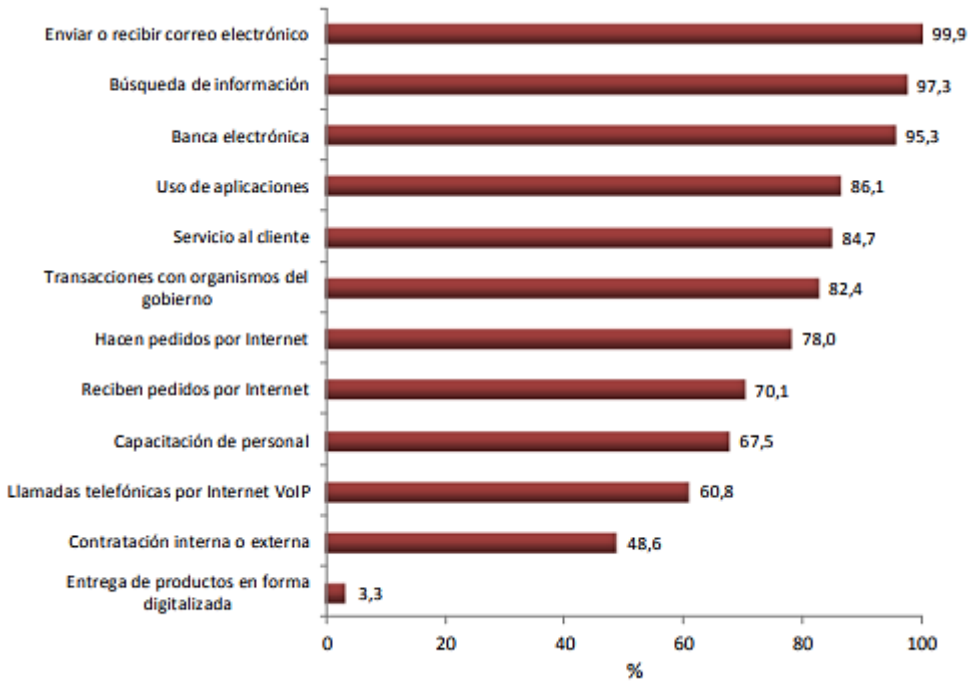



*Ilustración 38. Actividades realizadas por las empresas que usaron internet, sector comercio.*

Fuente: DANE, 2017

Como se puede observar en la figura anterior, las empresas con acceso a internet utilizaron esta herramienta para realizar diferentes actividades, entre las que se destacan el enviar o recibir correos electrónicos con un 99,9% del total de las empresas, lo siguen la búsqueda de información utilizar la banca móvil y el uso de aplicaciones con 97,3%, 95,3% y 86,1% respectivamente, que en la actualidad más que una necesidad es una obligación, también cabe resaltar que las empresas le están apostando enormemente en el comercio virtual es por ello que más del 70% de las empresa realizan y reciben pedidos por internet tendencia que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior debe aprovechar.

**Uso de redes sociales.** Como es de conocimiento general, en la actualidad las redes sociales están marcando una nueva tendencia y una nueva oportunidad de realizar negocios, promocionar productos y entablar relaciones interpersonales con personas de todo el mundo, es por ello que en la actualidad los diferentes tipos de redes sociales que existen cuentan con miles de millones de usuarios a nivel mundial y Colombia no es la excepción, según datos suministrador por el Observatorio de E-commerce las redes sociales más

populares a nivel mundial son: Facebook con más de 2000 millones de usuarios a nivel mundial, seguido de You Tube con más de 1.900 millones de usuarios, Whastapp con más de 1.500 millones de usuarios Instagram y Twitter con 1000 millones y 350 millones de usuarios respectivamente, asimismo la mayoría de los usuarios de estas redes sociales son aquellas que se encuentran entre los 18 y 34 años donde más del 50% corresponde a mujeres.

Para el caso de Colombia de acuerdo a datos suministrados por el DANE, los cuales dicen que 9 de 10 personas utilizan las redes sociales donde la más popular es Facebook, donde más del 50% de estas ingresan de 10 a 20 veces al día a realizar diferentes actividades en las redes.

Dado lo anterior, el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior tiene una gran oportunidad de explotar las tendencias tecnológicas en especial las redes sociales para promocionar y distribuir sus productos.

Principales variables

- Bajo presupuesto nacional para tecnología - Amenaza.
- Altos costos de la tecnología - Amenaza.
- Cambio acelerado de la tecnología - Amenaza.
- Altos índices de uso de internet. – Oportunidad.
- Alto uso de redes sociales. – Oportunidad.

**Entorno Político**

El presente entorno posee una importancia increíble para la empresa, considerando que son los enfoques políticos del Estado los que establecen las restricciones dentro de cualquier organización, que les permiten practicar su actividad económica. El presidente Iván Duque Márquez, comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, el cual terminará el 7 de agosto de 2022. Duque, del partido Centro Democrático, ganó las elecciones al lograr el 53,95% de la votación (10.351.304 de votos), mientras su rival Gustavo Petro alcanzó el 41,83% (8.024.697 votos). Los principales pilares de su gobierno son

la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.

Aunque es muy pronto para hablar sobre unos posibles resultados sobre su mandato, es claro que el nuevo presidente ha insistido en la austeridad y responsabilidad en el manejo de los recursos públicos durante su mandato, al mismo tiempo presentará medidas de ingresos y gastos ante el congreso como parte de la Ley de Financiamientos para el 2019. (Banco Mundial, 2018).

Se espera que el crecimiento se acelere gradualmente durante el período 2019-2020, respaldado por un mayor consumo privado, una recuperación paulatina de las exportaciones no petroleras, mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G. (Banco Mundial, 2018).

Actualmente el presidente se enfrenta a dos aspectos claves en la nación, por una parte, la reducción del presupuesto a la educación y por el otro lado un IVA generalizado del 18% para la canasta familiar, tema que afecta directamente a la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, los principales elementos del entorno político actual que afectan el funcionamiento del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior son:

a. **Globalización:** Este proceso de integración mundial que vincula aspectos culturales, económicos, empresariales, tecnológicos, políticos, etc. Qué basa en el aumento de las interdependencias y comunicaciones entre los diferentes estados del mundo. Permitiendo que sus culturas, mercados y sociedades se unan de manera más sencilla. La globalización origina muchos beneficios para las economías, la de Colombia es una. Las empresas tienen que generar un pensamiento global y olvidarse de los límites fronterizos. Permitiendo que empresas como Restaurante y Sevicheria Pedro Junior puedan obtener la capacidad de flexibilidad y respuesta a los diferentes

factores de cambio que genera la globalización. Al poder tener acceso a una economía abierta al mundo, la empresa puede hacer uso de los diferentes productos y servicios a nivel internacional que pueden representar la innovación o aumento de productividad que busca.

b. **Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la canasta Familiar:** Evidentemente La ley de financiamiento construida por el gobierno, dejó una posición de autoridad amarga para la clase media y baja de Colombia, debido a que si se aprueba sus bolsillos serían realmente perjudicados. Este gravamen a la canasta familiar perjudicaría a esta población ya que los precios de algunos productos experimentarían un incremento muy relevante si se aplica un IVA del 18%.

   Actualmente, un 53% de todos los productos que pertenecen a la canasta familiar presentan un gravamen de IVA del 19%. En caso de que se ratifique la Ley de Financiamiento, el impuesto disminuirá lentamente en un punto porcentual por año, es decir, pasaría del 19% al 18% de 2019 y al 17% al 2020, lo que debería representar en un nivel de mejora en la capacidad de compra de los colombianos.

   Lo que podría convertirse en una afectación para la empresa Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, por dos razones, primero que todo un aumento en los precios generalizados de los productos generaría una afectación a las personas de menores ingresos, ya que por muy pequeño que sea este incremento, hacen que las personas tengan que reajustar su presupuesto y destinar más dinero para comprar estos productos, logrando que las personas evitan salir a comprar a restaurante; por otra lado la afectación más directa es el aumento de los precios de las materias primas para la preparación de los productos de la empresa.

**c. Política Fiscal:** Se vincula con el gravamen que el Estado impone a las personas naturales y jurídicas. Sin lugar a dudas, esta variable se conecta específicamente con la empresa, ya que los impuestos influyen en la utilidad

bruta de la organización y fortalecen la expansión o disminución de las ofertas de un producto en específico; aunque de manera similar, a través de los impuestos, se espera que produzca una reinversión de tipo social. Por ejemplo, El impuesto de renta, Retención en la Fuente, etc. son modelos claros de impuestos que las empresas como Restaurante y Sevicheria Pedro Junior tiene la responsabilidad y obligación de pagar al Estado por poseer ciertos beneficios.

Principales variables

- Propuesta de Ley de financiamiento - Amenaza.
- Política fiscal en aumento - Amenaza.
- Globalización que permite la expansión de la empresa - Oportunidad.

### 4.1.10. Análisis Competitivo

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis competitivo de la organización se realizará mediante el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. Del análisis de cada una de estas fuerzas se extraerán los factores claves que la organización debe considerar como amenazas u oportunidades.

Ilustración 39. Modelo de cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: Michael Porter. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 2008.

**Amenaza de nuevos entrantes**

En el sector donde se encuentra ubicado el restaurante la amenaza de nuevos entrantes es muy alta debido a que el negocio de la comida es muy apetecido y cada día existen más establecimientos que ofrecen diferentes tipos de productos alimenticios como por ejemplo en el sector donde se encuentra el restaurante en los últimos seis meses han ingresado 4 nuevas marcas ofreciendo los mismos productos del restaurante y 3 más ofreciendo comida pero no de mar sino criolla, así como 2 nuevos puestos de comidas rápidas como pollo apanado, asado, arroces instantáneos entre otros, para el caso del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, debido a la amenaza tan alta que tiene en el sector utiliza estrategias tales como:

- El precio, debido a que el restaurante aumenta el precio de sus productos cada año y medio no como lo hacen sus competidores que suben los precios cada año lo que genera una barrera de entrada por el precio.

- La estrategia de servicio al cliente que utiliza el restaurante le representa un costo no económico al cliente sino de confort y de sentirse como en casa.

- Los nuevos entrantes deben realizar una inversión muy alta para poder competir en el sector debido a que existen empresas tradicionales y muy posicionadas.

- En el sector no existen políticas restrictivas para los nuevos entrantes, lo único que deben hacer es cumplir con todas las obligación técnicas y sanitarias que exige la ley.

De acuerdo a lo anterior hay que resaltar que si bien es cierto la amenaza de nuevos entrantes en este sector el restaurante ha sabido utilizar herramientas que le permitan disminuir el impacto que estos pueden producir sobre la compañía.

**Poder de negociación de los proveedores**

Los principales proveedores del Restaurante y Sevicheria Pedro son, El mundo de las verduras quien es el encargado de suministrar todos los insumos de verduras, como el limón, papa, yuca, cebolla, plátano, lechuga, cilantro entre otros insumos, otro proveedor es El Gran Langostino quien es el encargado de suministrar la tilapia entera, cabezas de tilapia y el langostino, La Piragua quien es el encargado de suministrar todo lo que son pescados excluyendo la tilapia, La Pinguita es el encargado de suministrar la piangua que se utiliza para las distintas comidas, Fresmar es un proveedor que se encarga de suministrar todo lo relacionado con el marisco del restaurante, Colombina es el encargado del suministro de galletas de soda. Además de estos proveedores la empresa también recurre a pequeños establecimientos que son los encargados de proveer, bolsas plásticas, recipientes de icopor, salsa de tomate y mayonesa, y los condimentos que se utilizan para la preparación de los platos. Cabe resaltar que a la mayoría de los proveedores de la empresa el pago se realiza cada 8 días a excepción del Gran Langostino y la Pianguita que dan un plazo mayor

para realizar el pago de los insumos, dado a la buena situación financiera de la compañía no le presenta ningún problema para la organización el realizar los pagos de sus insumos en el corto plazo, también hay que resaltar que la mayoría de los insumos que utilizan en la compañía son perecederos y tienen un grado de descomposición corto, lo que los obliga a tener que proveerse de insumos cada fin de semana.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que los proveedores no son poderosos frente a la organización y no tienen un control sobre la misma, los siguientes elementos permiten sustentar la idea de que el poder que tienen los proveedores sobre la organización es bajo.

**a.** Concentración de los proveedores, para el caso de los proveedores del restaurante no existe mayor concentración de los mismo y existe una gran variedad de proveedores que pueden suministrar insumos como verduras, pescados, mariscos, entre los otros, y debido al reconocimiento y capacidad financiera de la organización puede elegir entre una diversa gama de proveedores de acuerdo a precios y calidad de los productos.

**b.** Los proveedores dependen fuertemente del sector para sus ingresos como por ejemplo los distribuidores de pescado, mariscos, y demás dependen totalmente del sector para poder obtener un ingreso y debido a la poca variedad de sus productos no pueden abastecer otros sectores que no tengan entre sus productos mariscos y pescados.

**c.** El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior no incurre en ningún costo si tuviera que cambiar de proveedor, porque como ya se mencionó la empresa goza de buen reconocimiento y buena capacidad financiera que le permite elegir entre la gran variedad de proveedores que existen en el sector para suplir los insumos que necesita.

**d.** Los productos que ofrecen los proveedores no son diferenciados todos venden la misma variedad de productos para los que ofrecen por ejemplo el pescado, mariscos, frutas y verduras, productos de icopor, etc. Lo único que puede variar son los precios, calidad y sistemas de pago para el restaurante.

**e.** Para el caso de los proveedores no existe un producto sustituto que pueda reemplazar el proveedor, debido a las necesidades del sector y de la empresa que necesita de productos específicos para poder producir como por ejemplo el pescado, mariscos, y demás insumos que se necesitan.

Dado lo anterior se puede decir que los proveedores no presentan un poder alto sobre el restaurante, esto también se puede entender por la gran variedad de proveedores que manejan el tipo de insumos que necesita el restaurante, y que este puede elegir al que le represente mayor conveniencia.

**El poder de los compradores**

En el sector los compradores tienen un gran poder sobre el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, así como en los demás establecimientos debido a que es un establecimiento que necesita vender en grandes volúmenes para poder obtener utilidades y en este sentido los compradores ejercer presión sobre el sector para poder quedarse con estos además porque estos pueden:

Pueden cambiar de proveedor de acuerdo a la calidad de los productos, precios y servicio de cada uno de los establecimientos comerciales.

En el sector la mayoría de productos son estándares y la diferencia que existe entre ellos en muchas ocasiones se da por el precio, y en muy pocas por la calidad del servicio lo que le permite al comprador elegir entre varias opciones en cuanto a establecimientos.

De acuerdo al análisis realizado el Restaurante y Sevicheria Pedro ofrece productos de alta calidad los cuales buscan satisfacer las necesidades de los

clientes por lo que en muchas ocasiones el precio no afecta los ingresos de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente presentado los compradores ejercen presión sobre la empresa porque si bien es cierto la calidad de los productos y servicios ayudan a conservar clientes, la fuerte presión que estos ejercen sobre el precio de productos que son estándares hace que los compradores tengan un gran poder en el sector.

**Amenaza de sustitutos**

Así como se habló anteriormente que la amenaza de nuevos entrantes es alta, los productos sustitutos también es alta porque en el sector existen establecimientos que ofrecen diferentes productos que pueden sustituir los que vende el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, cabe recordar que esta es una empresa que se dedicada a la distribución de comida de mar y entre su menú no ofrece nada diferente a este tipo de comidas, en este sentido en el sector existen establecimientos que ofrecen productos que pueden sustituir la comida de mar, como lo es la comida criolla que manejan precios estándares que varían entre $6.000 y $8.000 dependiendo el tipo de comida y las comidas rápidas que cuentan con una gran variedad de productos y sus precios se encuentran entre $8.000 y $30.000 dependiendo el producto, uno de los negocios con mayor reconocimiento en el sector y que ofrece comidas rápidas es Alex Sazón y Sabor, dado lo anterior si se hace una comparación en cuanto a gustos y precios estos establecimientos pueden ser un sustituto muy fuerte porque es mucho más económico en comparación con los productos que ofrece el restaurante.

**Rivalidad entre competidores**

En el sector donde se encuentra ubicado el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior existe una gran rivalidad entre los competidores porque la empresa se encuentra ubicada en un sector tradicional de la ciudad de Cali que se ha caracterizado por ofrecer productos de mar, como lo es el barrio alameda, en este barrio existen más de 20 establecimientos que ofrecen comida de mar y estos establecimientos varían en tamaño, tiempo en el sector, precios de sus

productos entre otros, a continuación se presentan algunos de los principales competidores del restaurante que ofrecen los mismos productos:

- Restaurante y Sevicheria Los hijos de Don Pedro.
- Restaurante y Sevicheria Don Pedro.
- Pícaro Cangrejo.
- Restaurante y Sevicheria Los Nietos de Don Pedro.
- La Ballena Azul.
- Fogón del Mar.
- Bello Mar del pacifico.
- Restaurante Sirena Gourmet.
- Mar Peruano.
- Restaurante y Sevicheria La Ballena.
- Sevichería y Restaurante la Rosa del Mar.
- La Bóveda Sevicheria y Restaurante.

Los establecimientos anteriormente presentados representan una gran competencia para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior debido a que cuentan con una gran trayectoria en el sector como lo son Pícaro Cangrejo y Restaurante y Sevicheria Don Pedro que son establecimientos tradicionales y compiten con calidad de los productos y un excelente servicios al cliente, por otro lado se encuentran los establecimientos que han logrado penetrar el mercado y utilizan estrategias basadas en promociones como lo son 2x1 en sus productos, además que cuentan con personas que son las encargadas de ofrecer los productos voz a voz en las afueras de los restaurantes estrategia que utilizan todos en el sector, así como descuentos por el monto a pagar mayor a ($200.000) en los pedidos realizados.

Por otro lado, así como hay nuevos establecimientos que han ingresado al sector hay otros que han cerrado y el crecimiento del sector se hace lento y con los restaurantes tradicionales, lo que hace que la lucha por tratar de dominar el sector sea muy fuerte. Adicionalmente como en el sector se ofrecen productos

poco diferenciados entre los diferentes competidores hace que para los clientes elegir entre uno u otro proveedor no le genere un costo adicional.

Dado lo anterior se puede decir que en el sector existe una competencia fuerte en cuanto a los precios de los productos que se ofrecen mediante estrategias de promociones y descuentos, para el caso del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior no utiliza estrategias de descuento en precios sino en el servicio prestado confort de sus clientes, un establecimiento atractivo para los clientes y en publicidad para la compañía.

Para condensar todos los factores claves extraídos de cada uno de los entornos que afecta a la organización, se realizará una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) con la finalidad de establecer cómo se encuentra la organización respecto a la dinámica de los entornos.

Para realizar la matriz se tendrán en cuenta cada uno de los factores claves agrupándolos en Amenazas y Oportunidades, según sea el caso. A cada uno de estas variables se le asignará una ponderación que ira desde 0.0 (No importante) a 1.0 (Muy Importante); la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa. Además de la ponderación, también se le asignará a cada variable una Clasificación de 1 a 4 para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Luego de esto, en la columna “Puntuaciones Ponderadas” se coloca el producto entre la Ponderación y la Clasificación. Finalmente se suma los puntajes ponderados de cada variable para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Tabla 22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

| Factores externos clave | Ponderación | Clasificación | Puntuación ponderada |
|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | | | |
| 1. Tendencias alimentarias | 7% | 2 | 0,14 |
| 2. Contribución del sector a la disminución de la tasa de desempleo | 7% | 3 | 0,21 |
| 3. Alto nivel de educación media en la ciudad | 2% | 2 | 0,04 |
| 4. Disminución en las tasas de interés | 5% | 3 | 0,15 |
| 5. Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional | 6% | 3 | 0,18 |
| 6. Crecimiento del tamaño de la población. | 3% | 3 | 0,09 |
| 7. Altas tasas de alfabetismo. | 3% | 2 | 0,06 |
| 8. Disponibilidad del recurso energético en el país. | 3% | 2 | 0,06 |
| 9. Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico. | 3% | 2 | 0,06 |
| 10. Políticas ambientales en pro de la preservación. | 3% | 2 | 0,06 |
| 11. Globalización que permite la expansión de la empresa. | 2% | 3 | 0,06 |
| 12. Altos índices de uso de internet | 2% | 3 | 0,06 |
| 13.Alto uso de redes sociales | 3% | 2 | 0,06 |
| **Amenazas** | | | |
| 14. Problemas públicos. | 5% | 3 | 0,15 |
| 15. Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa. | 5% | 2 | 0,1 |
| 16. Devaluación del peso frente al dólar. | 4% | 1 | 0,04 |
| 17. Bajo ingreso promedio per cápita. | 4% | 2 | 0,08 |
| 18. Altos costos del recurso hídrico agua en el sector. | 4% | 2 | 0,08 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19. Altos de la energía en el sector. | 3% | 2 | 0,06 |
| 18. Fenómenos climáticos. | 3% | 2 | 0,06 |
| 20. Bajo presupuesto nacional para tecnología. | 3% | 2 | 0,06 |
| 21. Altos costos de la tecnología. | 3% | 2 | 0,06 |
| 22. Cambio acelerado de la tecnología | 3% | 2 | 0,06 |
| 23. Propuesta de Ley de financiamiento. | 8% | 2 | 0,16 |
| 24. Política fiscal en aumento. | 6% | 1 | 0,06 |
| **Total** | 100% | | 2,2 |

**Fuente**: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE, la organización se encuentra por debajo del promedio que es 2,5. La puntuación de 2,2 indica que las estrategias actuales de la organización no están aprovechando las oportunidades del entorno ni evitando las amenazas. Esta es un claro resultado a la falta de planeación a largo plazo evidenciada en el análisis interno, la organización no prevé cuáles serán las posibles variaciones del entorno, por tal razón su nivel de respuesta a la dinámica de este es bajo.

**Benchmarking**

Encaminado a identificar las buenas prácticas (Factores claves de éxito) en los restaurantes del sector a analizar, se seleccionó un grupo de empresas referentes (Pícaro Cangrejo, Restaurante y Sevicheria Don Pedro y Fogón del Mar) ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali, en el barrio Alameda y que cuentan con amplio reconocimiento.

**Presentación de las empresas a comparar**

A. **Pícaro Cangrejo:** Es un restaurante dedicado a la comercialización de productos gastronómicos de mar la cual cuenta con más de 10 años de experiencia en sector y cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios de atención para eventos especiales, la empresa cuenta con una

sucursal ubicada en la carrera 24 #7ª40 barrio Alameda y espera abrir pronto su nueva sucursal en el barrio La Flora (norte), entre el portafolio de productos se encuentran los siguientes:

- Entradas y adicionales.
- Bebidas entre las que se incluyen (jugos natrales, agua en botella, limonadas, cerveza y gaseosas).
- Ruta típica entre las que se incluyen (Sancocho de pescado, almuerzo especial, cazuelas, y tostada marinera.
- Sabor del pacífico entre las que se incluyen (tamal del pacifico, crema de jaiba, cazuelas y arroces).
- Delicias de Pícaro entre las que se incluyen (filetes, truchas).
- Frutos del mar entre los que se incluyen (camarón en salsa, triple de camarón, sudados, la carmentea, entre otras).
- Postres y cajitas Pícaro.

**B. Restaurante y Sevicheria Don Pedro:** Es un restaurante dedicado a la comercialización de comida de mar, la cual cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector, con un amplio portafolio de productos y con un gran posicionamiento de la marca en el sector gastronómico de comida de mar, la empresa cuenta con una sede ubicada en la calle 8 #24-22 barrio Alameda, entre el portafolio de productos se encuentran los siguientes:

- Ceviche de camarón, ceviche mixto, Ceviche de piangua, ceviche de langostinos, ceviche de calamar, ceviche peruano.
- Arroz con camarón, arroz endiablado, arroz marinero, arroz con langostinos, arroz con pescado.
- Cazuela de camarones, cazuela de mariscos cazuela de pescado, cazuela de langostinos, cazuela de pollo.
- Sancocho con pescado frito, sancocho con pescado sudado, sancocho con tilapia frita.

- Langostino triple, langostino al ajillo, langostinos apanados, langostinos al gratín, langostino sudado.
- Anillos de calamar, camarones apanados, tostadas marineras, tilapia grande, filete de salmón a la plancha, filete de salmón en salsa de camarón, anillos de calamar apanados, camarones apanados, camarón al ajillo sudado de camarón, sudado triple, sudado mixto.

C. **Fogón del Mar:** es una empresa dedicada a la comercialización de productos de mar, la cual cuenta con más de 12 años de experiencia en el sector, el cual cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios de celebración de fechas especiales, la empresa cuenta con una sede ubicada en la carrera 23b # 7-34 barrio Alameda, entre el portafolio de productos se encuentran:

   - Calamares apanados, camarones apanados, camarones al ajillo, langostino a la mariposa, ceviche de langostinos, ceviche mixto, ceviche de camarón.
   - Delicias del fogón entre las que se encuentran (trucha ahumada, filete a la cleopatra, trucha marinera, trucha al ajillo, filete de pollo).
   - Sudado mixto, sudado de piangua, sudado de camarones, sudado triple.
   - Sabor del pacífico entre las que se encuentran (crema de jaiba, cazuela de mariscos, cazuela de langostinos, arroz con langostinos, arroz a la marinera, arroz con camarón).
   - Menú infantil, bebidas, y postres.

Una vez presentadas las empresas a comparar, se deben definir cuáles son los factores de éxito para poder realizar una comparación completa en el sector.

**Factores de éxito:**

- Servicio al cliente.
- Precio.
- Calidad del producto.

- Infraestructura tecnológica.
- Efectividad publicitaria.
- Renombre de la marca.
- Portafolio de productos/servicios.
- Ubicación geográfica.
- Conocimiento del mercado.

Después de seleccionar de los factores clave de éxito se procedió a elaborar la matriz del perfil competitivo (MPC) de la siguiente manera:

En la columna “ponderación” se registraron los pesos de cada factor, el cual se calculó de acuerdo a su importancia relativa que tenía cada uno de ellos sobre los demás. La suma corresponde a 1.
En la columna “clasificación” se calificaron las entidades teniendo en cuenta que la escala que se utilizó de 1 a 4, donde 4 significa una gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 gran debilidad, desempeño de la organización en ese factor.

La columna “resultado ponderado” se calculó multiplicando la ponderación por el valor respectivo de clasificación.

Al final se realiza la suma de los factores ponderados para saber cuál de las empresas comparadas representa una mayor competencia para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

| | | RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR | | PÍCARO CANGREJO | | RESTAURANTE Y SEVICHERIA DON PEDRO | | FOGÓN DEL MAR | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| 1. Servicio al cliente | 0,3 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 | 2 | 0,6 | 3 | 0,9 |
| 2. Precio | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3. Calidad del producto | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| 4. Infraestructura tecnologica | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5. Efectividad publicitaria | 0,04 | 2 | 0,08 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 |
| 6. Renombre de la marca | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| 7. Portafolio de productos/ servicios | 0,09 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| 8. Ubicación geografica | 0,03 | 4 | 0,12 | 4 | 0,12 | 4 | 0,12 | 3 | 0,09 |
| 9. Conocimiento del mercado | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 |
| TOTAL | 1 | | 2,8 | | 3,0 | | 2,49 | | 2,77 |

*Ilustración 40. Matriz del perfil competitivo (MPC).*

**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo a la matriz de perfil competitivo se puedo establecer que la empresa Pícaro Cangrejo es una de las líderes del sector con una puntuación de 3,0, seguida del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior con una puntuación de 2,8, y por último esta Fogón del Mar y el Restaurante y Sevicheria Don Pedro con 2,77 y 2,49 respectivamente.

## 4.2. MATRIZ FODA

Para poder generar las estrategias que abarquen lo más cerca posibles todos los factores claves expresados en los análisis interno y externo se realizará una Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Matriz FODA); mediante esta Matriz se pretende conciliar los factores claves generando estrategias pertinentes.

Para efectos de la matriz, dado que hay gran cantidad de debilidades que no están relacionadas con el objetivo principal de este trabajo, se seleccionarán aquellas debilidades que afectan más a la empresa. Se tendrán en cuenta las

puntuaciones ponderadas de cada Factor y cómo estas impactan los procesos del Restaurante.

Tabla 23 Matriz DOFA.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| Apoyo a los colaboradores por parte del área.<br>Claridad sobre su nicho de mercado.<br>Renombre de la marca<br>Estrategias de promoción y publicidad<br>Eficientes canales de distribución<br>Conservación de los precios en el tiempo<br>Disponibilidad de inventario para producir<br>Capacidad de producción alta<br>Bajas devoluciones de los pedidos<br>Control sobre el stock del inventario<br>Control de la capacidad de las instalaciones<br>Implementar un área de I+D<br>Fuerte musculo financiero<br>Alto nivel de endeudamiento<br>Implementación de un sistema de información | Falta de planificación a corto y largo plazo<br>Falta de medidas de control<br>Exceso de centralización de toma de decisiones<br>Bajo nivel de exigencia a los trabajadores<br>Inexistencia de un organigrama formal<br>Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación<br>Alto nivel de rotación<br>Trabajadores poco motivados<br>Ausentismo sin justa razón del personal temporal<br>Falta de métodos de sanción a los trabajadores<br>Deficiente Investigación de Mercados<br>Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas<br>Falta de tecnología para mayor eficiencia<br>Pocas herramientas de control de la calidad |

| | |
|---|---|
| | Exceso de personal para producción y atención<br>Falta de herramientas sobre pronósticos de ventas<br>Desorden estructural en cuanto a actividades financieras<br>Inexistencia de un flujo de caja periódico<br>Procesos empíricos no estructurados<br>Poca capacidad financiera para desarrollar I+D<br>Poca capacidad financiera para implementar un sistema de información. |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| Tendencias alimentarias<br>Contribución del sector a la disminución de la tasa de desempleo.<br>Alto nivel de educación media en la ciudad.<br>Disminución en las tasas de interés.<br>Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional.<br>Crecimiento del tamaño de la población.<br>Altas tasas de alfabetismo.<br>Disponibilidad del recurso energético en el país.<br>Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico.<br>Políticas ambientales en pro de la preservación. | Problemas públicos.<br>Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa.<br>Devaluación del peso frente al dólar.<br>Bajo ingreso promedio per cápita.<br>Altos costos del recurso hídrico en el sector.<br>Altos costos de la energía en el sector.<br>Fenómenos climáticos.<br>Bajo presupuesto nacional para tecnología.<br>Altos costos de la tecnología.<br>Cambio acelerado de la tecnología.<br>Propuesta de Ley de financiamiento.<br>Política fiscal en aumento. |

| | |
|---|---|
| Globalización Que permite la expansión de la empresa.<br>Altos índices de uso de internet.<br>Alto uso de redes sociales | |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan el restaurante, a continuación, se van a presentar las estrategias que se derivan de esta gran matriz FODA, las cuales son la estrategia FO, DO, FA y DA con el fin de establecer cuáles de estas puede implementar la compañía y desarrollarlas.

### 4.2.1. Estrategias FO

| | **FORTALEZAS** |
|---|---|
| | 1. Renombre de la marca.<br>2. Estrategias de promoción y publicidad.<br>3. Conservación de los precios en el tiempo.<br>4. Bajas devoluciones de los pedidos<br>5. Fuerte musculo financiero.<br>6. Alto nivel de endeudamiento.<br>8. Claridad sobre su nicho de mercado.<br>9. Implementación de un sistema de información.<br>10. Disponibilidad de inventario para producir.<br>11. Eficientes canales de distribución |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIAS FO** |
| 1. Disminución en las tasas de interés.<br>2. Globalización que permite la expansión de la empresa.<br>3. Tendencias alimentarias.<br>4. Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional.<br>5. Crecimiento del tamaño de la población. | 1. Destinar un porcentaje de las ganancias en la implementación de herramientas tecnológicas para el área administrativa, toma de pedidos, ventas y control de inventarios con el fin de llevar un mayor control y ofrecer un mejor servicio.<br>2. Realizar estrategias de marketing (publicidad, promoción) para aprovechar el renombre de la marca y expandir campo de acción a otros sectores de la ciudad y el departamento.<br>3. Utilizar herramientas de satisfacción del cliente, como encuestas, buzón de sugerencias, etc., que le permita al restaurante ofrecer un mejor servicio.<br>4. Aprovechar las nuevas tendencias alimentarias y ofrecer nuevos productos de la misma línea del negocio que sean acordes a la nueva cultura de comida sana sin conservantes y con la inclusión de frutas y verduras que acompañen los productos de la empresa.<br>5. Crear indicadores de desempeño para medir la eficacia de los canales de distribución y el personal con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas del proceso. |

### 4.2.2. Estrategias DO

| | DEBILIDADES |
|---|---|
| | 1. Falta de planificación a corto y largo plazo.<br>2. Falta de medidas de control.<br>3. Exceso de centralización de toma de decisiones.<br>4. Bajo nivel de exigencia a los trabajadores<br>5. Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación.<br>6. Alto nivel de rotación.<br>7. Trabajadores poco motivados.<br>8. Ausentismo sin justa razón del personal temporal.<br>9. Exceso de personal para producción y atención.<br>10. Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas. |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIAS DO** |
| 1. Disminución en las tasas de interés.<br>2. Globalización que permite la expansión de la empresa.<br>3. Tendencias alimentarias.<br>4. Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional.<br>5. Crecimiento del tamaño de la población. | 1. Crear un proceso formal de selección con el fin de contratar personas enfocadas en conocimientos en mercadeo, servicio al cliente, y personas que puedan generar innovación en productos alimenticios.<br>2. Diseñar herramientas de medición y control que le permitan al restaurante tener un control sobre su personal, donde se mida el desempeño y nivel de motivación de los empleados con el fin de disminuir la rotación y tener personal más motivado.<br>3. Crear estrategias y herramientas de toma de decisiones para evitar la centralización y las decisiones basadas en hechos empíricos. |

### 4.2.3. Estrategias FA

| | **FORTALEZAS** |
|---|---|
| **Utilizar Las Fortalezas Para Contrarrestar Las Amenazas** | 1. Renombre de la marca<br>2. Estrategias de promoción y publicidad.<br>3. Conservación de los precios en el tiempo<br>4. Bajas devoluciones de los pedidos.<br>5. Fuerte músculo financiero<br>6. Alto nivel de endeudamiento.<br>7. Claridad sobre su nicho de mercado.<br>8. Implementación de un sistema de información.<br>9. Disponibilidad de inventario para producir.<br>10. Eficientes canales de distribución |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIAS FA** |
| 1. Problemas públicos.<br>2. Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa.<br>3. Devaluación del peso frente al dólar.<br>4. Bajo ingreso promedio per cápita.<br>5. Altos costos de la energía en el sector.<br>6. Fenómenos climáticos.<br>7. Bajo presupuesto nacional para tecnología.<br>8. Altos costos de la tecnología.<br>9. Cambio acelerado de la tecnología.<br>10. Propuesta de Ley de financiamiento.<br>11. Política fiscal en aumento. | 1. Elaborar un plan de negocios con el énfasis de la adquisición de tecnología, de manera programa. Con el objetivo de mejorar la competitividad y desempeño organizacional.<br>2. Centrar la venta y producción de los productos diferenciadores y más competitivos de la empresa, que representen un superior margen de ganancias y que escenifiquen la esencia de la organización<br>3. Dirigir campañas enfocadas a los colaboradores, en relación con la inseguridad presente en el sector en que se encuentra la organización; también, cambiar el modelo de pagos de nómina del personal, utilizando las TICS que permiten pagos virtuales.<br>4. Ofrecer publicidad con el valor agregado de los productos, que demuestre la continuidad de la calidad y precios de sus productos, pese a los diferentes favores que afectan el mercado. |

### 4.2.4. Estrategias DA

| DEBILIDADES |
| --- |
| 1. Falta de planificación a corto y largo plazo<br>2. Falta de medidas de control<br>3. Exceso de centralización de toma de decisiones<br>4. Bajo nivel de exigencia a los trabajadores<br>5. Inexistencia de un organigrama formal<br>6. Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación<br>7. Alto nivel de rotación<br>8. Trabajadores poco motivados<br>9. Ausentismo sin justa razón del personal temporal<br>10. Falta de métodos de sanción a los trabajadores<br>11. Deficiente Investigación de Mercados<br>12. Pocas herramientas de control de la calidad<br>13. No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos<br>14. Desorden estructural en cuanto a actividades financieras<br>15. Ausencia de mapas de procesos, manual de procedimientos<br>16. Procesos empíricos no estructurados |

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS DA |
| --- | --- |
| 1. Problemas públicos.<br>2. Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa.<br>3. Devaluación del peso frente al dólar.<br>4. Bajo ingreso promedio per cápita.<br>5. Altos costos de la energía en el sector.<br>6. Fenómenos climáticos.<br>7. Bajo presupuesto nacional para tecnología.<br>8. Altos costos de la tecnología. | 1. Determinar una lista de diferentes proveedores suplentes en la región que suministran los productos en diferentes casos de que otros no puedan.<br>2. Buscar diferentes alianzas comerciales con otros proveedores de diferentes segmentos del mercado.<br>3. Elaborar manuales de procedimientos y funciones que permitan estar prevenidos ante cambios constantes del sector.<br>4. Brindar capacitación al personal, que permita mantener un grupo de trabajo uniforme y constante.<br>5. Establecer un modelo que permita la fidelidad de los clientes a través de la ejecución de herramientas o CRM que permita combinar datos de ellos. |

| | |
|---|---|
| 9. Cambio acelerado de la tecnología.<br>10. Propuesta de Ley de financiamiento.<br>11. Política fiscal en aumento. | |

## 4.3. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Luego de formular las posibles estrategias alternativas que la organización podría seguir de acuerdo al análisis de la Matriz FODA, se continuará con la etapa de decisión, en la cual se seleccionarán de todas las estrategias formuladas aquellas que cumplan más eficientemente los objetivos de la empresa. Esta decisión se sustentará mediante la implementación de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) la cual permite clasificar objetivamente qué estrategias son las mejores.

Mediante la Matriz MPEC se seleccionarán cuatro estrategias, de acuerdo a la calificación, las cuales serán desarrolladas posteriormente a fin de establecer el plan de acción de cada una de estas. Las estrategias que se evaluarán en la Matriz serán aquellas resultantes de la Matriz FODA realizada anteriormente; serán seleccionados cuatro dado que la Matriz FODA tiene cuatro cuadrantes y que se considera que este es un número adecuado de estrategias para la implementación inicial. En cualquier caso, las demás estrategias planteadas son totalmente recomendadas para que la organización las desarrolle independientemente.

Ahora bien, la Matriz MPEC, presentada se desarrolla de la siguiente manera:

**1.** En la columna izquierda se encuentran los factores claves, tanto internos como externos, agrupados en Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades; estos factores son los mismos de la Matriz EFE y EFI.

**2.** En la fila superior se encuentran las estrategias a evaluar. Se realizarán cuatro matrices a fin de evaluar agrupadamente las estrategias propuestas en el cuadrante FO, DO, FA y DA. Cada matriz corresponderá a las estrategias planteadas en cada cuadrante.

**3.** A cada factor clave se le dará una ponderación; esta es la misma que la que se les dio en la Matriz EFE y EFI según sea el caso.

**4.** A cada estrategia se le asignará una puntuación del grado de atractivo (PA); esta puntuación dependerá de la respuesta de ¿Qué tan atractiva es la estrategia con respecto al factor evaluado?; según el grado de atractivo de la estrategia se le dará una calificación de 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Por atractivo en este caso se refiere a que tan bien responde la estrategia al factor clave que se evalúa. Por cada factor se le asignara un valor a la estrategia.

**5.** Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA); este valor corresponde al producto entre la ponderación del factor y el grado de atractivo asignado a la estrategia con respecto al factor.

**6.** Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Finalmente, se sumarán las puntuaciones totales del grado de atractivo de cada una de las estrategias.
La suma total de estas puntuaciones revela que estrategia es la más atractiva del conjunto de estrategias.

Tabla 24. Matriz MPEC - Estrategias FO.

| | | Factores | Importancia Ponderación | ESTRATEGIAS FO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Realizar estrategias de marketing para expandir el campo de acción. | | Implementar herramientas tecnológicas para el área administrativa, toma de pedidos, ventas y control de inventarios. | | Utilizar herramientas de servicio al cliente, como encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, etc. | | Aprovechar las nuevas tendencias alimentarias y ofrecer nuevos productos. | | Crear indicadores de desempeño para medir la eficacia de los canales de distribución. | |
| | | | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| Factores Externos | | **Oportunidades** | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Tendencias alimentarias | 7% | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 |
| | 2 | Contribuccion del sector a la disminucion de la tasas de desempleo | 7% | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| | 3 | Altos niveles de conectividad (velocidad de banda ancha) | 2% | 2 | 0.04 | 4 | 0.08 | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 |
| | 4 | Disminución en las tasas de interés. | 5% | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| | 5 | Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional. | 6% | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| | 6 | Crecimiento del tamaño de la población. | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 |
| | 7 | Altas tasas de alfabetismo. | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 8 | Disponibilidad del recurso energético en el país. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 9 | Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 10 | Políticas ambientales en pro de la preservación. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 11 | Globalización Que permite la expansión de la empresa. | 5% | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| | | **Amenazas** | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Problemas públicos. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| | 2 | Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| | 3 | Crecimiento de la TRM | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| | 4 | Bajo ingreso promedio per cápita. | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 5 | Altos costos del recurso hidrico agua en el sector | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| | 6 | Altos costos de la energía en el sector. | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 7 | Fenómenos climáticos. | 3% | 4 | 0.12 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 |
| | 8 | Bajo presupuesto nacional para tecnología. | 3% | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 9 | Altos costos de la tecnología | 3% | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Cambio acelerado de la tecnología. | 3% | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 11 | Propuesta de Ley de financiamiento | 8% | **3** | 0.24 | **2** | 0.16 | **2** | 0.16 | **3** | 0.24 | **1** | 0.08 |
| | 12 | Política fiscal en aumento | 6% | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Matriz MPEC - Estrategias FO (Continuación).

| Factores Internos | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Fortalezas** | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Apoyo a los colaboradores por parte del área | 2% | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 |
| | 2 | Claridad sobre su nicho de mercado | 3% | 4 | 0.12 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 3 | Renombre de la marca. | 4% | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | 4 | Estrategias de promoción y publicidad. | 3% | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 5 | Eficientes canales de distribución | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 |
| | 6 | Conservación de los precios en el tiempo. | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 7 | Disponibilidad de inventario para producir | 2% | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 |
| | 8 | Capacidad de producción alta | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 9 | Bajas devoluciones de los pedidos | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 10 | Control sobre el stock del inventario | 2% | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 |
| | 11 | Control de la capacidad de las instalaciones | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 12 | Implementar un área de I+D | 1% | 3 | 0.03 | 4 | 0.04 | 2 | 0.02 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | 13 | Fuerte musculo financiero | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 14 | Alto nivel de endeudamiento | 3% | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 15 | Implementación de un sistema de información | 1% | 3 | 0.03 | 4 | 0.04 | 2 | 0.02 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Falta de planificación a corto y largo plazo. | 5% | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | 2 | Falta de medidas de control. | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 |
| | 3 | Exceso de centralización de toma de decisiones | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 4 | Bajo nivel de exigencia a los trabajadores | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 5 | Inexistencia de un organigrama formal | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 6 | Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 7 | Alto nivel de rotación | 5% | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| | 8 | Trabajadores poco motivados. | 2% | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 | 4 | 0.08 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 |
| | 9 | Ausentismo sin justa razón del personal temporal. | 5% | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | 10 | Falta de métodos de sanción a los trabajadores | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 11 | Deficiente Investigación de Mercados | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 12 | Pocas herramientas de control de la calidad | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | 13 | No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 14 | financieras | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 15 | Exceso de personal para producción y atención. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | 16 | Procesos empíricos no estructurados | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | 17 | Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas. | 1% | 4 | 0.04 | 2 | 0.02 | 2 | 0.02 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | | | |
| | | **Suma del puntaje total del grado de atracción:** | | | **5.56** | | **5.03** | | **5.32** | | **4.03** | | **4.42** |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Matriz MPEC - Estrategias DO.

| | | Factores | Importancia Ponderación | ESTRATEGIAS DO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Crear proceso formal de contratacion. | | Diseñar herramientas de medicion y control de personal | | Crear estrategias y herramientas de toma de decisiones. | |
| | | | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| Factores Externos | **Oportunidades** | | | | | | | | |
| | 1 | Tendencias alimentarias | 7% | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| | 2 | Contribuccion del sector a la disminucion de la tasas de desempleo | 7% | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| | 3 | Altos niveles de conectividad (velocidad de banda ancha) | 2% | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 |
| | 4 | Disminución en las tasas de interés. | 5% | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | 5 | Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional. | 6% | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| | 6 | Crecimiento del tamaño de la población. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 7 | Altas tasas de alfabetismo. | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 8 | Disponibilidad del recurso energético en el país. | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 9 | Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Políticas ambientales en pro de la preservación. | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 11 | Globalización Que permite la expansión de la empresa. | 5% | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | |
| | 1 | Problemas públicos. | 5% | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 |
| | 2 | Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 |
| | 3 | Devaluación del peso frente al dolar. | 4% | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 4 | Bajo ingreso promedio per cápita. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 5 | Altos costos del recurso hidrico agua en el sector | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 6 | Altos costos de la energía en el sector. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 7 | Fenómenos climáticos. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 8 | Bajo presupuesto nacional para tecnología. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 9 | Altos costos de la tecnología | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Cambio acelerado de la tecnología. | 3% | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 11 | Propuesta de Ley de financiamiento | 8% | **3** | 0.24 | **1** | 0.08 | **2** | 0.16 |
| | 12 | Política fiscal en aumento | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | |
| s | **Fortalezas** | | | | | | | | |
| | 1 | Apoyo a los colaboradores por parte del área | 2% | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 |
| | 2 | Claridad sobre su nicho de mercado | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 3 | Renombre de la marca. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 4 | Estrategias de promoción y publicidad. | 3% | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 5 | Eficientes canales de distribución | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 6 | Conservación de los precios en el tiempo. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 7 | Disponibilidad de inventario para producir | 2% | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 |
| | 8 | Capacidad de producción alta | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 |
| | 9 | Bajas devoluciones de los pedidos | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 10 | Control sobre el stock del inventario | 2% | 1 | 0.02 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 |
| | 11 | Control de la capacidad de las instalaciones | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 |
| | 12 | Implementar un área de I+D | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 2 | 0.02 |
| | 13 | Fuerte musculo financiero | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 14 | Alto nivel de endeudamiento | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 15 | Implementación de un sistema de información | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 3 | 0.03 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Matriz MPEC - Estrategias DO (Continuación).

| Factores Internos | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Debilidades** | | | | | | | | | |
| | 1 | Falta de planificación a corto y largo plazo. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 |
| | 2 | Falta de medidas de control. | 4% | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 2 | 0.08 |
| | 3 | Exceso de centralización de toma de decisiones | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 |
| | 4 | Bajo nivel de exigencia a los trabajadores | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| | 5 | Inexistencia de un organigrama formal | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 6 | Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación | 4% | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| | 7 | Alto nivel de rotación | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| | 8 | Trabajadores poco motivados. | 2% | 3 | 0.06 | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 |
| | 9 | Ausentismo sin justa razón del personal temporal. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| | 10 | Falta de métodos de sanción a los trabajadores | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 |
| | 11 | Deficiente Investigación de Mercados | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | 12 | Pocas herramientas de control de la calidad | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 13 | No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 14 | Desorden estructural en cuanto a actividades financieras | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 15 | Exceso de personal para producción y atención. | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 16 | Procesos empíricos no estructurados | 4% | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 |
| | 17 | Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas. | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 2 | 0.02 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | |
| | | **Suma del puntaje total del grado de atracción:** | | | **3.9** | | **3.8** | | **3.73** |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Matriz MPEC - Estrategias FA.

| | | | | **ESTRATEGIAS FA** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Factores** | **Importancia Ponderación** | Elaborar un plan de negocios | | Centralizar la venta y produccion en ciertos productos | | Dirigir campañas a los trabajados en temas de inseguridad | | Publicidad enfocada a un solo producto. | |
| | | | | **PA** | **PTA** | **PA** | **PTA** | **PA** | **PTA** | **PA** | **PTA** |
| Externos | **Oportunidades** | | | | | | | | | | |
| | 1 | Tendencias alimentarias | 7% | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 |
| | 2 | Contribuccion del sector a la disminucion de la tasas de desempleo | 7% | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| | 3 | Altos niveles de conectividad (velocidad de banda ancha) | 2% | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 |
| | 4 | Disminución en las tasas de interés. | 5% | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | 5 | Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional. | 6% | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| | 6 | Crecimiento del tamaño de la población. | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 7 | Altas tasas de alfabetismo. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| | 8 | Disponibilidad del recurso energético en el país. | 4% | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 9 | Disponibilidad del recurso hídrico en la zona pacífico | 3% | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Políticas ambientales en pro de la preservación. | 4% | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 11 | Globalización Que permite la expansión de la empresa. | 5% | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Matriz MPEC - Estrategias FA (Continuación).

| Factores | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Amenazas** | | | | | | | | | | |
| | 1 | Problemas públicos. | 5% | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| | 2 | Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa. | 5% | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| | 3 | Devaluación del peso frente al dolar | 4% | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 4 | Bajo ingreso promedio per cápita. | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 5 | Altos costos del recurso hidrico agua en el sector | 4% | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | 6 | Altos costos de la energía en el sector. | 3% | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 7 | Fenómenos climáticos. | 3% | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 8 | Bajo presupuesto nacional para tecnología. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 9 | Altos costos de la tecnología | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Cambio acelerado de la tecnología. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 |
| | 11 | Propuesta de Ley de financiamiento | 8% | **2** | 0.16 | **2** | 0.16 | **2** | 0.16 | **2** | 0.16 |
| | 12 | Política fiscal en aumento | 6% | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | |
| Factores Internos | **Fortalezas** | | | | | | | | | | |
| | 1 | Apoyo a los colaboradores por parte del área | 2% | 2 | 0.04 | 1 | 0.02 | 3 | 0.06 | 2 | 0.04 |
| | 2 | Claridad sobre su nicho de mercado | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 |
| | 3 | Renombre de la marca. | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 |
| | 4 | Estrategias de promoción y publicidad. | 3% | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 |
| | 5 | Eficientes canales de distribución | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 6 | Conservación de los precios en el tiempo. | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 4 | 0.12 |
| | 7 | Disponibilidad de inventario para producir | 2% | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 | 1 | 0.02 | 2 | 0.04 |
| | 8 | Capacidad de producción alta | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 |
| | 9 | Bajas devoluciones de los pedidos | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 10 | Control sobre el stock del inventario | 2% | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 1 | 0.02 | 2 | 0.04 |
| | 11 | Control de la capacidad de las instalaciones | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 |
| | 12 | Implementar un área de I+D | 1% | 3 | 0.03 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | 13 | Fuerte musculo financiero | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 14 | Alto nivel de endeudamiento | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| | 15 | Implementación de un sistema de información | 1% | 2 | 0.02 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | |
| | 1 | Falta de planificación a corto y largo plazo. | 5% | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| | 2 | Falta de medidas de control. | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| | 3 | Exceso de centralización de toma de decisiones | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| | 4 | Bajo nivel de exigencia a los trabajadores | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | 5 | Inexistencia de un organigrama formal | 3% | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 6 | Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | 7 | Alto nivel de rotación | 5% | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 |
| | 8 | Trabajadores poco motivados. | 2% | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.04 |
| | 9 | Ausentismo sin justa razón del personal temporal. | 5% | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 |
| | 10 | Falta de métodos de sanción a los trabajadores | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 |
| | 11 | Deficiente Investigación de Mercados | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| | 12 | Pocas herramientas de control de la calidad | 4% | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | 13 | No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos | 3% | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 14 | Desorden estructural en cuanto a actividades financieras | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 15 | Exceso de personal para producción y atención. | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 |
| | 16 | Procesos empíricos no estructurados | 4% | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| | 17 | Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas. | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 | 3 | 0.03 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | |
| | | **Suma del puntaje total del grado de atracción:** | | | 3.96 | | 4.09 | | 3.51 | | 4.37 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Matriz MPEC - Estrategias DA.

| | | Factores | Importancia Ponderación | ESTRATEGIAS DA | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Determinar una lista de proveedores suplentes. | | Buscar alianzas comerciales. | | Elaborar manuales de funciones y procedimientos | | Brindar capacitación al personal. | | Establcer un modelo de fidelización de los clientes. | |
| | | | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| Factores Externos | **Oportunidades** | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Tendencias alimentarias | 7% | 2 | 0.14 | 3 | 0.2 | 1 | 0.07 | 1 | 0.1 | 2 | 0.14 |
| | 2 | Contribuccion del sector a la disminucion de la tasas de desempleo | 7% | 1 | 0.07 | 2 | 0.1 | 2 | 0.14 | 1 | 0.1 | 1 | 0.07 |
| | 3 | Altos niveles de conectividad (velocidad de banda ancha) | 2% | 1 | 0.02 | 2 | 0 | 2 | 0.04 | 1 | 0 | 1 | 0.02 |
| | 4 | Disminución en las tasas de interés. | 5% | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.1 | 1 | 0.05 |
| | 5 | Alto porcentaje de participación del sector en el crecimiento del PIB nacional. | 6% | 1 | 0.06 | 3 | 0.2 | 1 | 0.06 | 1 | 0.1 | 1 | 0.06 |
| | 6 | Crecimiento del tamaño de la población. | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.1 | 2 | 0.06 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 7 | Altas tasas de alfabetismo. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 4 | 0.12 | 3 | 0.1 | 1 | 0.03 |
| | 8 | Disponibilidad del recurso energético en el país. | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 1 | 0.04 |
| | 9 | Disponibilidad del recurso hidrico en la zona pacifico | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 10 | Políticas ambientales en pro de la preservación. | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 3 | 0.12 |
| | 11 | Globalización Que permite la expansión de la empresa. | 5% | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Problemas públicos. | 5% | 1 | 0.05 | 3 | 0.2 | 1 | 0.05 | 1 | 0.1 | 1 | 0.05 |
| | 2 | Altos índices de inseguridad en la ubicación geográfica de la empresa. | 5% | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.15 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| | 3 | Devaluación del peso frente al dolar | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 1 | 0.04 |
| | 4 | Bajo ingreso promedio per cápita. | 4% | 1 | 0.04 | 3 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 2 | 0.08 |
| | 5 | Altos costos del recurso hidrico agua en el sector | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 1 | 0.04 |
| | 6 | Altos costos de la energía en el sector. | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 7 | Fenómenos climáticos. | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 8 | Bajo presupuesto nacional para tecnología. | 3% | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 9 | Altos costos de la tecnología | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 3 | 0.09 |
| | 10 | Cambio acelerado de la tecnología. | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 11 | Propuesta de Ley de financiamiento | 8% | **1** | 0.08 | **2** | 0.2 | **1** | 0.08 | **1** | 0.1 | **1** | 0.08 |
| | 12 | Política fiscal en aumento | 6% | 1 | 0.06 | 1 | 0.1 | 1 | 0.06 | 1 | 0.1 | 1 | 0.06 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | | | |
| | **Fortalezas** | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Apoyo a los colaboradores por parte del área | 2% | 1 | 0.02 | 1 | 0 | 3 | 0.06 | 3 | 0.1 | 3 | 0.06 |
| | 2 | Claridad sobre su nicho de mercado | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 3 | Renombre de la marca. | 4% | 2 | 0.08 | 4 | 0.2 | 2 | 0.08 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 |
| | 4 | Estrategias de promoción y publicidad. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 | 1 | 0 | 4 | 0.12 |
| | 5 | Eficientes canales de distribución | 3% | 3 | 0.09 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 6 | Conservación de los precios en el tiempo. | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 | 1 | 0 | 3 | 0.09 |
| | 7 | Disponibilidad de inventario para producir | 2% | 2 | 0.04 | 3 | 0.1 | 2 | 0.04 | 1 | 0 | 2 | 0.04 |
| | 8 | Capacidad de producción alta | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 |
| | 9 | Bajas devoluciones de los pedidos | 3% | 1 | 0.03 | 3 | 0.1 | 2 | 0.06 | 3 | 0.1 | 4 | 0.12 |
| | 10 | Control sobre el stock del inventario | 2% | 1 | 0.02 | 2 | 0 | 3 | 0.06 | 3 | 0.1 | 1 | 0.02 |
| | 11 | Control de la capacidad de las instalaciones | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 12 | Implementar un área de I+D | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 2 | 0.02 |
| | 13 | Fuerte musculo financiero | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.1 | 3 | 0.09 | 3 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 14 | Alto nivel de endeudamiento | 3% | 3 | 0.09 | 4 | 0.1 | 2 | 0.06 | 3 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 15 | Implementación de un sistema de información | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 4 | 0.04 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Matriz MPEC - Estrategias DA (Continuación).

| Factores Internos | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Falta de planificación a corto y largo plazo. | 5% | 3 | 0.15 | 3 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.2 | 1 | 0.05 |
| | 2 | Falta de medidas de control. | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.1 | 3 | 0.12 | 3 | 0.1 | 2 | 0.08 |
| | 3 | Exceso de centralización de toma de decisiones | 3% | 2 | 0.06 | 3 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 |
| | 4 | Bajo nivel de exigencia a los trabajadores | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.1 | 3 | 0.12 | 3 | 0.1 | 3 | 0.12 |
| | 5 | Inexistencia de un organigrama formal | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 |
| | 6 | Inexistencia de un proceso formal de selección y contratación | 4% | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 4 | 0.16 | 3 | 0.1 | 3 | 0.12 |
| | 7 | Alto nivel de rotación | 5% | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| | 8 | Trabajadores poco motivados. | 2% | 1 | 0.02 | 2 | 0 | 4 | 0.08 | 3 | 0.1 | 3 | 0.06 |
| | 9 | Ausentismo sin justa razón del personal temporal. | 5% | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| | 10 | Falta de métodos de sanción a los trabajadores | 3% | 1 | 0.03 | 2 | 0.1 | 4 | 0.12 | 3 | 0.1 | 3 | 0.09 |
| | 11 | Deficiente Investigación de Mercados | 4% | 3 | 0.12 | 3 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 2 | 0.08 |
| | 12 | Pocas herramientas de control de la calidad | 4% | 2 | 0.08 | 3 | 0.1 | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 3 | 0.12 |
| | 13 | No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos | 3% | 2 | 0.06 | 2 | 0.1 | 1 | 0.03 | 1 | 0 | 1 | 0.03 |
| | 14 | Desorden estructural en cuanto a actividades financieras | 3% | 3 | 0.09 | 3 | 0.1 | 4 | 0.12 | 3 | 0.1 | 1 | 0.03 |
| | 15 | Exceso de personal para producción y atención. | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0 | 2 | 0.08 | 2 | 0.1 | 3 | 0.12 |
| | 16 | Procesos empíricos no estructurados | 4% | 3 | 0.12 | 2 | 0.1 | 1 | 0.04 | 2 | 0.1 | 2 | 0.08 |
| | 17 | Falta de herramientas de medición sobre el impacto del marketing en las ventas. | 1% | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 1 | 0.01 | 1 | 0 | 1 | 0.01 |
| | | **Total** | **100%** | | | | | | | | | | |
| | | **Suma del puntaje total del grado de atracción:** | | | 3.03 | | 4.6 | | 3.77 | | 3.4 | | 3.84 |

Fuente: Elaboración propia.

Las puntuaciones más altas indican las estrategias más atractivas teniendo en cuenta los factores claves interno según los resultados de las diferentes matrices, las cuatro estrategias más atractivas teniendo en cuenta los factores claves internos y externos son:

- Destinar un porcentaje de las ganancias en la implementación de herramientas tecnológicas para el área administrativa y de producción que le permita llevar un control sobre las ventas, costos asociados a la actividad productiva de la compañía y nivel de inventarios con el fin de ofrecer un mejor servicio y mayor control interno.
- Realizar estrategias de marketing (publicidad, promoción) para aprovechar el renombre de la marca y expandir campo de acción a otros sectores de la ciudad y el departamento.
- Utilizar herramientas de satisfacción del cliente, como encuestas, buzón de sugerencias, etc., que le permita al restaurante ofrecer un mejor servicio.
- Buscar diferentes alianzas comerciales con otros proveedores de diferentes segmentos del mercado.

Cada una de estas estrategias será desarrollada detalladamente a fin de establecer un plan de acción a seguir por parte del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior para lograr la adecuada implementación de estas.

El desarrollo de cada estrategia constará de una introducción, donde se hablará de manera general en qué consiste la estrategia y cuál es el objetivo que se pretende lograr; luego se realizará un cuadro resumen donde se especificará:

- La descripción general de la estrategia.
- El objetivo estratégico al cual está orientada.
- Las actividades a realizar. En este apartado se especificará detalladamente y en orden cronológico cada una de las actividades que la organización debe realizar para implementar la estrategia.
- El responsable de cada actividad.
- Los resultados que se esperan de la implementación de la estrategia.
- Un indicador, el cual le permitirá a la organización determinar en cierto periodo de tiempo si la estrategia está cumpliendo con el objetivo principal.
- El presupuesto que requiere la organización para la implementación de la estrategia.

Antes de iniciar el plan de acción para cada una de las estrategias seleccionadas a partir de la matriz MPEC, se realizará el análisis del direccionamiento estratégico del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, en el cual se realizará la nueva visión, misión, organigrama, objetivos estratégicos, cadena de valor y mapa de procesos que le permita a la organización visualizar su rumbo y establecer cuáles son los procesos principales que le pueden ayudar a generar ventajas competitivas en su entorno.

## 4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación, se mostrará la nueva visión, misión, objetivos estratégicos, organigrama, cadena de valor y mapa de procesos del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, con el fin de posteriormente mostrar todos los detalles de las estrategias que se encargaran de ayudar al logro de la visión y objetivos estratégicos de la compañía:

### 4.4.1. Visión

Consolidarnos para el 2021 en el Top of Mind de los consumidores, ampliando la gama de nuestro portafolio con productos que nos permitan ser admirados y reconocidos. Abriendo más sucursales en el departamento, logrando posicionarnos como uno de los mejores restaurantes de comida de mar en el Valle del Cauca. Llegando a ser reconocidos por nuestra capacidad innovadora, excelentes servicios, calidad de los productos y plena satisfacción.

### 4.4.2. Misión

El Restaurante y Sevicheria Pedro Junior tiene la misión de mejorar la vida de nuestros clientes, colaboradores y comunidad brindándoles una experiencia única, innovadora e inolvidable que genere bienestar dentro y fuera para las familias y personas que nos visiten, donde podrán disfrutar de preparaciones únicas y de alta calidad, creando y promoviendo productos de excelente sabor, sanos y nutritivos que inspiren a otros a hacer lo mismo.

### 4.4.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos para el Restaurante y Cevichería Pedro Junior 2018-2021, procura garantizar venta de productos de calidad a la población en general, satisfaciendo sus expectativas y lograr un mayor crecimiento y posicionamiento de la empresa.

- Lograr la permanencia y crecimiento de la empresa, a través del aseguramiento alianzas estratégicas.
- Mantener y mejorar las estrategias de calidad de servicio al cliente.
- Modernizar tecnológicamente las áreas de dirección y producción del restaurante.

- Proporcionar mayores estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca.
- Establecer diferentes herramientas que le permitan a la empresa tomar decisiones a partir de datos suministrados por estas.

### 4.4.4 Organigrama del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

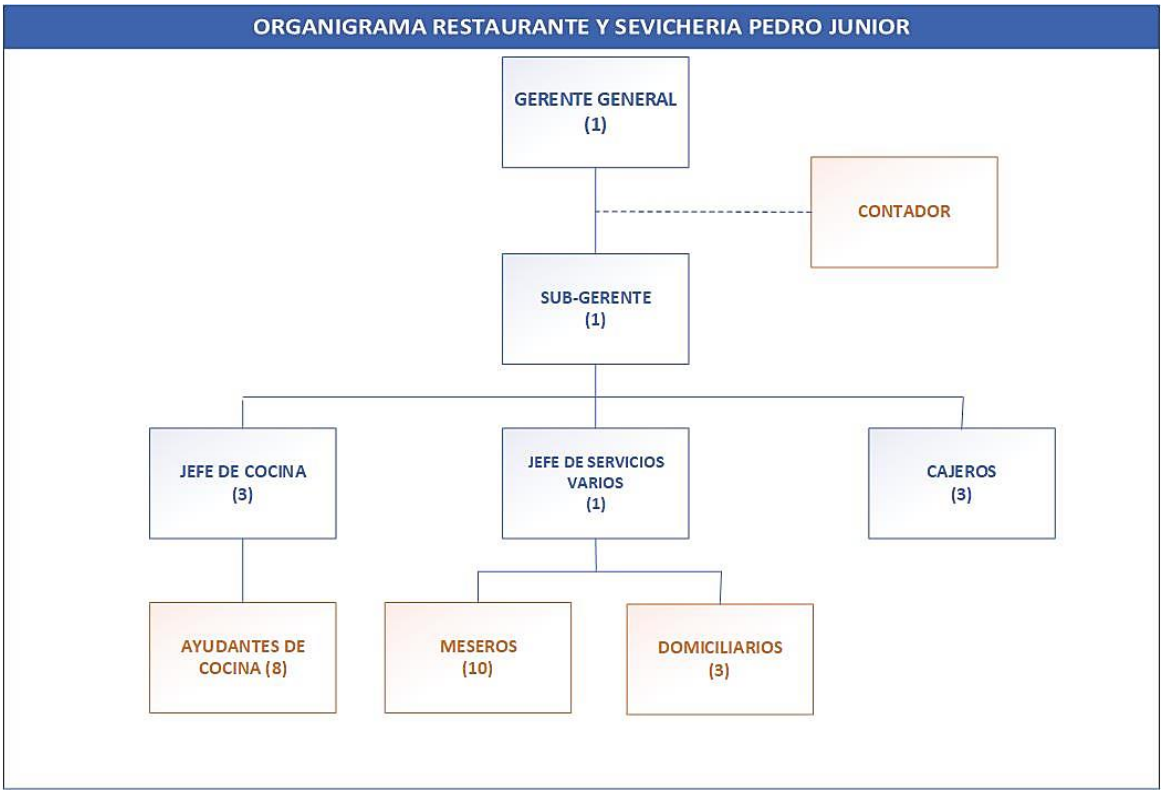



Ilustración 41. Organigrama del restaurante y cevichería.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.4.4. Cadena de Valor

#### Actividades de Soporte

Como su nombre lo indica son todas aquellas actividades que le brindan soporte a las actividades primarias, entre las actividades de apoyo encontramos:

- **Aprovisionamiento**: Se refiere a la función de compra de todos los implementos utilizados en la cadena de valor del Restaurante, esta función es de las que tiene mayor repercusión en la calidad final de los

productos, por eso es que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior le da un grado elevado de significancia.

- **Desarrollo tecnológico:** Está relacionada con todas aquellas actividades encaminadas a brindar una mejor experiencia al cliente, desde el producto hasta el servicio, entre ellas encontramos la utilización de líneas de atención al cliente, medios virtuales tales como correo electrónico, página en Facebook, etc. Creados con el fin de que los consumidores del restaurante puedan expresar su opinión acerca del servicio brindado. El equipamiento de la cocina, el cual es esencial para la higiene y calidad de todos los alimentos que se brindan al público, y por último encontramos el soporte técnico que brinda la asistencia a todos los dispositivos electrónicos o mecánicos.

- **Gestión del recurso humano:** Es la función encargada de todo lo relacionado con los nuevos y actuales trabajadores. Cuando el restaurante Pedro Junior va a realizar contratación de nuevo personal, ellos deben realizar: primero clasifican las competencias del personal que están buscando; segundo, la persona que cumpla con las competencias requeridas pasa a ser contratada; tercero, por cuestiones legales y de idoneidad empresarial llevar a cabo todo el proceso relacionado con la gestión de la seguridad social y laboral; cuarto y último, después de la persona cumplir con todos los requerimientos legalmente establecidos, brindarle una capacitación por parte de los empleados y de la dirección de sus nuevas funciones.

- **Infraestructura:** En este punto se concentran todas las funciones de dirección, calidad y aspectos legales y normativos de la organización. La planificación hace referencia a todas las directrices que emana la gerencia, y toda la gestión que está debe hacer para cumplir con los objetivos establecidos. Las finanzas y contabilidad hacen referencia al estudio de datos, por medio de los cuales será posible implementar

modelos de control y llegar a tomar decisiones en el seno de la compañía. Los aspectos legales y normativos, son todas las relaciones, permisos y demás que hacen que el restaurante pueda funcionar desde un marco legal y por último la gestión de calidad, la cual no solo se centra en la calidad de un servicio o producto sino en los medios para obtenerla.

| | CADENA DE CALOR | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ACTIVIDADES DE SOPORTE | | | |
| APROVISIONAMIENTO | Compras: → | Suministros de utensilios | Materia Prima | Bienes complementarios |
| DESARROLLO TECNOLOGICO | Lineas de atencion y servicio al cliente | Medios virtuales (redes sociales, pagina Web) | Equipamiento de la cocina | Soporte tecnico |
| GESTION DEL HUMANO | Clasificacion de las competencias necesarias | Seleccion y contratacion | Gestion de la seguridad social y laboral | Capacitacion |
| INFRAESTRUCTURA | Planificaicon | Finanzas y contabilidad | Aspectos legales y normativos | Gestion de la calidad |

Ilustración 42. Cadena de calor actividades de soporte.

Fuente: Elaboración propia.

**Actividades Primarias**

Son todas aquellas actividades que están relacionadas con la elaboración del producto, entre las actividades primarias encontramos:

- **Logística de entrada:** Está asociada directamente con la compra de los inputs que permiten el buen funcionamiento del restaurante, para ello se debe seguir una serie de procedimientos tales como: inventario, el cual permite dar parte de los inputs que necesita el restaurante para su funcionamiento. La

selección de los mejores proveedores, teniendo en cuenta detalles como precio, calidad, servicio, tiempos de entrega etc. Después de realizar las respectivas compras, el paso a seguir es toda la logística de recepción, control y organización de lo comprado pasando así a evaluar la calidad y si efectivamente se compró lo necesario; y por último si después de la respectiva evaluación se confirma que lo comprado era lo que se necesitaba y está en excelentes condiciones, pasa a ser almacenado para la respectiva conservación de los alimentos.

- **Operaciones:** Es asociado con todo el proceso que la organización realiza para la transformación de los inputs de entrada para que dé como resultado un producto final. Entre estos procesos tenemos: la conservación de los respectivos alimentos, todo el proceso de higiene que se debe realizar en la cocina para poder preparar los alimentos de una forma adecuada, después de realizar todo el proceso de higiene se pasa a la preparación de los alimentos a cargo del personal de cocina, como a paso a seguir se realiza el respectivo aseguramiento de la calidad y etiqueta, todo esto para poder brindar un excelente servicio.

- **Logística de salida:** Son todos los procesos llevados a cabo para poder entregar el producto final al consumidor. Entre estos procesos tenemos: la preparación de la mesa al consumidor de una forma que denote la higiene que se maneja en el restaurante, la entrega del producto ya listo para ser consumido, después se cierra el pedido y se cerciora que la persona haya quedado a gusto, pasando así a el cobro de la respectiva cuenta y por último se realiza la higiene del lugar que ocupo el consumidor.

- **Marketing y ventas:** Hace referencia a los procesos que se deben realizar para persuadir a los clientes, y así obtener una mayor clientela. Entre estos procesos tenemos: primero, la fijación de precios, los cuales deben ser acorde a lo que se está ofreciendo y el segmento de mercado al cual se le ofrece; segundo, después de tener unos precios bases, se deben establecer

las promociones que se ofrecerá al público; tercero, establecidas ya las promociones se debe realizar la respectiva difusión, siendo necesario la implementación de todo un proceso publicitario; cuarto, después de haber hecho todo el proceso publicitario y haber pasado los días necesarios, se debe realizar un control de ventas, para así ver si la estrategia publicitaria tuvo un impacto real en la organización; quinto y último, se procede a realizar un estudio de benchmarking para analizar si las ventas obtenidas corresponde a la dinámica que está sufriendo en ese momento el sector de actividad o si se debe contemplar nuevas estrategias para aumentar ventas.

- **Servicio:** Gira en torno a dos procesos fundamentales, los cuales son: la calidad del servicio, la cual esta denotada por la excelencia en atención, la higiene, el buen sabor de los alimentos, etc. Y los ajustes del producto, haciendo referencia específicamente a las recomendaciones que los clientes brindan en primera instancia a los meseros a cerca de los alimentos que están por degustar y así poder realizar los ajustes necesarios para que se experiencia sea agradable en el restaurante.

| CADENA DE VALOR | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | | | | | | | |
| LOGISTICA DE ENTRADA | Gestion de compras | Inventario (sobrantes y faltantes) | Seleccion de proveedores | Compras | Recepcion, control y organizacion del inventario | Evaluacion | Almacenamiento |
| OPERACIONES | Conservacion de los insumos | Higiene | Preparacion de los alimentos | Aseguramiento de la calidad | Etiqueta | | |
| LOGISTICA DE SALIDA | Preparacion de la mesa | Entrega del producto | Cierre del pedido | Cobro de la transaccion | Higiene del lugar ocupado | | |
| MARKETING Y VENTAS | Fijacion de precios | Promociones / descuentos | Publicidad | Control de ventas | Benchmarking | | |
| SERVICIO | Planificacion | Finanzas y contabilidad | Aspectos legales y normativos | Gestion de la calidad | | | |

Ilustración 43. Cadena de valor actividades primarias.

Fuente: Elaboración propia.

**La cadena de valor**

Se hizo necesario la construcción de la cadena de valor de Michael Porter para poder definir los aspectos que marcarán el rumbo del restaurante en la consecución de sus objetivos, escogiendo así los procesos de cada actividad (actividades de apoyo y actividades primarias) que marcan una diferencia y brinda valor al cliente.

Así entre los procesos de las actividades de apoyo tenemos:

- **Infraestructura del restaurante**: siendo los aspectos legales y normativos el proceso más importante, debido a que gracias a este proceso el restaurante puede funcionar desde un marco legal, cumpliendo con todos los requerimientos que implica poner en marcha un establecimiento de comida, permitiendo así llegar a las diferentes familias caleñas.

- **Gestión del recurso humano:** La seguridad social y laboral es el proceso más importante, permite que los diferentes trabajadores del restaurante estén bajo el marco legal, y puedan disfrutar de los diferentes beneficios que esto conlleva, siendo no solo importante para la imagen del restaurante, sino para la misma motivación de los propios trabajadores, lo que conlleva a múltiples beneficios para la organización.

- **Desarrollo tecnológico:** Enfocándose principalmente en las líneas de atención al cliente, esto con el fin de que el consumidor pueda expresar su opinión de forma libre, brindando una sensación de bienestar y preocupación hacia lo que al consumidor le sucede o su importante opinión.

- **Aprovisionamiento:** Se enfoca en el proceso de obtención de materia prima, este proceso es de suma importancia debido a que este proceso tiene una repercusión directa en calidad final del producto, de ahí se deriva su importancia.

**Actividades primarias**

- **Logística de entrada:** siendo la selección de proveedores el proceso más importante, ya que antes de la compra de los inputs, se debe seleccionar el mejor proveedor, el que ofrezca el mejor precio, la más alta calidad, servicio, etc. Si realizamos bien esta selección, seguramente la materia prima será de excelente calidad y por ende el producto final también.

- **Operaciones**: La preparación de los alimentos es el proceso más importante, ya que transforma los inputs, entregándole al consumidor el producto final.

- **Logística de salida**: siendo el proceso de entrega del producto el más importante en esta línea, ya que, a través de él, el cliente puede degustar nuestro producto final.

- **Marketing y ventas:** Enfocándose principalmente en la fijación de precios, este proceso es importante, debido a que a partir de la fijación de precios se derivan todas las promociones al público y el respectivo proceso publicitario. Se tiene en cuenta variables como el segmento de mercado en el cual se ubica el restaurante y el tipo de personas que busca seducir.

- **Servicio:** Se enfoca en el proceso de la calidad del servicio, debido a que seguramente si se ofrece un servicio de calidad, donde la higiene y pulcritud son valores fundamentales, acompañado de un buen sabor en los alimentos y una excelente atención, indudablemente ocuparemos un espacio en cada familia caleña.

Por último, se encuentra el margen que es el proceso de retroalimentación y ganancia o pérdida que obtuvo el restaurante después de realizado todo el proceso.

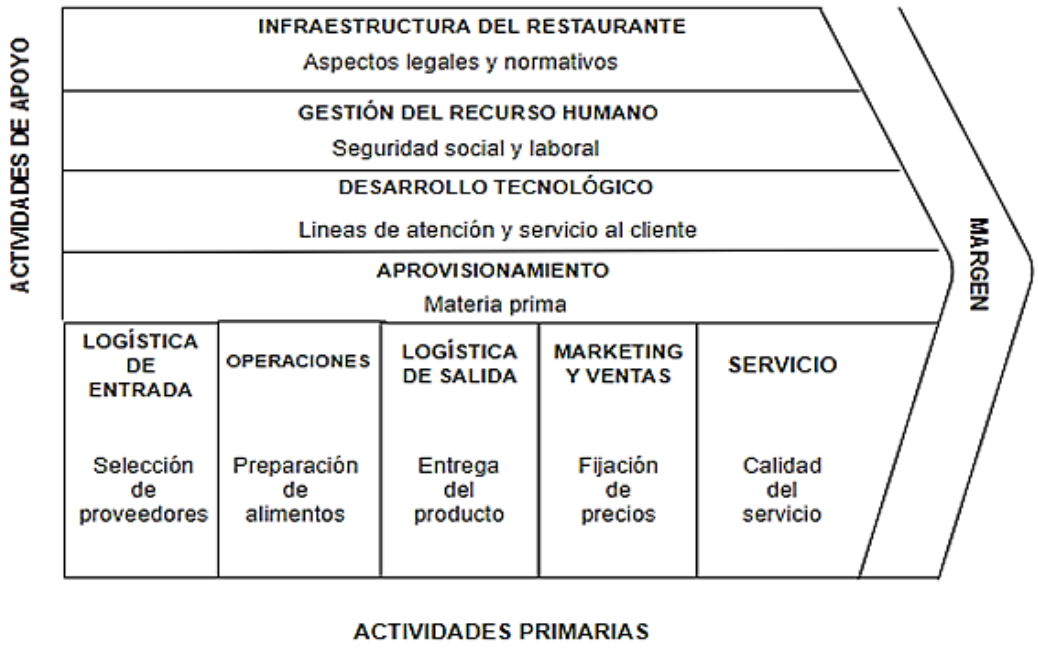



Ilustración 44. Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia.

**Mapa de Procesos del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.**

Ilustración 45. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

# 5. CAPITULO 5. PLAN DE ACCIÓN

## 5.1. Estrategia 1

**Destinar un porcentaje de las ganancias en la implementación de herramientas tecnológicas para el área administrativa y de producción que le permita llevar un control sobre las ventas, costos asociados a la actividad productiva de la compañía y nivel de inventarios con el fin de ofrecer un mejor servicio y mayor control interno.**

Para implementar esta estrategia hay que tener en cuenta que los diferentes tipos de herramientas tecnológicas en la actualidad han pasado de ser una opción a ser una obligación para las empresas, cada día los clientes exigen mayor información, confort y productos y servicios a un clic; asimismo la competencia cada día tiende a especializarse y a adoptar herramientas tecnológicas en todos sus procesos. Por otro lado, el gobierno nacional esta implementado una nueva modalidad de pago de los impuestos mediante factura digital.

La importancia de implementar herramientas tecnológicas que le permita al restaurante llevar un control sobre la toma de pedidos, generación de facturas, llevar un control sobre el nivel de ventas y los costos asociados a estas, y llevar un control del inventario de formas digital, le genera a las empresas optimizar esfuerzos y tener información disponible para ayudar a la toma de decisiones. Dado lo anterior se hace necesario que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior logre implementar herramientas como Software que le permita llevar un control de procesos, ventas y demás gracias a la integración de estos en una plataforma digital.

El siguiente cuadro muestra cómo desarrollar esta estrategia y lograr la implementación de herramientas tecnológicas al interior del restaurante.

Tabla 32 Estrategia 1.

| **ESTRATEGIA 1** | |
|---|---|
| Destinar un porcentaje de las ganancias en la implementación de herramientas tecnológicas para el área administrativa y de producción que le permita llevar un control sobre las ventas, costos asociados a la actividad productiva de la compañía y nivel de inventarios con el fin de ofrecer un mejor servicio y mayor Control interno. | |
| **OBJETIVO** | Modernizar tecnológicamente las áreas de dirección y producción a través de la implementación de un software que le permita a la empresa reemplazar la toma de pedidos tradicionales (papel), llevar un control de las ventas diarias y costos asociados a las actividades productivas del restaurante, llevar un control del inventario que le permita a la dirección tomar decisiones a partir de los datos obtenidos en el sistema de información. |
| | **Objetivo estratégico 3:** Modernizar tecnológicamente las áreas de dirección y producción del restaurante. |
| | **Objetivo estratégico 5:** Establecer diferentes herramientas que le permitan a la empresa tomar decisiones a partir de datos suministrados por estas. |
| **ACTIVIDADES** | 1. Realizar un estudio de mercado sobre los diferentes proveedores que ofrecen software tecnológico para establecimientos gastronómicos. |
| | 2. Destinar el recurso financiero suficiente para poder implementar la herramienta tecnológica. |
| | 3. establecer y adquirir los equipos necesarios (hardware) para la instalación del recurso tecnológico (Software). |

| | |
|---|---|
| | |
| | 4. Realizar proceso de instalación del software. |
| | 5. Realizar un proceso de capacitación con el proveedor elegido al personal encargado de manejar el nuevo software. |
| | 6. Realizar una prueba piloto de la nueva herramienta tecnológica. |
| | 7. Realizar una evaluación sobre el nivel de impacto de la nueva herramienta, nivel de control sobre las ventas, costos y nivel de inventario |
| **RESPONSABLES** | Responsable de la supervisión: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 1: Gerente general. |
| | Responsable actividad 2: Gerente general. |
| | Responsable actividad 3: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 4: Proveedor de la herramienta y gerente general. |
| | Responsable actividad 5: Gerente general. |
| | Responsable actividad 6: Gerente general. |
| **RESULTADOS ESPERADOS** | 1. Llevar un control sobre el nivel de ventas del día, así como de los costos asociados a la misma (compra de suministros, pago de nómina, pago a proveedores, etc.).<br>2. Lograr un control del inventario, diario, semanal y mensual sobre los insumos que entran cuantos se utilizan (%) y cuánto debe comprar.<br>3. Establecer informes semanales y mensuales sobre el nivel de ventas, costos y movimiento de inventario de la empresa. |
| **INDICADORES** | 1. Nivel (%) de impacto del software en el control de las ventas, costos e inventarios. (Ventas registradas sin |

| | |
|---|---|
| | software / Ventas registradas con el software) *100; (Costos registrados sin software / Costos registrados con el software) *100; (Inventarios registrados sin software/ inventarios registrados con software) *100.<br>2. Nivel de optimización del software = reducción de tiempos (tiempo destinado al registro manual - tiempo destinado al registro digital), flujos de caja diario= (tiempo de facturación manual - Tiempo de facturación del software), movimiento del inventario= (tiempo invertido en el conteo manual de inventario - tiempo invertido en el software del conteo del inventario). |
| **PRESUPUESTO** | Actividad 2: $4.936.855<br>Actividad 3: $3.600.000<br>Otros gastos: $1.500.000<br>Total presupuesto estimado: $ 10.036.855 |

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestran todas las actividades y responsables de las mismas para lograr el objetivo de la estrategia 1; así como los resultados esperados y los indicadores de la estrategia, adicionalmente se muestra como el desarrollo de esta estrategia logra aportar directamente en los objetivos estratégicos 1 y 2 donde se busca implementar herramientas tecnológicas a las áreas administrativas y de producción con el fin de llevar un mayor control por parte del gerente del restaurante.

El software de control para el restaurante incluye un pago anual por la licencia del programa, adicionalmente ofrece servicios tales como: Contabilidad, impuestos, facturación ilimitada, inventarios, compras, gastos, costos, cuentas por cobrar y pagar, cotizaciones, 1 usuarios administrativo, 1 usuario contador, servicio técnico 24/7, capacitación gratuitita al personal que asigne la compañía para el manejo y control del sistema así como 10 usuarios (computadores) en los cuales se puede instalar el software, dado lo anterior para el restaurante seria de mucha utilidad la instalación de un software d control.

A continuación, se muestra el cuadro que presenta el cronograma de tiempos que duran las actividades para la estrategia.

Tabla 33. Cronograma de la estrategia 1.

| No | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | SEMANAS | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Realizar estudio de mercado | Gerente general | | | | | | | | | | |
| 2 | Destinar el recurso financiero para la herramienta tecnológica. | Gerente general | | | | | | | | | | |
| 3 | Establecer y adquirir los equipos necesarios. | Subgerente y gerente general | | | | | | | | | | |
| 4 | Realizar proceso de instalación del software. | Proveedor del software. | | | | | | | | | | |
| 5 | Realizar un proceso de capacitación al personal. | Proveedor del Software y Gerente general. | | | | | | | | | | |
| 6 | Realizar prueba piloto de la nueva herramienta. | Gerente general | | | | | | | | | | |
| 7 | Realizar evaluación sobre el impacto de la nueva tecnología. | Gerente general | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Estrategia 2

**Realizar estrategias de marketing (publicidad, promoción) para aprovechar el renombre de la marca y expandir campo de acción a otros sectores de la ciudad y el departamento.**

Como indica el enunciado, la estrategia consiste en desarrollar un plan de marketing que permita coordinar las actividades de la organización a través de una orientación enfocada en el consumidor, permitiendo fomentar un direccionamiento estratégico empresarial que oriente no solo a la empresa a vender por vender, sino a estar atentos a ofrecer soluciones a la satisfacción y necesidades que el mercado plantea.

El plan de acción que se presenta en la tabla resumen, permite constituir todas las actividades que la empresa debe ejecutar para lograr el desarrollo y ejecución del nuevo plan de marketing. A continuación, la tabla 34 muestra cómo desarrollar esta actividad y lograr la creación de un nuevo plan de marketing:

Tabla 34. Estrategia 2.

| **ESTRATEGIA 2** | |
|---|---|
| Realizar estrategias de marketing (publicidad, promoción) para aprovechar el renombre de la marca y expandir campo de acción a otros sectores de la ciudad y el departamento. | |
| **OBJETIVO** | Programar y presentar de manera detalla un plan de marketing, sensibilizando la importancia de la implementación de un plan de marketing en todos los niveles organizacionales. Al mismo tiempo establecer los ajustes y nuevas propuestas de actual plan de marketing. |
| | **Objetivo estratégico 4: Proporcionar** mayores estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca.<br><br>**Objetivo estratégico 5:** Establecer diferentes herramientas que le permitan a la empresa tomar decisiones a partir de datos suministrados por estas. |

| | |
|---|---|
| **ACTIVIDADES** | 1. Realizar un proceso de socialización del nuevo plan de Marketing de los ajustes del plan en cada nivel organizacional. |
| | 2.. Realizar una investigación para la selección de las empresas encargadas de realizar la implementación del nuevo plan de marketing en los diferentes niveles de la empresa |
| | 3. Llevar a cabo una reunión con la gerencia, contador y personal vinculado en el plan de marketing para evaluar los presupuestos que conlleva el plan |
| | 4. Llevar a cabo una evaluación de las tácticas de mercado, las estrategias y objetivos del plan. |
| | 5. Posteriormente presentar las nuevas propuestas de marketing con sus correspondientes ajustes y programación. |
| | 6. Realizar seguimientos y evaluación del plan de marketing y sus objetivos |
| | 7. Realizar una cuantificación los datos de los resultados obtenidos de cada fase programada del plan. |
| | 8. Realizar reuniones cada dos meses con gerencia y representantes de la empresa encargada del plan, para mostrar el alcance de los objetivos. |
| **RESPONSABLES** | Responsable de la supervisión: Subgerente, gerente general y Mercadólogo (Recomendado) |
| | Responsable actividad 1: subgerente |
| | Responsable actividad 2: gerente y subgerente |
| | Responsable actividad 3: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 4: Gerente general, Subgerente y Mercadólogo |
| | Responsable actividad 5: Mercadólogo |
| | Responsable actividad 6: Subgerente |
| | Responsable actividad 7: Mercadólogo |
| | Responsable actividad 8: Gerente general, Subgerente y Mercadólogo |

| | |
|---|---|
| **RESULTADOS ESPERADOS** | 1) aumentar en más de un 10% las participaciones en el mercado a partir del primer año del plan.<br><br>2) Aumentar un 12 % de las ventas totales de la empresa a partir de los 8 meses de lanzamiento del plan. |
| **INDICADORES** | 1) Aumento de ingresos netos de la compañía (Promedio de ingresos netos antes del plan de marketing – Promedio de ingresos netos después del plan de marketing)<br>2) ((Valor de ventas de cada producto luego del plan - Valor de ventas de cada producto antes del plan) / Valor de ventas de cada producto antes del plan) * 100 = Porcentaje Aumento de Ventas de Producto Especifico |
| **PRESUPUESTO** | Actividad 2: $ 4.500.000<br>Actividad 5: $ 7.000.000<br>Actividad 6: $ 5.500.000<br>Actividad 7: $ 6.500.000<br>Otros Gastos: $ 2.000.000<br>Total Presupuesto Estimado: $ 25.5000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior determina como el objetivo de esta estrategia se basa en programar y presentar de manera detalla un plan de marketing, sensibilizando la importancia de la implementación de un plan de marketing en todos los niveles organizacionales. Al mismo tiempo establecer los ajustes y nuevas propuestas de actual plan de marketing, la implementación de esta estrategia permitirá aumentar los ingresos netos de la empresa y al mismo tiempo ganar más reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Cada una de las actividades presenta a sus respectivos responsables, los cuales deberán dar cuenta del logro de los objetivos y de velar que los resultados sean los esperados, y estén conformes a los planteados.

A continuación, se muestra el cuadro que presenta el cronograma de tiempos que duran las actividades para la estrategia, buscando un panorama de cuando se tendrán resultados de la implementación de todas las actividades propuestas para cada estrategia.

Tabla 35. Cronograma de la estrategia 2

| No | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE | SEMANAS | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Proceso de socialización | subgerente | | | | | | | | | | |
| 2 | Investigación de selección | gerente y subgerente | | | | | | | | | | |
| 3 | Reuniones de gerencia | gerente y subgerente | | | | | | | | | | |
| 4 | Evaluación | Gerente general, Subgerente y Mercadólogo | | | | | | | | | | |
| 5 | Nuevas propuestas | Mercadólogo | | | | | | | | | | |
| 6 | Seguimientos y evaluación | subgerente | | | | | | | | | | |
| 7 | Cuantificación de datos | Mercadólogo | | | | | | | | | | |
| 8 | Alcance de los objetivos | Gerente general, Subgerente y Mercadólogo | | | | | | | | | | |

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.3. Estrategia 3

**Utilizar herramientas de satisfacción del cliente, como encuestas, buzón de sugerencias, etc., que le permita al restaurante ofrecer un mejor servicio.**

Para implementar esta estrategia hay que tener en cuenta que lo más importante de una empresa son sus clientes dado que son la razón de ser de las organizaciones, en este orden ideas para las empresas resulta sumamente importante que sepan cual es la percepción de sus clientes que se preocupen por lo que sienten y piensan de la organización, debido a que está demostrado estadísticamente que uno de cada 10 clientes insatisfechos con la empresa se quejan los otros 9 simplemente abandonan la empresa, dado lo anterior en la actualidad las empresas se preocupan por ofrecer un servicio de calidad, con un proceso de retroalimentación por parte del cliente debido a que esto les permite mejorar los procesos e implementar nuevas estrategias de fidelización de los clientes.

Dado lo anterior en la actualidad existen una gran cantidad de herramientas que sirven para medir que tan satisfecho se encuentra un cliente con los productos y servicios de una organización. El siguiente cuadro muestra cómo desarrollar esta estrategia y lograr la implementación de herramientas de servicio al cliente al interior del restaurante.

Tabla 36. Estrategia 3.

| **ESTRATEGIA 3** | |
|---|---|
| Utilizar herramientas de satisfacción del cliente, como encuestas, buzón de sugerencias, etc., que le permita al restaurante ofrecer un mejor servicio. | |
| **OBJETIVO** | Implementar herramientas de satisfacción del cliente que le permita a la empresa establecer cuál de los procesos del servicio o de los productos les genera inconformidad a los clientes, con el objetivo de implementar medidas correctivas. |
| | |

| | |
|---|---|
| | **Objetivo estratégico 2:** Mantener y mejorar las estrategias de calidad de servicio al cliente. |
| | **Objetivo estratégico 5:** Establecer diferentes herramientas que le permitan a la empresa tomar decisiones a partir de datos suministrados por estas. |
| **ACTIVIDADES** | 1. Realizar un análisis sobre cuáles son las herramientas de satisfacción al cliente más efectivas. |
| | 2. Establecer cuáles de herramientas se ajustan mejor a la empresa mediante asesoría profesional. |
| | 3. Realizar un análisis de viabilidad financiera sobre el costo de las herramientas. |
| | 4. Realizar el diseño de las herramientas de satisfacción al cliente. |
| | 5. Implementar las herramientas elegidas en la empresa. |
| | 6. Realizar una prueba piloto de las nuevas herramientas de satisfacción del cliente. |
| | 7. Realizar una evaluación sobre el nivel de impacto de la nueva herramienta. |
| | 8. Realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos e implementar medidas correctivas y de mejora. |

| | |
|---|---|
| **RESPONSABLES** | Responsable de la supervisión: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 1: Gerente general. |
| | Responsable actividad 2: Gerente general y analista externo de servicio al cliente. |
| | Responsable actividad 3: Gerente general. |
| | Responsable actividad 4: Analista externo de servicio al cliente. |
| | Responsable actividad 5: Gerente general. |
| | Responsable actividad 6: Gerente general y analista externo de servicio al cliente. |
| | Responsable actividad 7: Gerente general. |
| | Responsable actividad 8: Gerente general. |
| **RESULTADOS ESPERADOS** | 1. Mejorar la calidad del servicio y los productos ofrecidos.<br>2. Tomar decisiones sobre medidas correctivas y de mejora del servicio y los productos.<br>3. Llevar un control sobre la calidad del servicio que están prestando los colaboradores. |
| **INDICADORES** | 1. Cantidad de pedidos devueltos al día por mal servicio.<br>2. Cantidad de notificaciones realizadas por los clientes (negativas y positivas) semanales.<br>3. % de participación de los clientes en las medidas correctivas y de mejora= (# de notificaciones realizas por los clientes - # de acciones que se van a implementar) * 100. |
| **PRESUPUESTO** | Actividad 2: $1.200.000<br>Actividad 3: $3.100.000<br>Otros gastos: $500.000<br>Total presupuesto estimado: $4.800.000 |

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestran todas las actividades y responsables de las mismas para lograr el objetivo de la estrategia 3; así como los resultados esperados y los indicadores de la estrategia, adicionalmente se muestra como el

desarrollo de esta estrategia logra aportar directamente en los objetivos estratégicos 2 y 5 donde se busca implementar herramientas de servicio al cliente que le permitan al gerente del restaurante tomar decisiones sobre medidas preventivas y correctivas del servicio y de los productos de la empresa.

Dado lo anterior cabe resaltar que existen herramientas generales de satisfacción al cliente como lo son buzones de sugerencia y PQRS estas últimas se debe retroalimentar al cliente, así como encuestas de satisfacción que se pueden resolver de forma física o virtual, también se puede establecer un índice de satisfacción al cliente, entre otras herramientas tecnológicas, también se puede establecer una evaluación oral por parte de gerente general.

Buscando un panorama de cuando se tendrán resultados de la implementación de todas las actividades propuestas para cada estrategia. A continuación, se muestra el cuadro que presenta el cronograma de tiempos que duran las actividades para la estrategia

Tabla 37. Cronograma de la estrategia 3

| No | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | SEMANAS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Realizar un análisis sobre cuáles son las herramientas de satisfacción al cliente más efectivas. | Gerente general | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Establecer cuáles de herramientas se ajustan mejor a la empresa mediante asesoría profesional. | Gerente general y analista externo de servicio al cliente. | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Realizar un análisis de viabilidad financiera sobre el costo de las herramientas. | Gerente general | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Realizar el diseño de las herramientas de satisfacción al cliente. | Analista externo de servicio al cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Implementar las herramientas elegidas en la empresa. | Gerente general. | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Realizar una prueba piloto de las nuevas herramientas de satisfacción del cliente. | Gerente general y analista externo de servicio al cliente. | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Realizar una evaluación sobre el nivel de impacto de la nueva herramienta. | Gerente general | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos e implementar medidas correctivas y de mejora. | Gerente general | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. Estrategia 4

**Buscar diferentes alianzas comerciales con otros proveedores de diferentes segmentos del mercado**

Como parte general de los objetivos estratégicos se encuentra el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo modernizar tecnológicamente sus instalaciones, con el desarrollo de esta estrategia no solo se logrará el cumplimiento de estos objetivos, además se podrá alcanzar una mayor posición en el mercado que le permita aumentar su competitividad en su sector económico.

Esta estrategia planea establecer en la mente de los empresarios la necesidad de unirse con otras organizaciones que tienen una línea de negocios similar o diferente, con el objetivo final de reforzar las áreas que presentan problemas y, en consecuencia, convertirse en organizaciones enfocadas que enfrentan cada uno de los límites que hoy en día presentan los sectores empresariales. En la siguiente tabla se muestra el desarrollo completo de la estrategia 4:

Tabla 38. Estrategia 4.

| **ESTRATEGIA 4** | |
|---|---|
| Buscar diferentes alianzas comerciales con otros proveedores de diferentes segmentos del mercado. | |
| **OBJETIVO** | Para alcanzar una superior ubicación en el mercado, se busca lograr alianzas empresariales que faciliten obtener acceso a muchos más recursos de los que se pueden obtener y poseer actualmente. Buscando extender significativamente la competitividad y capacidades de crear nuevos productos, incorporar nueva tecnología, desplazar competidores, reducir costos, penetrar nuevos mercados con el fin de sobrevivir en tan competitivo mercado. |
| | |

| | |
|---|---|
| | **Objetivo estratégico 1:** Lograr la permanencia y crecimiento de la empresa, a través del aseguramiento alianzas estratégicas.<br><br>**Objetivo estratégico 3:** Modernizar tecnológicamente las áreas de dirección y producción del restaurante. |
| **ACTIVIDADES** | 1. Realizar la identificación de las empresas factibles de la realización de una alianza corporativa. |
| | 2. Realizar una gestión de negocios que permita convenios o acuerdos de cooperación de las diferentes empresas del sector en busca de desarrollar una gestión conjunta administrativa entre medianas empresas. |
| | 3. Realizar las negociaciones en base al tipo de alianzas que se realizaran con las diferentes empresas del sector, donde se especifique las ventajas y beneficios que se lograrían, al mismo tiempo la utilidad que se tendría de todo el proceso al final del periodo |
| | 4. Crear la logística referente a las formas administrativas que acarrea las diferentes alianzas, logrando entre las dos empresas un sistema de información conjunto. (Tipos de documentos necesarios, formas de pagos, etc.) |
| | 5. Realizar los acuerdos necesarios que permitan que ambas empresas determinaran la manera y formas de administrar la alianza y su negociación, dejando claro los porcentajes correspondiente a ganancias. |
| | 6. Llevar a cabo los contratos necesarios buscando formalizar la alianza, estipulando los términos de la misma |
| | Responsable de la supervisión: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 1: Subgerente y gerente general. |

| | |
|---|---|
| **RESPONSABLES** | Responsable actividad 2: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 3: Gerente general. |
| | Responsable actividad 4: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 5: Subgerente y gerente general. |
| | Responsable actividad 6: Subgerente, gerente general, abogado. |
| **RESULTADOS ESPERADOS** | 1). Conseguir una mejor posición en el mercado.<br>2) Reducir el costo entre un 10 a 20 % de los diferentes recursos y materias primas necesarios para operar la empresa.<br>3) Incrementar las ventas.<br>4) Mejorar la calidad del servicio y de los productos.<br>5) Facilitar y agilizar la implementación de nuevas tecnologías en la empresa |
| **INDICADORES** | 1) Reducción de costo de insumos, (Precio del producto actual / precio del producto después de la alianza)<br>2) % de productos y maquinaria reemplazada, (# números de productos actuales/ # de productos adquiridos con las alianzas) |
| **PRESUPUESTO** | Actividad 4: $5.000.000<br>Actividad 6: $6.500.000<br>Otros Gastos: $2.500.000<br>Total presupuesto Estimado: $ 14.000.000 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra todas las actividades junto con sus responsables de lograr el objetivo de la estrategia 4; donde el objetivo se basa en la búsqueda de alianzas empresariales que faciliten obtener acceso a muchos más recursos de los que se pueden obtener y poseer actualmente. La tabla indica cómo el logro de esta estrategia determina cómo contribuir directamente a los objetivos estratégicos es 1 y 3, donde será concebible tener la implementación y aplicación de unas alianzas empresariales que logren el incremento de la competitividad de

la empresa en el sector, abriendo las puertas a un sin número de recursos externos.

A continuación, se muestra el cuadro que presenta el cronograma de tiempos que duran las actividades para la estrategia

Tabla 39. Cronograma de la estrategia 4

**CRONOGRAMA ESTRATEGIA 4**

| No | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE | SEMANAS | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | MES 12 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1 | Identificación de empresas | Subgerente y gerente general. | | | | | | | | | | | |
| 2 | Gestión de negocios | Subgerente y gerente general. | | | | | | | | | | | |
| 3 | Negociaciones | Gerente general. | | | | | | | | | | | |
| 4 | Logística | Subgerente y gerente general. | | | | | | | | | | | |
| 5 | Acuerdos | Subgerente y gerente general. | | | | | | | | | | | |
| 6 | Contratos | Subgerente, gerente general y Abogado | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

# 6. CONCLUSIONES

Para alcanzar una conclusión inicial de la circunstancia en que la organización fue hallada, tanto de manera interna como de forma externa, se completó una investigación de su macro y micro ambiente, donde se contemplaron los diversos ámbitos que se identificaran y relacionaran con el segmento de restaurantes de comida de mar. En este análisis se pudo concluir que el Restaurante, así como la mayoría de Pymes del país presentan un desorden estructural y un alto grado de informalidad en sus procesos y en la toma de decisiones, adicionalmente se pudo observar que las amenazas y oportunidades en relación con este sector son muy escasas en especial las oportunidades debido a la competencia tan fuerte del sector. En este orden de ideas se realizó un análisis inicial; y como cualquier análisis lo demanda, se determinó cual es el problema que restringe o estanca a la organización en su desarrollo, causando un impacto de “cuello de botella” en un gran número de procedimientos gerenciales relacionados con el capital humano, financiero, procesos etc. Para ello se realizó un análisis expansivo a través de las técnicas propuestas, como primer punto de partida; con los datos obtenidos, se conduce a estructurar un cumulo de estrategias que permitiría a la organización eliminar desde lo más bajo a lo más alto de la organización las actividades o acciones que estarían deteriorando las capacidades y competitiva organizacional.

Por otra parte, se llevó a cabo un diagnóstico estratégico tanto interno como externo, utilizando la muy conocida matriz DOFA, para establecer cuál de los entornos afecta en mayor proporción la empresa, donde se concluyó que la organización se encuentra en un sector donde se ve afectado en gran medida por su entorno externo donde las amenazas por parte de la competencia están siempre presentes y las debilidades internas no se le da la importancia que se debiera para poder explotar aquellas fortalezas que tiene la organización como lo es el posicionamiento de la marca.

El fundamento clave de esta guía estratégica es el reforzamiento de cada una de las áreas y la modificación en los procedimientos, de las áreas más

indefensas; comenzando con la caracterización y creación de la visión, misión, políticas y objetivos; Cada procedimiento fue investigado y examinado a través de la percepción y entrevistas, para que se establecieran los parámetros y los componentes más pertinentes, para los miembros de la empresa que son los verdaderos beneficiarios del proyecto.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se realizó el análisis competitivo de la empresa, donde se concluyó que la organización de alimentos, Restaurante y Sevichería Pedro Junior, tiene un perfil competitivo medio, debido a que cuenta con una trayectoria importante y además cuenta con una gran variedad de clientes, sumado a esto se encuentra en un segmento que no es muy atractivo para un nuevo competidor dados los altos gastos, costos, las condiciones reglamentarias, la ubicación del sector, la competencia ya establecida, y las barrearas de entradas que están bien marcadas en el sector. En cuanto a la investigación comparativa ejecutada a la organización que hace referencia a las empresas que compiten en una misma actividad económica, se dio en manifiesto de que la organización no solo se encuentra en un nivel medio de competencia sino que se encuentra entre las líderes a pesar de la gran competencia que existe, dado lo anterior también se concluyó que la empresa no es el número uno, por la falta de una correcta planeación estratégica que conlleva a estrategias enfocas en temas como marketing, estandarización de los procesos y la implementación de herramientas tecnológicas al interior del restaurante, donde se evidencia que la organización no está enfocada es ser más competitiva y en obtener un mayor reconocimiento en el mercado. No obstante, debe recalcarse que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior, tiene una ventaja que puede aprovechar y es la gran variedad de productos que cuentan con una calidad mayor que la de sus competidores lo que le podría ayudar a generar una ventaja competitiva ante sus principales competidores.

En este orden de ideas, se explicó y se trazó el plan de acción para cada una de las estrategias que se obtuvieron del análisis actual de la compañía los cuales incorporan indicadores, responsables, presupuestos y objetivos estratégicos. Sus entornos y su competencia por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas donde se eligieron cuatro estrategias que van acorde con los

diferentes análisis realizados, donde se dio importancia a las fortalezas de la compañía como lo es el renombre de la marca, se dieron otras estrategias más enfocadas a la estandarización de los procesos y la inclusión de herramientas tecnológicas, donde se concluye que el enfoque dado a la empresa está bien direccionado y se busca que la organización pueda ser más competitiva a través del mejoramiento de sus procesos internos y aprovechar el posicionamiento ya ganado para seguir expandiendo su campo de acción y lograr llegar a ser la empresa líder del sector de comida de mar.

Las empresas deben percatarse, investigar y entender los componentes de su entorno, al mismo tiempo determinar cómo estos componentes influyen en ellas de manera negativa o positiva, con el objetivo final de producir estrategias que les permitan explotar oportunidades y afrontar los peligros de la manera más ideal, a través de acciones dinámicas y exactas, sean a corto medio y largo plazo.

La planeación estratégica es evidentemente, un instrumento fundamental y de suma importancia dentro de cada una de esas organizaciones que se encuentran en desarrollo; Las palabras cambio, innovación, renovación deben ser palabras que se fomente, se manifiesten y desarrollen en todos los estándares de la vida de cada organización y deben tratarse y aplicarse de todas las maneras posibles. En medio de esta guía estratégica hay una probabilidad de progreso, reforzamiento y restablecimiento de cada una de las obligaciones y / o procedimientos administrativos de la empresa. La competitividad y la productividad se han trasformado en la marca registrada de cualquier empresa y, por lo tanto, buscan permanecer, emerger y fortalecerse dentro de un mercado que progresivamente se complica en dimensiones, relacionadas con el dinero, política y más, todo en términos financieros.

En una dimensión personal  podemos deducir que se trata de un trabajo excepcionalmente intrigante y significativo para nuestras vidas como profesionales, obviamente toma mucho más tiempo y compromiso un proyecto de estas dimensiones, en el caso de que necesite la correcta aplicación y seguimiento del mismo, con la finalidad de que el resultado final sea un elemento confiable y lo suficientemente realista para la empresa, sin embargo, como un

ejercicio académico Nos queda el cumplimiento y regocijo del vivir y comprender el  por qué el entorno es tan esencial para las empresas.

# 7. RECOMENDACIONES

Se busca que este proyecto no solo se establezca exclusivamente como mero trabajo de grado, lo que realmente se busca es terminar como un manual de referencia para la amplia gama de personal requeridas por el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior. También, que sea un informe significativo; Una ayuda genuina que registre cada actividad o acción con los proyectos y objetivos de la empresa. Este proyecto ha construido las bases para habilitar y estimular una ayuda genuina para adaptarse a nuevas circunstancias que el entorno les brinde; una ayuda para las nuevas direcciones planteadas; demostrando cada una de las ventajas que esto implica y las compensaciones que se pueden lograr si se persigue el cumplimiento de un número significativo de las recomendaciones aquí presentadas para el desarrollo y fortalecimiento de cada una de las áreas.

A cada individuo en el interior de la empresa se le debe dar a saber directamente los nuevos elementos estratégicos como lo son la Visión, Misión, Objetivos, Organigrama y demás elementos construidos en él proyecto. De esta forma cada uno se encuentre y perciba rápidamente su lugar dentro de la empresa; que distinga los objetivos de la empresa y la importancia de su rol en cada área específica y cómo su ejecución puede influenciar de manera positiva o negativa dentro del avance ordinario de los objetivos organizacionales.

La empresa bajo análisis debe estar vigilante de los cambios más considerables que se puedan presentar en cada dimensión descubierta en el proyecto de investigación, para establecer cuáles son los cambios más vitales que se deben implementar dentro de la empresa que le permitirán seguir siendo una organización insignia en el sector.

El plan estratégico deberá ser un documento conocido por toda la organización para el alcance de sus metas y objetivos planteados.

La planeación estratégica es una forma de vida (es cultura) se debe concientizar e involucrar constantemente a todo el personal del Restaurante y Sevicheria Pedro Junior buscando siempre la mejora continúa estableciendo una buena relación entre el personal operativo y administrativo de la empresa.

Esta planeación debe de ser revisada y actualizada periódicamente con retroalimentación de todo el personal involucrado, buscando prever los constantes cambios del entorno logrando de esta manera estar siempre a la vanguardia en el sector al cual pertenece la empresa.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

La principal recomendación es que se lleven a cabo cada una de las estrategias planteadas en el plan de acción que, aunque existen costos asociados a estas, la empresa cuenta con buen respaldo financiero para llevarlas a cabo donde se busca posicionar a la empresa como líder del sector y ser reconocida por la calidad de su servicio y los procesos asociados a la prestación del servicio.

Implementar mediante el uso de la herramienta tecnológica un control y un flujo de efectivo diario que le permita a la empresa establecer con exactitud cuáles son los costos e ingresos al finalizar el día, la semana y el mes de producción asimismo se recomienda evaluar y comparar periódicamente los indicadores financieros, como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones por parte de la gerencia estableciendo indicadores de gestión y posibles resultados para el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

Para finalizar se recomienda a la gerencia del Restaurante que indague sobre herramientas de toma de decisiones y que a su vez pueda delegar funciones administrativas a aquel personal que desde la gerencia se tome como de confianza logrando de esta manera liberar un poco la carga que lleva el gerente de la compañía.

## 8. BIBLIOGRAFIA


Aktouf, Omar. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Chandler, Alfred. (1997) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Citado por: MINTZBERG, Henry, et al. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación.

Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, Philip. (1988). Mercadeo de servicios profesionales. Bogotá: Ed. Legis,

Miklos, Tomás, Tello, María. (1993). Planeación interactiva, nueva estrategia para el logro empresarial. México. Editorial Limusa.

Fayol, Henry. (1987). Administración Industrial y general. Argentina. Editorial EL Ateneo.

Goodstein, David. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Estados Unidos. Mac Graw Hill.

Betancourt, Benjamín. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Ecoe Ediciones; Universidad del Valle.

Porter, Michael. (2008). Las Cinco fuerzas Competitivas que le Dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review.

Andrade, Salvador., & Fernandez, Margarita. (1987). Las cinco Ps de la estrategia. California Management Review (Eds.), 1-12.

Sampieri, Roberto, (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. México: McGraw Hill Education.

Strickland, Thompson Peteraf. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. 18ª edición. México: McGraw Hill Education.

Gallardo, J.R. (2012). Administración Estratégica. In J. R. Gallardo, Administración Estratégica: De la visión a la ejecución México D.F: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Richard L. Daft. (2013) Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores, S. A.

Chiavenato, Adalberto. Gestión del talento humano. 1 ed. Bogotá – Colombia: Mc Graw Hill, 2002. 142 – 199 p.

Fred R. David, (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14 ª edición. México: Pearson Educación.

FRED David, (1998). La gerencia estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A.

Betancourt, Benjamín. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Ecoe Ediciones; Universidad del Valle.

Mintzberg – Henry, 1997. El Proceso Estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México.

Charles W.L Hill & Gareth R. Jones (2011). Administración estratégica Un enfoque integral, Novena edición. Cengage Learning Editores, México.

Steiner, George A. (1985) Planeación Estratégica: Lo que Todo Director debe Saber, México D.F.: CECSA.

Porter, Michael. (1995). “Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia”, Vigésima Edición, Compañía Editorial Continental S.A., México.

Sallenave, Jean Paul. (1943) Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma.

BetancourT, Benjamín. (2011). Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
Martin G. Álvarez Torres. (2006) Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Proyecciones de la población. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Estadísticas Vitales, EEVV. Boletín Técnico. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitales_2018pre-28-septiembre-2018.pdf.
Cali Como Vamos. (2018). Boletín de Demografía, resumen. Santiago de Cali. Recuperado de: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_a913db6a1f2f4305a9df45aa3abadd4c.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Gran Encuesta Integrad de Hogares (GEIH), fuerza laboral y educación, boletín técnico. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia, boletín técnico. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_17.pdf.
Departamento Administrativo Jurídico, Departamento del Valle del Cauca. (2016). Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca para el Periodo 2016-2019, “El Valle Esta en Vos”. Santiago de Cali. Recuperado de: http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-de-desarrollo-del-valle-del-cauca.pdf.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2010). Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico. Bogotá D.C. Recuperado de:
http://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/Presentaci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_Nacional_-_Gesti%C3%B3n_/libro_pol_nal_rec_hidrico.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas, boletín técnico. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2016.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Estadísticas por Tema. Bogotá D.C. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema.

Ministerio de Minas y Energía & Unidad de Planeación Minero Energética [UPME]. (2016). Plan de Acción Indicativo de Eficiencia Energética 2017 – 2022. Bogotá D.C. Recuperado de: http://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/MarcoNormatividad/PAI_PROURE_2017-2022.pdf.

Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2014). Actualización del componente Meteorológico del modelo institucional del IDEAM sobre el efecto climático de los fenómenos El Niño y La Niña en Colombia, como insumo para el Atlas Climatológico. Bogotá D.C. Recuperado de: http://www.ideam.gov.co/documents/21021/440517/Actualizacion+Modelo+Institucional+El+Ni%C3%B1o+-+La+Ni%C3%B1a.pdf/02f5e53b-0349-41f1-87e0-5513286d1d1d.

Álvarez Torres, M. G. (2006). Manual de planeación estratégica (Primera Ed). Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Amaya Amaya, J. (n.d.). Gerencia: planeación y estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación (Cuarta Ed.).

Daft, R. L. (2013). Teoría y diseño organizacional (Undécima E). Cengage Learning.

Fred R., D. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta). Pearson Education.

Gómez, A., & Suárez, E. (2010). El gran marica (Primera Ed). Norma.
Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta Ed.). Mc Graw Hill.

Hill, C. W. L., & Gareth R., J. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral (Novena Ed.). Cengage Learning.

Sallenavev, J.-P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Norma.
Stoner, J. A., Freedman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). Administración (Sexta Ed.). Prentice Hall.

# 9. ANEXOS

## Anexo 1. ENTREVISTA.

**¿Cómo nació el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior? ¿Cuáles han sido los hitos que marcaron la historia de la empresa?**

R/ el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior nació en el año 2005, donde logro un gran progreso porque tuvo la oportunidad de trabajar con una persona experimentada y que conocía muy bien el sector, quien lo empleo inicialmente lavando camarón, y a medida que iba aprendiendo fue ascendiendo hasta pasar a la preparación de algunos de los alimentos que ofrecía el restaurante donde trabajaba, en este restaurante estuvo hasta el año 2001 debido a que el propietario falleció y decidió tomar un nuevo rumbo, y se fue a trabajar con una franquicia llamada Sazón Marino donde estuvo hasta el año 2004, estando ahí observo que él ya tenía el conocimiento, contactos, y ganas necesarias para emprender un nuevo proyecto de empresa, así que para el año 2005 tomo la decisión de emprender su proyecto llamado Restaurante y Sevicheria Pedro Junior.

El hito más importante en la creación de la empresa fue la resiliencia que tuvo como emprendedor a pesar de que proviene de una familia humilde y campesina donde aprendió a trabajar y observo que el sector le ofrecía una oportunidad de emprender y que podría sacar provecho del conocimiento obtenido.

**¿Qué tipo de sociedad es la que constituye su empresa (¿limitada, sociedad anónima, etc.?**

R/ No tiene ningún tipo de sociedad, la empresa la monto como independiente y así seguirá no ha valorado la opción de asociarse con nadie.

**¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?**

R/ Actualmente la empresa cuenta con dos locales entre los dos suman 42 empleados entre formales e informales.

**¿Cuáles son los cargos que existen al interior de la organización?**

R/ Los cargos que existen son, gerente general, subgerente, maestra(o) de cocina, con sus respectivas ayudantes, están los cajeros, y los otros son oficios varios (meseros, domiciliarios, etc.).

**¿Cómo establece la cantidad de trabajadores que se necesitan para cada uno de los cargos de la organización?**

R/ Se establece dependiendo el día de la semana, esto porque debido a la gran experiencia que tiene del sector y de su empresa establece la cantidad de trabajadores que necesita a la semana para atender la demanda, adicionalmente este puede variar en cantidad de empleados cuando se celebran fechas especiales que tienen un pico alto de demanda.

**¿Cómo es el proceso de selección y contratación de los trabajadores?**

Primero que tenga el perfil que la empresa solicita, como un buen servicio al cliente, energía y ganas de aprender, segundo se contrata en la mayoría de los casos por referidos de los mismos empleados y por amigos del gerente, se maneja dos tipos de contratación el formal en el que se encuentra el personal de cocina y los cajeros que se hace firmar un contrato de trabajo, y están los de servicios varios que en su mayoría son temporales y no tienen ningún tipo de contrato de contrato formal ni la obligación de trabajar toda la semana porque lo hacen por turnos donde la demanda es más alta.

**¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno de los trabajadores?**

R/ Si, porque antes de que empiecen sus labores al interior de la compañía se le dan dos capacitaciones una por el gerente general quien le explica las reglas y cómo funciona la empresa y la segunda que está a cargo de una persona que

lleva más tiempo en la compañía quien se encarga de brindarle la información y acompañamiento sobre las funciones que debe realizar.

**¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, sí o no ¿cómo lo ha hecho?**

R/ Sí, la empresa ha crecido mucho en los últimos cinco años tanto así que en el año 2016 se dio apertura a un nuevo punto de distribución que cuenta con tres pisos para atender a todos los clientes y es la empresa una de las referentes del sector tanto así que es el lugar donde se reúne la mayoría de las personalidades de la política, deporte y farándula del país.

**¿Actualmente cuenta con una misión y visión?**

R/ No una formal actualmente la empresa no la tiene, sabe lo que tiene que hacer y para donde la guiar la organización porque lo tiene en su cabeza.

**¿Cuenta con objetivos de corto y largo plazo? sí o no ¿Cuáles?**

R/ En general todos los tiempos para invertir y hacer la empresa son buenos, debido a esto la empresa no cuenta con objetivos de corto ni largo plazo porque se vive del día a día y si hay una oportunidad de invertir se hace y si no se da la oportunidad pues no se hace.

**¿Quién y cómo toma las decisiones en la empresa?**

R/ Las decisiones al interior de la empresa son tomadas únicamente por el gerente general, este las toma siempre pensando en la empresa en el crecimiento y avance de la misma.

**¿Cuenta con proceso específico para realizar la toma de decisiones?**

R/ Las decisiones que se toman son con base a la experiencia que tiene el gerente general de la empresa, donde no se emplea ningún método, estas decisiones son soportadas en el conocimiento académico adquirido una vez inicio la empresa.

**¿Sabe que tan importante ha sido la toma de decisiones en el posicionamiento y rentabilidad de la empresa?**

R/ A pesar de que no tenga un proceso de toma de decisiones especifico, ha sabido tomar las decisiones en el momento justo debido al gran conocimiento del sector y de la experiencia que tiene de tantos años, ha sido una de las grandes virtudes para sacar la empresa adelante.

**¿Cuáles son los elementos de comunicación y publicidad (carteles, periódicos, vallas, folletos, flyers, etc…) que utiliza la empresa?**

R/ El mejor que tiene la empresa es el voz a voz debido a que es uno de los que más rentabilidad le genera a la empresa y no tiene ningún costo porque eso se da por el buen servicio que presta la empresa y los mejores productos del sector, adicional a esto se hace publicidad por radio, televisión, periódicos y las redes sociales.

**En general, ¿los productos o servicios de su empresa tienen un carácter distintivo, o son comunes y corrientes?**

R/ Son distintos a las demás empresas por la forma de preparar los productos, porque siempre se busca brindarle al mercado algo diferente a los que ofrecen los demás.

**¿Cuáles son las principales fortalezas de su negocio frente a la competencia?**

R/ La principal fortaleza es trabajar siempre con productos de primera calidad y ofreciendo el mejor servicio del sector.

**¿Cuáles son las principales amenazas que percibe en su entorno?**

R/ La cantidad de competencia que existe en el sector, en especial cuando es desleal.

**¿Cómo planea los gastos y costos asociados al funcionamiento de la empresa?**

R/ Se maneja un balance sobre el costo del producto y los gastos del mes de la empresa, esto se hace con el fin de que a la empresa le quede una rentabilidad del 30% sobre el dinero invertido.

**¿Cómo mide las utilidades que le genera la empresa?**

R/ Esta depende del consumo de los clientes y de los gastos en los cuales ha incurrido la empresa, se mide de acuerdo a la cantidad vendida.

**¿Quién lleva la contabilidad de la empresa?**

R/ Una contadora externa a la empresa.

**¿Actualmente cuenta con un sistema contable que le permita, llevar su información financiera? sí o no ¿quién lo controla?**

R/ No el programa contable lo maneja la contadora que lleva toda la contabilidad de la empresa, al interior se maneja es por porciones, es decir, cuántas unidades se venden y cuál fue el costo de esta para saber cuánta rentabilidad deja cada producto y saber cuál de estos le genera mayor rentabilidad a la empresa y cual menos.

**¿Cómo realiza los pagos de su nómina (diario, semanal, quincenal, mensual)?**

R/ Al personal temporal se le paga diario o semanal dependiendo del arreglo realizado con el trabajador, al personal fijo de la empresa se le paga quincenal.

**¿Establece prioridades a la hora de pagar las obligaciones financieras de la empresa?**

R/ No en la empresa todo es prioridad, porque si no se es comprometido con las obligaciones de la empresa no se puede crecer porque no das credibilidad ni estabilidad económica.

**¿Qué porcentaje de las utilidades obtenidas las utiliza para reinvertir en la empresa?**

R/ Depende de la rentabilidad mensual que deje la empresa, debido a que existen meses muy buenos donde la rentabilidad se dispara, pero hay otros donde se mantiene en equilibrio donde no se pierde, pero tampoco se gana rentabilidad, pero por lo general siempre del 100% de la rentabilidad obtenida de la empresa se destina el 50% para reinvertir en la misma.

**¿Sabe cuál es el punto de equilibrio de la empresa?**

R/ En general si porque cuando se montó la empresa se estableció cual es el punto de equilibrio para poder generar ganancias.

**¿Qué cambios le gustaría realizar a la organización a corto o largo plazo?**

R/ En el momento no tiene pensado hacer ningún cambio grande a la empresa, lo que se hace es día a día mejora el punto de venta y observando que productos adicionales se pueden ofrecer al público.

**¿Cuántos productos o servicios ofrece su empresa?**

R/ La empresa cuenta con alrededor de 40 productos diferentes y existen otros que son específicos para algunos clientes que se consiguen a medida que se solicitan, actualmente no se presta ningún tipo de servicio adicional a la razón de ser de la organización.

**¿Hace usted algún tipo de promoción especial 2×3, 2×1, rebajas?**

R/ Lo único que maneja la empresa son descuentos en el precio total de los productos consumidos por un cliente, porque de acuerdo al análisis realizado no es rentable para la empresa ofrecer promociones de este tipo.

**¿Cómo establece los precios de sus productos?**

R/ Se establecen a medida que la empresa va generando utilidades porque los precios de la canasta familiar son muy variables en este sentido la empresa ya tiene establecidos unos precios estándar que son modificados cada dos años o año y medio porque siempre se busca hacer bien las cosas.

**¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de los consumidores?**

R/ Claro eso es lo más importante y es lo que ha logrado que el Restaurante y Sevicheria Pedro Junior tenga el reconocimiento que tiene en el sector.

**¿Cómo mide el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa?**

R/ Se mide de acuerdo a los comentarios de los clientes, el gerente es el encargado de escuchar el público y establecer que tan satisfechos están estos con servicio ofrecido y con los productos.

**¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**

R/ La competencia más grande del sector es la misma empresa y como esta lucha por ser cada día mejor y ofrecer el mejor servicio y los mejores productos.

## Anexo 2. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS: RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR.

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

Al 31 de Diciembre del 2016 y 2017

(Expresado en pesos colombianos)

| | Totales | | Totales | |
|---|---|---|---|---|
| | **2016** | **%** | **2017** | **%** |
| VENTAS NETAS (ingresos Operacionales) | 950.000.000,00 | | 970.540.235,00 | |
| Otros Ingresos Operacionales | 20.000.000,00 | | 23.780.540,00 | |
| (-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas | -35.005.840,00 | | -38.954.900,00 | |
| (+) TOTAL INGRESOS | 934.994.160,00 | 100,00 | 955.365.875,00 | 100,00 |
| (-) INVENTARIO INICIAL | -25.080.000,00 | 0,00 | -34.570.000,00 | 0,00 |
| (-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN) | -80.254.000,00 | 8,58 | -88.950.788,00 | 9,31 |
| (+) INVENTARIO FINAL | 15.980.000,00 | 0,00 | 15.980.000,00 | 0,00 |
| (-) COSTO DE VENTAS (Operacionales) | -75.098.000,00 | 8,03 | -78.908.800,00 | 8,26 |
| **UTILIDAD BRUTA** | 859.896.160,00 | 91,97 | 876.457.075,00 | 91,74 |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS | -55.068.000,00 | 5,89 | -60.978.500,00 | 6,38 |
| (-) GASTOS DE VENTAS | -20.500.000,00 | 2,19 | -25.789.000,00 | 2,70 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **UTILIDAD OPERATIVA** | 784.328.160,00 | 83,89 | 789.689.575,00 | 82,66 |
| (-) GASTOS FINANCIEROS | -60.080.000,00 | | -70.950.000,00 | 7,43 |
| (-) DEPRECIACION | -6.050.000,00 | 0,00 | 8.950.000,00 | -0,94 |
| (+) OTROS INGRESOS | 8.500.000,00 | -0,91 | 8.500.000,00 | 0,89 |
| (-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos) | -14.500.000,00 | 1,55 | -20.450.800,00 | 2,14 |
| (+) INGRESOS FINANCIEROS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR** | 712.198.160,00 | 76,17 | 715.738.775,00 | 74,92 |
| (-) Impuesto a la Renta (28% 2016 y 29,5% 2017) | 199.415.484,80 | -21,33 | 211.142.938,63 | -22,10 |
| **UTILIDAD (o perdida) NETA** | 512.782.675,20 | 54,84 | 504.595.836,38 | 52,82 |

**Firma del Contador de la empresa**

Nancy Marulanda, 75.458.390

**Firma del representante legal de la empresa**

Pedro Arias Bonilla, 82.361.644

## Anexo 3. BALANCE GENERAL: RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR.

**BALANCE GENERAL**

Al 31 de Diciembre del 2016 y 2017

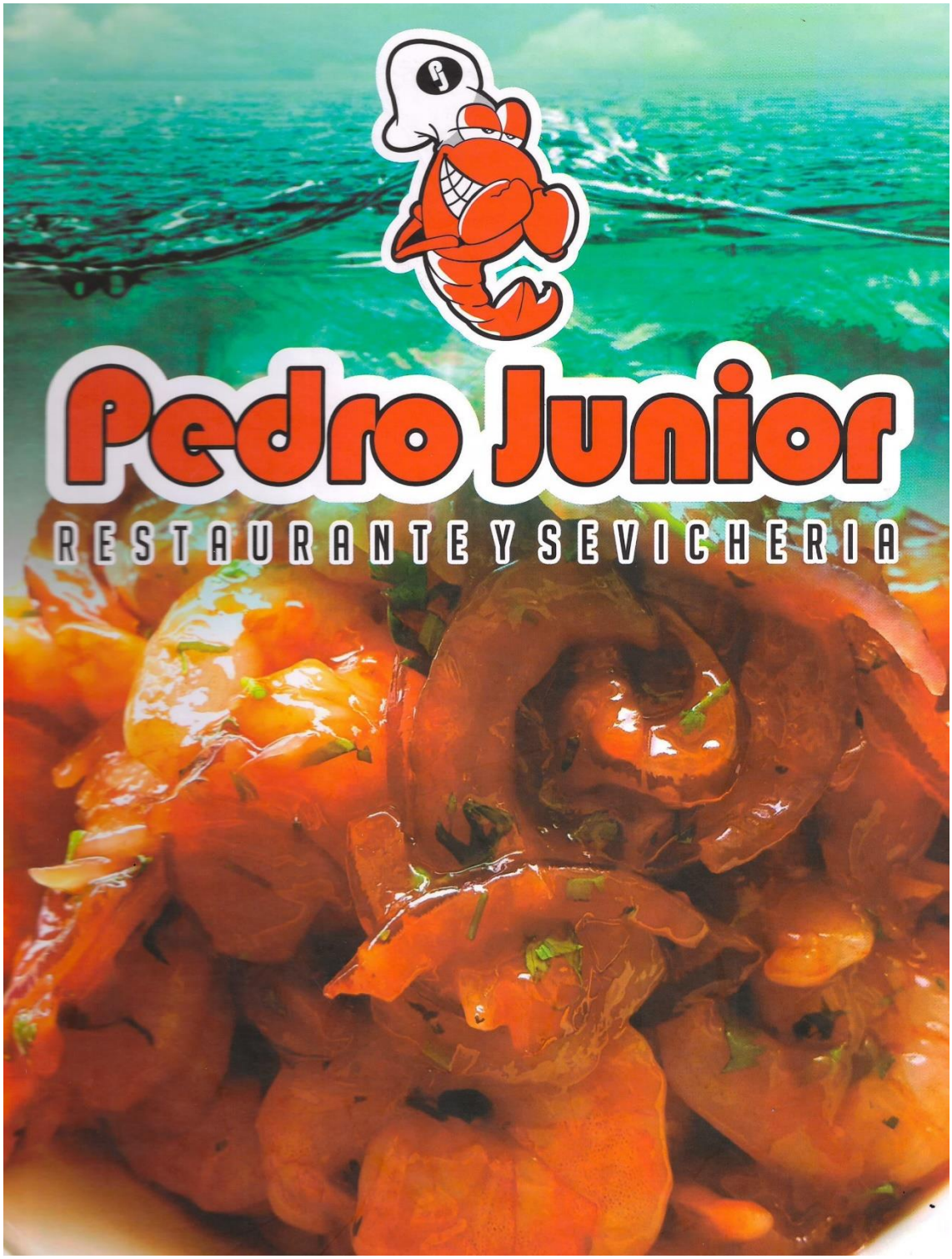
(Expresado en pesos colombianos)

| ACTIVO | Totales | | Totales | | PASIVO Y PATRIMONIO | Totales | | Totales | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2016 | % | 2017 | % | | 2016 | % | 2017 | % |
| **ACTIVO CORRIENTE** | | | | | **PASIVO CORRIENTE** | | | | |
| Caja/Bancos | 80.987.800,00 | 16,74 | 90.500.950,00 | 17,40 | Sobregiros Bancarios | 5.503.453,00 | 0,98 | 6.200.900,00 | 1,07 |
| Inversiones Financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Proveedores (Ctas x Pagar Comerciales) | 25.954.520,00 | 4,64 | 24.576.000,00 | 4,23 |
| Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) (neto) | 30.700.900,00 | 6,34 | 28.900.000,00 | 5,56 | Cuentas por Pagar a partes relacionadas | 5.094.685,00 | 0,91 | 4.950.000,00 | 0,85 |
| Cuentas por Cobrar a partes relacionadas | 5.890.000,00 | 1,22 | 6.780.000,00 | 1,30 | Tributos por Pagar | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otras Cuentas por Cobrar | 1.300.000,00 | 0,27 | 2.400.000,00 | 0,46 | Remuneraciones por pagar | 10.491.000,00 | 1,88 | 9.457.000,00 | 1,63 |
| Existencias (Mercaderias)(Productos Terminados) | 5.080.000,00 | 1,05 | 5.980.000,00 | 1,15 | Ctas. por pagar diversas | 18.890.000,00 | 3,38 | 15.480.000,00 | 2,67 |
| Gastos Diferidos | 10.097.800,00 | 2,09 | 14.590.000,00 | 2,80 | Otras Cuentas por Pagar | 15.952.000,00 | 2,85 | 12.540.000,00 | 2,16 |
| Suministros Diversos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | | |
| Crédito Fiscal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | | |
| Materias Primas | 18.098.570,00 | 3,74 | 22.340.000,00 | 4,29 | | | | | |
| Gastos Pagados por Anticipado | 8.900.400,00 | 3,74 | 9.700.000,00 | 1,86 | | | | | |
| Otros Activos | 25.780.000,00 | 5,33 | 25.780.000,00 | 4,96 | | | | | |
| **TOT ACTIVO CORRIENTE** | 186.835.470,00 | 38,61 | 206.970.950,00 | 39,79 | **TOTAL PASIVO CORRIENTE** | 81.885.658,00 | 14,64 | 73.203.900,00 | 12,61 |
| **ACTIVO NO CORRIENTE** | | | | | **PASIVO NO CORRIENTE** | | | | |
| Otras Cuentas por Cobrar | 9.080.000,00 | 0,00 | 8.900.000,00 | 0,00 | Deudas a Largo Plazo | 250.900.000,00 | 44,86 | 209.500.000,00 | 36,10 |
| Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto) | 340.050.000,00 | 70,27 | 360.450.000,00 | 69,29 | | | | | 0,00 |
| (-) Depreciacion y Amort. Acumul | -68.010.000,00 | 14,05 | -72.090.000,00 | 13,86 | | | | | 0,00 |
| Activos Intangibles (neto) | 15.980.700,00 | 3,30 | 15.980.700,00 | 3,07 | | | | | 0,00 |
| Otros Activos | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | | |
| **TOT ACTIVO NO CORRIEN** | 297.100.700,00 | 61,39 | 313.240.700,00 | 60,21 | **TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** | 250.900.000,00 | 44,86 | 209.500.000,00 | 36,10 |
| | | | | | **PATRIMONIO** | | | | |
| | | | | | Saneamiento fiscal | -3.881.283,00 | -0,69 | -4.320.780,00 | -0,74 |
| | | | | | Reservas | 110.540.700,00 | 19,76 | 120.850.000,00 | 20,82 |
| | | | | | Resultados ejercicios anteriores | 39.870.000,00 | 7,13 | 54.380.800,00 | 9,37 |
| | | | | | Resultados del ejercicio | 54.380.800,00 | 9,72 | 80.900.430,00 | 13,94 |
| | | | | | Superavit por valoración | 25.600.000,00 | 4,58 | 45.890.300,00 | 7,91 |
| | | | | | **TOTAL PATRIMONIO** | 226.510.217,00 | 40,50 | 297.700.750,00 | 51,29 |
| **TOTAL ACTIVO** | 483.936.170,00 | 100,00 | 520.211.650,00 | 100,00 | **TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** | 559.295.875,00 | 100,00 | 580.404.650,00 | 100,00 |

## Anexo 4. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA.

Pedro Junior

**Anexo 5. CARTA MENÚ DEL RESTAURANTE Y SEVICHERIA PEDRO JUNIOR.**



Seviches
MEDIO
GRANDE
Camarón ..... $ 24.000 $ 29.000
Especial de Pedro Junior
Camarón con aguacate... $ 27.000 $ 34.000
Mixto ..... $ 25.000 $ 30.000
Piangua ..... $ 27.000 $ 33.000
Langostino ..... $ 35.000 $ 55.000
Calamar ..... $ 19.000 $ 25.000
Peruano ..... $ 25.000 $ 30.000

## Entradas

| | |
|---|---|
| Tostadas Marineras | $ 17.000 |
| Camarones Apanados | $ 18.000 |
| Anillos de Calamar Apanados | $ 18.000 |

## Almuerzos

| | |
|---|---|
| Sancocho con Pescado (Sudao o Frito) | $ 12.000 |
| Sancocho con Tilapia frita | $ 16.000 |
| Sancocho (Arroz, Tostada, Ensalada) | $ 8.000 |

Especiales
MEDIO
GRANDE
Pargo Rojo
Pelada
Tilapia $ 27.000
Pargo Rojo Al Coco $ 35.000 $ 45.000
Pelada Al Coco $ 30.000 $ 35.000
Filete Salmon A La Plancha $ 40.000
Filete De Salmón En
Salsa De Camarón $ 45.000
Langosta
Langostino Triple $ 55.000 $ 80.000
Langostino Al Ajillo $ 35.000 $ 55.000
Langostino Apanados $ 35.000 $ 55.000
Langostino Al Gratine $ 40.000 $ 60.000
Langostino Sudado $ 40.000 $ 60.000

# Especiales

| | MEDIO | GRANDE |
|---|---|---|
| Anillos De Calamar Apanados | $ 24.000 | $ 30.000 |
| Camarones Apanados | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Camarón Al Ajillo | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Sudado De Camarón | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Camarón Triple | $ 30.000 | $ 40.000 |
| Spaghetti Con Camarón | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Spaghetti Marineros | $ 27.000 | $ 33.000 |
| Sudado Triple | $ 30.000 | $ 40.000 |
| Sudado Mixto | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Chuleta De Pescado | $ 22.000 | $ 27.000 |
| Filete Marinero | $ 30.000 | $ 40.000 |
| Trucha A La Plancha | | $ 25.000 |
| Trucha Marinera | | $ 30.000 |
| Trucha En Salsa De Camaron | | $ 35.000 |
| Trucha Al Ajillo | | $ 25.000 |
| Picada Marinera | | $ 45.000 |

# Menu Infantil

**$ 20.000**

Porción de papas
a la francesa
Nuggets de Pescado
O Camarones apanados

# Arroces

| | MEDIO | GRANDE |
|---|---|---|
| Arroz con Camarón | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Endiablado | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Marinero | $ 25.000 | $ 30.000 |
| Langostino | $ 35.000 | $ 55.000 |
| Arroz con pescado | $ 18.000 | $ 25.000 |

# Cazuelas

| | MEDIO | GRANDE |
|---|---|---|
| Camaron | $ 27.000 | $ 30.000 |
| Mariscos | $ 26.000 | $ 30.000 |
| Pescado | $ 22.000 | $ 27.000 |
| Langostino | $ 35.000 | $ 55.000 |
| Pollo | $ 20.000 | $ 25.000 |

# Bebidas

| | |
|---|---|
| Gaseosas 350 ml | $ 2.500 |
| Jugo En Agua | $ 4.000 |
| Jugo En Leche | $ 6.000 |
| Agua En Botella | $ 3.500 |
| Limonada De Coco Jarra | $ 18.000 |
| Limonada De Coco Vaso | $ 5.000 |
| Cerveza Club, Poker Aguila Light | $ 4.000 |
| Jugo Natural Jarra | $ 15.000 |
| Jugo Natural Leche Jarra | $ 17.000 |
| Limonada Natural Jarra | $ 8.000 |
| Agua Con Gas | $ 4.000 |
| Limonada Frappe Vaso | $ 6.000 |
| Limonada Frappe Jarra | $ 15.000 |
| Limonada Cerezada Vaso | $ 7.000 |
| Limonada Cerezada Jarra | $ 18.000 |
| Jugo Mandarina Vaso | $ 8.000 |
| Jugo Mandarina Jarra | $ 18.000 |