

**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE
ASADERO EL BUEN GUSTO EN EL PERÍODO 2018 - 2021**

ÁLVARO FERNANDO OROZCO SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI, VALLE
2018**

**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE
ASADERO EL BUEN GUSTO EN EL PERÍODO 2018 - 2021**

TRABAJO DE GRADO

ÁLVARO FERNANDO OROZCO SÁNCHEZ

**TRABAJO PRESENTADO AL PROFESOR: EMILIO JOSÉ CORRALES
CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI, VALLE
2018**

Agradezco a Dios, por haberme
guiado a lo largo de mí camino,
por permitirme cumplir
un sueño más en mi vida.

Mi Madre Julieta Orozco,
por la formación
y los valores que me ha dado,
por el apoyo constante
en cada momento de mi vida.

Mi Amada esposa Yoely
y mi adorada hija María Camila
por ser la fuente de motivación
y el soporte de cada día
en mi vida.

A mis hermanos
Mauricio, Lina y Gustavo
por ser un excelente
ejemplo de vida a seguir.

A mi sobrina y familia,
por su constante apoyo
durante este periodo de mi vida,
por ser un ejemplo de familia
y por ser las personas
que me inspiran
a progresar cada día.

**"SI PIENSAS EN EL PROGRESO DE LOS DEMÁS,
PROGRESARAS MÁS DE LO QUE PIENSAS."**

Álvaro Orozco.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.	12
1.1 Definición Del Problema.....	12
1.1.1Formulación Del Problema.....	12
1.1.2.Antecedentes.	12
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos.	14
1.3.1 Objetivo General.	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 MarcoReferencial.	16
1.4.1 Marco Contextual.	18
1.4.2 MarcoTeórico	18
1.4.3 MarcoConceptual.	22
1.5 Tipo De Estudio	22
1.6 Diseño Metodológico.....	24
1.7 Nombre De Las Personas Que Trabajaron En El Proceso.....	25
1.8. Presupuesto.....	26
1.9 Cronograma	28
2. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO	29
2.1 Historia.....	29
1.2. Ambiente Geofísico Del Barrio Siete De Agosto	31
2.3. InformaciónGeneral.....	31
1.2.1. Imágenes Restaurante Asadero El Buen Gusto.....	37
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	39
3.1 Entorno Demográfico	39
3.1.1 Nivel De Educación De La Población.....	41
3.1.2.CentrosEducativos:BásicaYSecundaria.	42
3.1.3. CentrosEducativos:Universitaria	43
3.2. EntornoEconómico.....	45
3.3. Entorno Social.....	50
3.3.1. Perspectivas Del Desarrollo Social	57
3.4. EntornoPolítico	60
3.4.1. EstructuraPolítico-Administrativa	60
3.4.2. DivisiónAdministrativa	61
3.4.3 Los partidos políticos de Colombia.	61
3.4.3.1 Partidos con personería jurídica.....	62
3.4.3.2 Partidos de minorías étnicas.	64
3.4.3.3 Otros partidos con personería jurídica.	64
3.4.4 Espectro político de los Partidos Políticos Colombianos.....	65
3.4.4.1 Partidos de minorías políticas.	66

3.4.5 Movimientos significativos de ciudadanos.	66
3.5. Entorno Cultural.	68
3.5. Culturayocio.	68
3.5.2 Santiago de Cali, capital salsera de Colombia.....	70
3.5.3 Entorno Cultural Comuna Siete.....	72
3.6. Entorno Jurídico	75
3.7. Entorno Tecnológico	82
3.7.1. Análisis De Las Oportunidades Y Amenazas Para El Restaurante Asadero El Buen Gusto.....	94
4. SECTOR DE RESTAURANTES	95
4.1. Restaurantes Y Similares.....	95
4.1.1 Producción Bruta.....	96
4.2 Consumo Intermedio.....	98
4.3. Valor agregado.....	102
4.4. Productividad	105
4.5. Empleo Y Remuneraciones	107
4.6. Proveedores Del Sector De Restaurantes.	110
4.7. Clientes Del Sector De Restaurantes.....	110
4.8. Competencia En El Sector De Restaurantes.	113
4.9 Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	115
4.9.1 Competidores Potenciales	115
4.9.2 Economías de Escala	116
4.9.3 Diferenciación del Producto	116
4.9.4 Identificación de Marca	116
4.9.5 Costos al Cambiar de Proveedor	117
4.9.6 Requisitos de Capital	117
4.9.7 Acceso a Canales de Distribución.....	117
4.9.8 Curva de Experiencia o Aprendizaje	117
4.9.9 Acceso a Insumos.....	118
4.9.10 Políticas Gubernamentales	118
4.9.11 Reacción Esperada.....	118
4.10 Competidores Existentes.	119
4.10.1 Crecimiento de la Industria.....	119
4.10.2 Concentración de Competidores.....	119
4.10.3 Diversidad de Competidores	120
4.10.5 Incrementos Importantes de Capacidad	120
4.10.6 Barreras de Salida	120
4.10.7 Activos Especializados.....	120
4.10.8 Barreras Emocionales.....	121
4.10.9 Restricciones Gubernamentales	121
4.11 Compradores	122
4.11.1 Sensibilidad al Precio.....	123
4.11.2 Impacto de la calidad del producto.....	123

4.11.3 Palanca de Negociación	123
4.12 Proveedores.....	124
4.12.1 Concentración de Proveedores.....	124
4.12.2 Importancia del Volumen para los Proveedores.....	125
5. BENCHMARKING.....	126
5.1 Análisis de Empresas.....	126
5.1.1 Frisby	126
5.1.2 La Cucharita.....	129
5.1.3 Cenadero la 20.....	131
5.2 Araña O Radar Del Benchmarking.....	134
6. ANÁLISIS INTERNO.....	135
6.1 Diagnostico Del Proceso Administrativo.	135
6.1.1 Planeación.	135
6.1.2. Organización.....	135
6.1.3 Dirección	136
6.1.4 Evaluación Y Control.....	137
6.2 Análisis De La Cultura Organizacional.....	137
6.3 Análisis De La Gestión De Las Funciones De La Empresa	138
6.3.1 Gestión Y Situación Contable Y Financiera	138
6.3.2 Gestión Y Situación Comercial.....	139
6.3.2.1 Mercados Y productos	139
6.3.2.2 Gestión Comercial.....	140
6.3.3 Gestión Y Situación De La Producción	140
6.3.3.1 Sobre La Productividad	141
6.3.3.2 Organización De Talleres Y Almacenes.....	141
6.3.4 Gestión De Suministros	142
6.3.5 Gestión de la Función de Investigación y desarrollo	142
6.3.6 Gestión De Los Sistemas De Información	143
6.3.6.1 En Relación Con La Selección, Definición Y Difusión De La Información:	143
6.3.7 Gestión De Recursos Humanos.....	143
6.3.7.1 la calidad y cantidad de los recursos humanos.....	143
6.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional.....	144
6.3.7.3 Administración del personal	144
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	147
7.1 Conclusiones Del Análisis Del Entorno	147
7.2 Conclusiones Sobre Expectativas E Intereses.....	148
7.3 Conclusiones Del Análisis Interno.....	148
7.4 Reflexiones Previas A La Formulación Del Plan Estratégico	149

8. PLAN ESTRATEGICO	153
8.1 Matriz De Evaluación De Factores Externos M.E.F.I.....	1583
8.2 Matriz De Evaluación De Factores Externos M.E.F.E.....	1535
8.3 Matriz Dofa.....	157
8.4 Matriz de Estrategias.....	158
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	159
9.1 Misión.....	159
9.2 Visión	159
9.3 Organigrama	160
9.4 Estructura Organizativa.....	160
9.5 Estrategias Ansoff	161
9.6 Objetivos Generales.....	162
10. FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO EN EL PERÍODO 2018 – 2021	163
10.1 Presupuesto De Inversión En Plan De Acción.....	165
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	1656
11.1. Conclusiones.....	166
11.2. Recomendaciones.	169
12. BIBLIOGRAFÍA	171

Listado de Tablas

Tabla 1. Presupuesto financiero	26
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	28
Tabla 3. Datos comuna siete.....	31
Tabla 4. Barrios comuna siete.....	32
Tabla 5. Proyecciones de población según total, comunas y corregimientos 2009 - 2016 (16)	33
Tabla 6. Viviendas estimadas, predios y barrios 2009 - 2016 (16)	33
Tabla 7. Establecimientos educativos.	33
Tabla 8. Inversión pública (1) (2)	34
Tabla 9. Construcción 5.....	34
Tabla 10. Estratificación (16)	34
Tabla 11. Salud 1	35
Tabla 12. Seguridad y violencia.....	35
Tabla 13. Población de Cali y su área metropolitana: participación (%) a nivel departamental y Nacional.....	40
Tabla 14. Distribución de nivel educativo.	42
Tabla 15. Entorno Demográfico	44
Tabla 16. Variación mensual del índice del precio al consumidor.	48
Tabla 17. Entorno económico.....	49
Tabla 18. Entorno social.....	50
Tabla 19. Variación salario mínimo y auxilio de transporte 1990/2018.....	56
Tabla 20. Conformación del congreso	63
Tabla 21. Otros partidos con personería jurídica.....	65
Tabla 22. Entorno Político.	67
Tabla 23. Entorno Cultural.....	74
Tabla 24. Entorno Jurídico.....	81
Tabla 25. Entorno Tecnológico.....	94
Tabla 26. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, por escala de personal ocupado Total nacional 2017.	100
Tabla 27. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, según escala de ingresos, Total nacional 2016.....	101

Tabla 28. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, según organización jurídica, Total nacional 2016.....	102
Tabla 29. Productividad total y productividad laboral de los restaurantes y similares, según escala de ingresos, Total nacional 2017.....	106
Tabla 30. Costo laboral promedio en las empresas de restaurantes, según organización jurídica. Total nacional 2017.....	108
Tabla 31. Matriz De Perfil Competitivo	1333
Tabla 32. Evaluación Contable Y Financiera.....	1388
Tabla 34. Plan de Acción 1.....	14663
Tabla 35. Plan de Acción 2.....	1384
Tabla 36. Presupuesto De Inversión En Plan De Acción.....	14665

Listado de Figuras

Figura 1. Proceso estratégico	222
Figura 2. Ubicación.	377
Figura 3. Ubicación con negocios en el sector.	377
Figura 4. Frente del negocio.	388
Figura 5. Frente del negocio carrera 13.	388
Figura 6. Población Cali por edades / sexo.....	400
Figura 7. Vista nocturna de la ciudad de cali.	455
Figura 8. Mapa Comunas de Cali.....	60
Figura 9. Desfile Feria de Cali.....	68
Figura 10. Turismo y recreación en Cali.....	70
Figura 11. Distribución del número de restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2017.	955
Figura 12. Número de restaurantes, por escala de personal ocupado, Total nacional 2015 – 2016.....	966
Figura 13. Producción Bruta En Restaurantes Y Similares, Según Escala De Ingresos Total Nacional 2017	977
Figura 14. Curva de Lorenz de la producción bruta real ¹ de restaurantes Total nacional 2016.....	988
Figura 15. Consumo intermedio real ¹ en restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2015- 2016.....	99
Figura 16. Distribución del valor agregado real ¹ de restaurantes, por escala de personal ocupado Total nacional 2016.	1033
Figura 17. Curva de Lorenz del valor agregado real ¹ de restaurantes, Total nacional 2017.....	1044
Figura 18. Valor agregado real ¹ en restaurantes y similares, por ciudades principales y áreas metropolitanas Total nacional 2017.....	104
Figura 19. Personal ocupado en restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2016-2017.	1077
Figura 20. Curva de Lorenz del personal ocupado en restaurantes. Total nacional 2017.....	109
Figura 21. Salarios y prestaciones reales en restaurantes y similares, según escala de ingresos Total nacional 2017.	109

INTRODUCCIÓN

La crisis económica que vive nuestro país en este momento, obliga a las organizaciones, especialmente a las que nos compete para este estudio, El Restaurante Asadero El Buen Gusto, a tratar de brindar la mayor satisfacción posible a sus clientes con miras no solo a traer cada vez más, sino a mantener los clientes actuales para así subsistir en un mercado tan difícil y competido.

Satisfacer y cubrir las expectativas del cliente es una de las claves del éxito de una organización, por ello se debe hacer todo lo posible para conocer cuáles son las necesidades y deseos reales de ellos y poder así realizar todos los esfuerzos para complacerlos.

En El Restaurante Asadero El Buen Gusto, vamos a realizar un plan estratégico, analizando todo el entorno que rodea la organización y teniendo en cuenta las opiniones de los clientes tanto fijos como esporádicos.

Este estudio se dividirá en cuatro etapas:

La inicial, donde mostraremos la metodología y todos los aspectos de la organización como tal (historia, misión, visión, quienes somos....) la definición del problema y el planteamiento de los objetivos.

En la segunda veremos el análisis del entorno, el sector de los restaurantes y el benchmarking, el cual ayudara a ubicar a la organización en un entorno real y los cambios que este puede tener en el medio que lo rodea.

En el tercero haremos el análisis interno para determinar cuál es la situación actual de la organización y en qué aspectos se puede mejorar.

Por último se realizara el plan estratégico, el plan operativo y el seguimiento y control.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

1.1 Definición Del Problema.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto entiende la necesidad de contar con un sentido más claro de la visión estratégica, enfocarse en lo que es importante y mejorar el análisis de su entorno cambiante, para ello debe centrar sus esfuerzos en desarrollar procesos de planeación estratégica; ¿dónde se encuentra la organización ahora? si no se realizan cambios ¿dónde estará la organización en un año? ¿En dos años? ¿En tres años? Si las respuestas a estas preguntas son bastante confusas ¿qué acciones debe llevar a cabo su administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas?, según la encuesta anual de tendencias y herramientas de la administración de bain & company; en 2017 ejecutivos de la alta gerencia a nivel mundial estuvieron de acuerdo en un 88% en manifestar que la planeación estratégica es una herramienta eficaz en la administración a largo plazo.

1.1.1 Formulación Del Problema.

Pregunta De Investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿cuál es la estrategia competitiva que debe implementar el Restaurante Asadero El Buen Gusto, para los próximos 3 años, con el fin de lograr su consolidación en la comuna siete, identificando las condiciones (internas y externas) que han posibilitado la acogida en la comuna siete y pueden permitir el crecimiento actual?

1.1.2 Antecedentes.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto, se inauguró el 10 de marzo de 2003 llenando todas las expectativas a sus clientes, empleados y propietario Gonzalo

duque. El negocio se ha caracterizado por la gran afluencia de clientes, calidad de los productos y la atención amable donde el cliente se siente satisfecho.

El 23 de septiembre de 2005 el Restaurante Asadero El Buen Gusto fue comprado por la señora Luz Mary Cardona quien es la propietaria actual, manteniendo en todo este tiempo la calidad y el servicio a sus clientes. En la actualidad, el restaurante presenta el siguiente síntoma:

El personal no tiene compromiso con la relación a sus actividades (llevan a cabo el procesos en horas inadecuadas, en ocasiones no se realizan a cabalidad y no asumen compromiso con su función), es decir, en muchas ocasiones van en contra de las decisiones del propietario, siendo esto un problema debido a que puede llegar a generar conflictos internos.

Por la inexperiencia y falta de conocimiento de su propietario, no se lleva a cabo un orden y control administrativo; haciendo más difícil las funciones para el administrador (facturación, contabilidad y autoridad).

1.2 Justificación.

mediante este trabajo se busca establecer un plan estratégico para El Restaurante Asadero El Buen Gusto en el periodo 2018 - 2021, que le permita identificar su ventaja competitiva, nicho y sector de mercado al que pertenece estableciendo las oportunidades en áreas claves para así proponer el plan operativo, que le permita garantizar un crecimiento sostenible, en los próximos 3 años.

Este proyecto es útil a nivel personal ya que permite adoptar una visión crítica y con carácter, que facilitará el análisis frente a las diferentes situaciones que se presenten en el ámbito laboral y personal.

En cuanto a lo profesional brinda las bases para una planeación estratégica correcta y permite conocer herramientas para la generar estrategias, partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno.

A nivel institucional para la Universidad del Valle, es importante el fortalecimiento de la investigación para la formación de profesionales competentes.

El estilo de vida de los colombianos está cambiando, y de este mismo modo la forma de consumir, ya que las personas permanecen más tiempo fuera de casa esto les implica un ritmo de vida diferente, es decir, comprar, recrearse y alimentarse ya no se hace del mismo modo.

Las personas que realizan actividades fuera de sus hogares en la gran mayoría se ven obligados a comer en restaurantes y demás sitios donde se lleve a cabo venta de alimentos. Por esta razón se pretende realizar un plan estratégico al restaurante antes mencionado, para tener una participación más amplia del mercado con un crecimiento sostenible.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Formular un plan estratégico para la empresa Restaurante Asadero El Buen Gusto, para el periodo 2018 – 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del Restaurante Asadero El Buen Gusto, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.

- Diagnosticar el ambiente externo para identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de restaurantes en donde se ubica El Restaurante Asadero El Buen Gusto para definir el perfil competitivo de la empresa
- Realizar el análisis de benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno del Restaurante Asadero El Buen Gusto con el fin de identificar fortalezas y debilidades que presente la empresa
- Elaborar el análisis dofa para el Restaurante Asadero El Buen Gusto.
- Formular el direccionamiento estratégico para El Restaurante Asadero El Buen Gusto: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción del Restaurante Asadero El Buen Gusto con indicadores de gestión.

1.4 Marco Referencial.

El restaurante es un lugar comercial en donde se paga por diversos alimentos y bebidas que pueden ser consumidos en el mismo establecimiento o no, y suelen ser de carácter público. Los restaurantes han tomado gran importancia en la vida humana con el pasar de los años, debido a la creciente costumbre de comer fuera de casa (Mera Ubillos, 2011).

Actualmente es común encontrar restaurantes en cualquier actividad que se desarrolla de manera cotidiana, desde un restaurante a las afueras de la ciudad cuando se sale a dar un paseo, hasta el restaurante ubicado en la planta física de un centro comercial. Con la popularidad de los restaurantes aumentaron sus diversas clasificaciones, a continuación se nombran los tipos más comunes de restaurantes:

Fast food o comida rápida: es un estilo de restaurante donde los alimentos se preparan de forma rápida y ágil en establecimientos adaptados para ello, generalmente ubicados en la calle, los alimentos suelen ser sencillos y de fácil preparación, el consumidor suele ser una persona que busca una rápida atención.

Slow food: este es un tipo de restaurante desarrollado en la fina cocina italiana, es opuesta a la estandarización al gusto y se caracteriza por proponer cosas nuevas y poco comunes, promueve una filosofía gastronómica que busca combinar placer y conocimiento a la hora de comer, cada plato busca resaltar la gastronomía de una región específica.

Buffet: es un tipo de restaurante que pone a disposición la comida a los comensales para que ellos se sirvan los alimentos al gusto, este tipo de restaurante le ofrece libertad al comensal para que escoja la cantidad de alimentos que desea, se trata de la forma ideal a la hora de atender gran cantidad de personas.

Brassiere: son restaurantes tipo café de un ambiente tranquilo en donde se comercializan alimentos durante todo el día, están abiertos todos los días de la semana, el servicio a la mesa es profesional y generalmente su oferta es mayor

para momentos diversos al almuerzo, entre estos pueden ser destacados las charcuterías.

Trattoria: es un tipo de restaurante nacido en Italia donde el propósito es tener una clientela estable, no se paga por un plato específico sino que se compran almuerzos por días, su decoración suele ser sencilla y acogedora. En otros países como Colombia los restaurantes suelen llamarle Trattoria a su oferta de pastas, por el origen Italiano del término que significa preparar.

Temáticos: es un restaurante en donde todo gira en torno a un tema determinado en especial la decoración, la comida. La estética de la cocina, las instalaciones del lugar y la presentación de los meseros tratan de vender una experiencia más que una comida. Se trata de ofrecerle al cliente un aspecto diferenciador en donde vivirán una experiencia cercana al tema del restaurante que no van a vivirlo en ningún otro lugar.

Take Away: es un restaurante que le brinda al comensal la oportunidad de tener un servicio rápido y de consumir el alimento en el lugar que quiera, situación que le genera un beneficio al restaurante debido a que no necesita disponer de un lugar grande para albergar a los clientes, además de ahorrar dinero en meseros. Es cada vez más común que las grandes cadenas de restaurantes destinen un establecimiento especializado para los domicilio en forma de restaurante take away.

Restaurante Gourmet: Los alimentos son de gran calidad y llevados a la mesa, son escogidos por el cliente por medio de un menú ofrecido por el local, el pedido es tomado por un mesero quien lleva la orden a la cocina donde son preparados los alimentos cuando el cliente los ordena. (Andrews, 2007).

Restaurante Familiar: En este tipo de restaurantes el precio de los platos no es alto, siendo accesible para todo público, el servicio ya está estandarizado. Por lo general estos restaurantes se encuentran ubicados en sitios de alto flujo de personas. Su característica principal es que son manejados por el mismo dueño o su familia. (Morfín, 2006).

1.4.1 Marco Contextual.

El trabajo de investigación se llevara a cabo en el Restaurante Asadero El Buen Gusto, ubicado en la carrera 13 no. 72-31 Barrio 7 de agosto, en la ciudad de Cali.

1.4.2 Marco Teórico

El trabajo está basado en la teoría de la planeación estratégica expuesta entre otros, por mintzberg Henry, ahlstrand bruce, lampel joseph en el 2003, en su libro safari a la estrategia¹. todo esto aplicado a la realidad de una empresa, en donde se identifican como elementos claves en la dirección estratégica el diagnostico con el análisis interno y el análisis de entorno, las diferentes matrices de análisis, el planteamiento estratégico, la proyección de escenarios y el concepto de visión, entre otros.

Mintzberg, Ahlstrand y lampel han modelado diez enfoques distintos para formular una escuela coherente de formación de estrategia

Escuelas prescriptivas:

1. La escuela de diseño: creación de estrategia como un proceso de concepción.
2. La escuela de planificación: creación de estrategia como un proceso formal.
3. La escuela de planificación: creación de estrategia como un proceso analítico.

Escuelas descriptivas:

4. La escuela empresarial: creación de estrategia como un proceso visionario.
5. La escuela cognoscitiva: creación de estrategia como un proceso mental.

Escuelas de proceso:

6. La escuela de aprendizaje: creación de estrategia como un proceso emergente.
7. La escuela de poder: creación de estrategia como un proceso de negociación.

¹ Mintzberg, 2009. Safari a la Estrategia. Garnica.

8. La escuela cultural: creación de estrategia como un proceso colectivo.
9. la escuela ambiental: creación de estrategia como un proceso reactivo.

Escuela de configuración:

10. la escuela de configuración: creación de estrategia como un proceso de transformación.

Estos diversos enfoques y modelos de un plan de desarrollo estratégico. Se diferencia entre sí en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de planeación estratégica.

Atendiendo el objetivo y naturaleza de este contexto, que no pretende realizar una exposición teórica sobre el tema, se expone una metodología para formular e implementar un plan de desarrollo estratégico, a partir de un modelo presentado previamente.

En el libro guía práctica de planeación estratégica, la autora² retoma el proceso planteado por wheelen y hunger, bajo las siguientes consideraciones: a) está basada en principios generales de desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores, b) tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos de una u otra manera por el estudio de esta materia, c) permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así un concepto básico de la administración estratégico y, d) es de fácil comprensión, generada en la didáctica de su exposición.

Para que se comprenda el alcance del modelo, se describirá a continuación en forma sintética que se entiende por cada uno de los componentes:

La historia de la organización se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

² Guía Práctica de Planeación Estratégica. Autora Marta Pérez Castaño.

El análisis del entorno de la organización se compone de:

El análisis del macroambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

El análisis del sector (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan su competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.

El análisis situacional interno comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se, reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

Formulación del plan estratégico que comprende:

- La misión se entiende como la razón de ser de la organización.
- Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en horizonte de tiempo planteado y que comprenden el desempeño de toda la organización.
- Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. son las vías relacionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

El plan operativo o implementación del plan estratégico que comprende:

- Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseños de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocio o por unidades de la organización. la formulación de los programas debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
- Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

La evaluación y control, que comprende:

- Las áreas claves se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Los indicadores reflejan lo que se va a medir y cómo se va a medir.
- Los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.
- La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevarse a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. se debe tener en cuenta además, la necesidad de implementar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

1.4.3 Marco Conceptual.

Figura 1. Proceso estratégico



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

1.5 Tipo De Estudio 3

Estudios Exploratorios O Formulativo.

El primer nivel de conocimiento científico que se quiera obtener sobre un problema de investigación se logra a través de estos estudios de tipo exploratorio o formulativo que tienen como objetivo “la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”. “pero tienen otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

³ Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas. Autor Carlos E. Méndez A.

Estudios Descriptivos.

En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.).
- identificar formas de conducta y actividades de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.).
- establecer comportamientos concretos (cuantas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, ingreso, como se ejerce la función de auditoria, como se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión, cuáles son las necesidades de la gente).
- describir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control, la forma con el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros, la auditoría y control, etc.).

Método Inductivo.

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.

Método Deductivo.

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Método De Análisis.

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Analizando los tres métodos la observación es vital para la organización objeto del estudio. Se observaría todos los procesos que se llevan a cabo, como elaboración de alimentos, hábitos de compra, atención al cliente, manejo administrativo, entre otros.

1.6 Diseño Metodológico

Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De La Información

Las fuentes son hechos y documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

Fuentes Secundarias

Información escrita que ha sido recopilada y transcritas por personas que han recibido la información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

- textos
- revistas
- documentos
- prensa
- otros

Fuentes Primarias

Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Sondeos

1.7 Nombre De Las Personas Que Trabajaron En El Proceso.

Las personas que participan en el proceso son

Como personal directo de planta de producción

Nombre	cargo
Rodríguez Marcos Fidel	oficios varios
Hernández Ligia	Cocinera
Ávila Jefferson	reemplazo de oficios varios
Cardona Luz Mary	propietaria / administradora

1.8. Presupuesto.

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

Tabla 1. Presupuesto financiero

presupuesto		
	personal	universidad
libros y/o revistas	\$ 180.000	
fotocopias y/o papelería	\$ 100.000	
Energía	\$ 90.000	
Transporte	\$ 480.000	
Cd	\$ 10.000	
asesoría docente		\$ 600.000
Internet	\$ 250.000	
Total	\$ 1.110.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa objeto de investigación aportara toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitara el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, además la propietaria destinara tiempo para la realización de entrevistas cuando así se requiera.

Por otro lado la Universidad Del Valle aportara material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento.

Recursos Institucionales:

La Universidad Del Valle

Biblioteca departamental

Internet

El Dane

Cámara de comercio

Entre otros

Materiales

Computador

Impresora

Equipo de oficina

Conexión a redes

1.9 Cronograma

Tabla 2. Cronograma de actividades.

Actividades	febrero				marzo				abril				mayo			
	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23
Evaluar situación actual de la empresa (historia, estructura, productos).																
Realizar análisis del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.																
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa																
Analizar la competencia realizar benchmarking.																
Realizar análisis interno e identificar fortalezas y debilidades.																
Elaborar análisis dofa																
Formular direccionamiento estratégico.																
Formular plan de acción con indicadores de gestión.																

Fuente: elaboración propia

2. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Historia

Restaurante Asadero El Buen Gusto.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto se inauguró el 10 de marzo de 2003 en la carrera 13 no. 72-31 barrio 7 de agosto de la ciudad de Cali, llenando todas las expectativas a sus clientes, empleados y propietario Gonzalo duque el cual siguiendo una tradición familiar dio apertura a su restaurante. Este negocio se ha caracterizado por su gran afluencia de clientes, calidad de los productos y su atención amable donde los clientes se sienten satisfechos.

El 23 de septiembre de 2005 El Restaurante Asadero El Buen Gusto fue comprado por la señora Luz Mary Cardona, quien es la actual propietaria.

El Restaurante actualmente, ofrece gran variedad de platos como son almuerzos y comidas tradicionales con una variedad diaria entre las que se destacan el sancocho de pescado, el tradicional consomé, los frijoles, la chuleta de cerdo, la chuleta de pollo, la carne asada y el pollo asado y apanado que son de gran acogida entre la distinguida clientela por su excelente calidad y sabor.

El Restaurante realizo su apertura en marzo de 2003, pero se registró jurídicamente en febrero de 2006 estando a cargo de la señora Luz Mary Cardona, con un capital de \$ 2'000.000 desde entonces su volumen de ventas mensuales se encuentran entre \$ 12'000.000 y \$ 15'000.000 según la época del año. En su apertura otorgo empleo a 5 personas de las cuales fueron 3 mujeres y 2 hombres; actualmente el personal ha cambiado y funciona con 4 personas.

Los cambios que se han implementado han sido resultado de situaciones que obstaculizan el normal funcionamiento y el cumplimiento de la misión de la organización, como son las fallas administrativas y la falta de compromiso de

algunos empleados, estos cambios se han efectuado para mejorar la imagen del restaurante hacia el cliente que es el actor principal en el establecimiento. Este cambio de imagen del restaurante es fruto del análisis del sector y el deseo de posicionar el restaurante como un lugar agradable y de buena atención a sus usuarios. además, internamente también se han hecho cambios básicamente en la parte administrativa donde se ha logrado un mayor control en la parte contable, una comunicación más clara y precisa con el personal para que el usuario final que es el cliente encuentre gran satisfacción al ingresar y ser atendido en el establecimiento.

Quienes somos

El Restaurante Asadero El Buen Gusto, ubicado en el barrio Siete de Agosto en la carrera 13 accesible por la autopista y avenida ciudad de Cali. Se destaca por su ambiente tranquilo, una comida exquisita y variedad. Pollo tradicionalmente asado al carbón y su exquisito pollo apanado.

Que ofrecemos

Ofrece una comida tradicional, sencilla y basada en materia prima de gran calidad, acompañado de un excelente servicio, precios cómodos y platos elaborados con mucho cariño.

Misión

Ofrecer una opción de alimentación variada, saludable, de excelente sabor y alta calidad. En un ambiente cómodo, con atención y servicio personalizado.

Visión

Ser reconocidos como una excelente opción para disfrutar de los mejores servicios en alimentos, con un ambiente confortable y un excelente servicio.

1.2. Ambiente Geofísico Del Barrio Siete De Agosto

Siete De Agosto

Creado el 7 de agosto de 1962. Se entregaron 1.300 lotes de la hacienda el Guabito, era la cuarta etapa del barrio Alfonso López. La entidad que entrego los lotes fue central pro vivienda cuyo responsable era: Jesús Giraldo y Alfonso Barberena, los propietarios del lote: Leonardo Domínguez de la hacienda el Guabito. Los lotes fueron adquiridos así: don Jesús Giraldo y don Alfonso Barberena se reunían todos los sábados con la comunidad y esta aportaba \$ un peso con treinta centavos para completar la cuota inicial que era de \$ 250.00 pesos, el costo total del lote fue de \$ 2.150.00 pesos.

Sus primeros pobladores eran personas llegadas del norte del Tolima y la costa pacífica, del choco, del sur del cauca, del sur de Antioquia y del norte y centro del valle. los primeros líderes comunales fueron los señores Efrén llanos, Rafael zapata, Aristóbulo lazo, marino Esquivel y lucio enrique, que hicieron obras como el alcantarillado por autogestión, las redes eléctricas, la caseta comunal, la escuela, el colegio, la estación de policía.

2.3 Información General

Tabla 3. Datos comuna siete.

Variables	unidad de medida	comuna 7
Área	ha	497.38
- población (1)	personas	96,430
densidad bruta	hab/ha	193.88
- viviendas (1)	unidades	16,660
densidad bruta	viv/ha	33.50
estrato moda (1)	número	3

barrios (1)	número	10
urbanizaciones y sectores (1)	número	3
Manzanas	número	499
- predios construidos (2)	número	13,555
Avalúo	millones de \$	4,791
- lotes (2)	número	250
Avalúo	millones de \$	285,515

Tabla 4. Barrios comuna siete.

Código único de identificación a nivel de barrio comuna 7 - 2015 (16)

código	barrio, urbanización, sector	Acuerdo	año
0701	Alfonso López 1a etapa	049	1964
0702	Alfonso López 2a etapa	049	1964
0703	Alfonso López 3a etapa	049	1964
0704	puerto nuevo	005	1993
0705	puerto mallarino	049	1964
0706	Urbaniz. el ángel del hogar	049	1964
0707	siete de agosto	016	1967
0708	los pinos	026	1973
0709	san marino	095	1987

0710	las ceibas	093	1987
0711	base aérea	049	1964
0797	parque de la caña		
0798	Fepicol		

Tabla 5. Proyecciones de población según total, comunas y corregimientos 2009 - 2016 (16)

descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
comuna 7	92,582	93,011	93,531	94,124	94,787	95,540	96,430	97,411
% del total	4,59%	4,50%	4,42%	4,34%	4,27%	4,21%	4,15%	4,10%
total Cali comunas	2,018,294	2,067,921	2,117,324	2,167,748	2,218,680	2,270,168	2,322,276	2,375,013

Tabla 6. Viviendas estimadas, predios y barrios 2009 - 2016 (16)

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
comuna 7	15,054	16,055	16,145	16,252	16,369	16,504	16,660	16,831
% del total	3,60%	3,74%	3,66%	3,60%	3,53%	3,47%	3,42%	3,37%
total Cali comunas	418,297	429,474	440,618	451,819	463,353	475,109	486,851	499,607

Tabla 7. Establecimientos educativos.

Variables	unidad de medida	comuna 7
- educación preescolar (6)		
establecimientos3	número	52
Matrícula	personas	1,857
- educación primaria (6)		
establecimientos 3	número	48

Matrícula	personas	8,763
- educación secundaria y media (6)		
establecimientos 3	número	22
Matrícula	personas	8,413

Tabla 8. Inversión pública (1) (2)

Variables	unidad de medida	de comuna 7
presupuesto final	millones de \$	703
Ejecución	millones de \$	692

Tabla 9. Construcción 5

Variables	unidad de medida	de comuna 7
licencias de construcción (14)	número	66
área aprobada a construir	m2	6,384
área a construir vivienda	m2	5,220

Tabla 10. Estratificación (16)

Código	Barrio	Lados de manzanas por estratos						Estrato moda
		1	2	3	4	5	6	
0701	Alfonso López 1a etapa	21	115	133	-	-	-	3
0702	Alfonso López 2a etapa	18	22	85	-	-	-	3
0703	Alfonso López 3a etapa	2	40	168	1	-	-	3
0704	puerto nuevo	42	-	-	-	-	-	1

0705	puerto malario	27	73	-	-	-	-	2
0706	ángel del hogar	1	72	-	-	-	-	2
0707	siete de agosto	-	36	171	-	-	-	3
0708	los pinos	-	50	31	-	-	-	2
0709	san marino	-	188	-	-	-	-	2
0710	las ceibas	-	8	146	-	-	-	3
0711	base aérea	-	-	-	-	-	-	-
0797	parque de la caña	-	-	6	-	-	-	3
0798	repico	-	9	35	-	-	-	3
total comuna 7		111	613	775	1	0	0	3

Tabla 11. Salud 1

variables	unidad de medida	comuna 7
puestos de salud (3)	número	3
centros de salud y cup (3)(4)	número	2
centro hospital (3)	número	1
hospitales y clínicas (1)	número	
defunciones generales (5) 5	número	557

Tabla 12. Seguridad y violencia.

Variables	unidad de medida	comuna 7
Seguridad		
inspecciones, comisaría, cf. (7) 1	número	
estaciones de policía (8) 1	número	1
centro atención inmediata (8) 1	número	
estaciones de bomberos (9) 1	número	

violencia (7)		
homicidios comunes	muertes	115
homicidios accidentes tránsito	muertes	19
Suicidios	Muertes	6
muertes accidentales	Muertes	

1.2.1. Imágenes Restaurante Asadero El Buen Gusto

Figura 2. Ubicación.

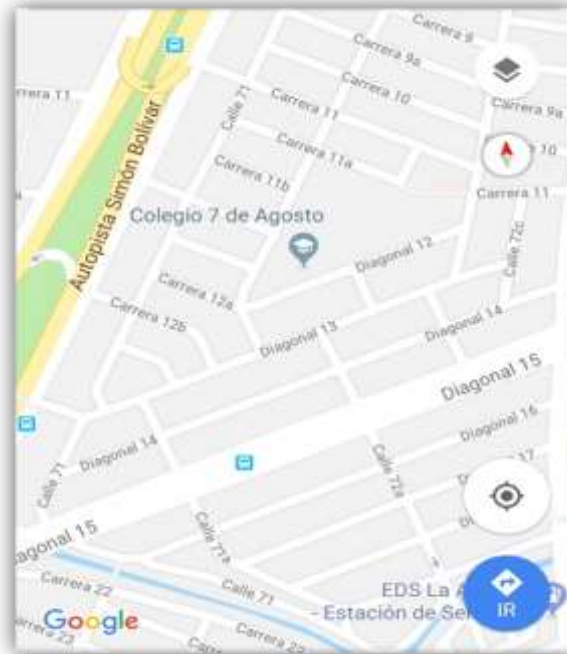


Figura 3. Ubicación con negocios en el sector.

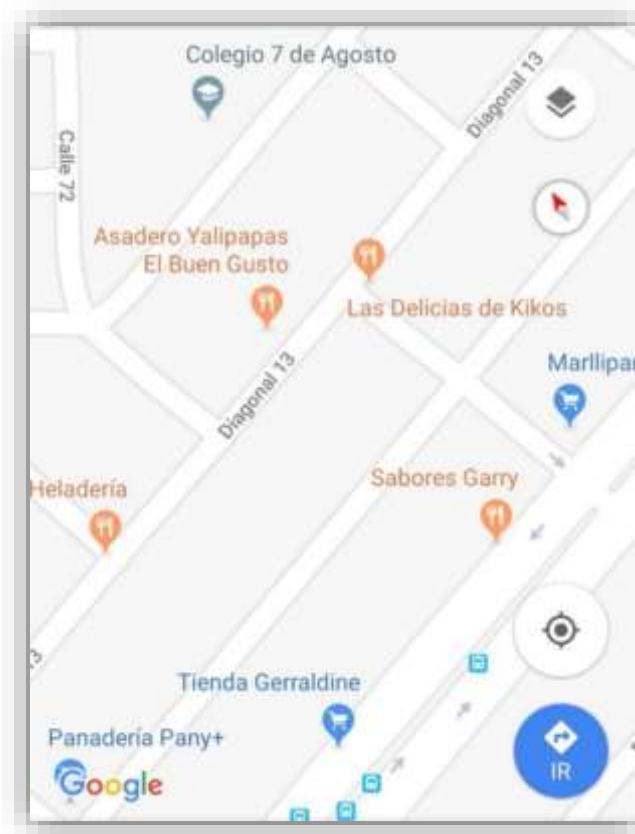


Figura 4. Frente del negocio.

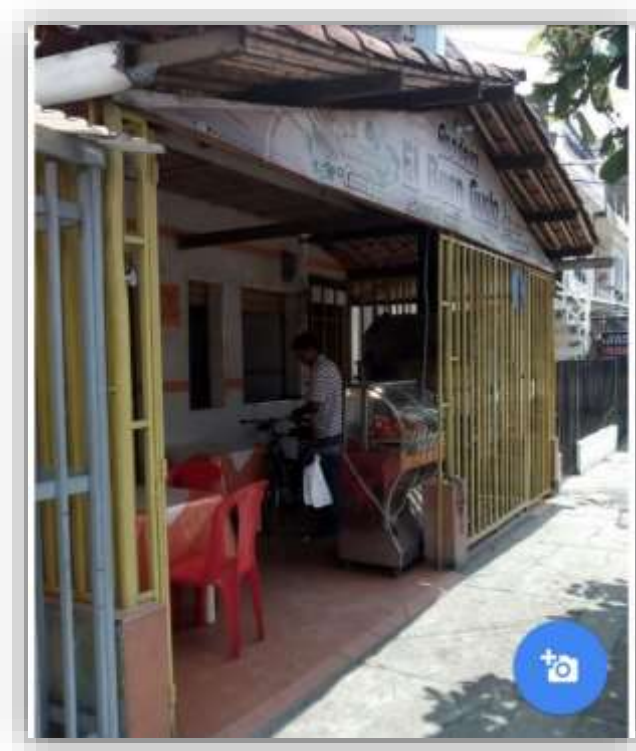


Figura 5. Frente del negocio carrera 13.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1 Entorno Demográfico

Cali, oficialmente Santiago de Cali, es un municipio colombiano, capital del departamento del Valle del Cauca³ y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de la Región Andina. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Cali, junto con los municipios aledaños a esta.⁸ Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, instituciones y organismos del Estado, y también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Es uno de los principales centros deportivos de Colombia, destacándose la organización de importantes eventos deportivos como los Juegos Panamericanos de 1971 y los Juegos Mundiales de 2013. Es a su vez conocida como «la capital mundial de la salsa» y «la sucursal del cielo».

Superficie: 619 km²

Fundación: 25 de julio de 1536

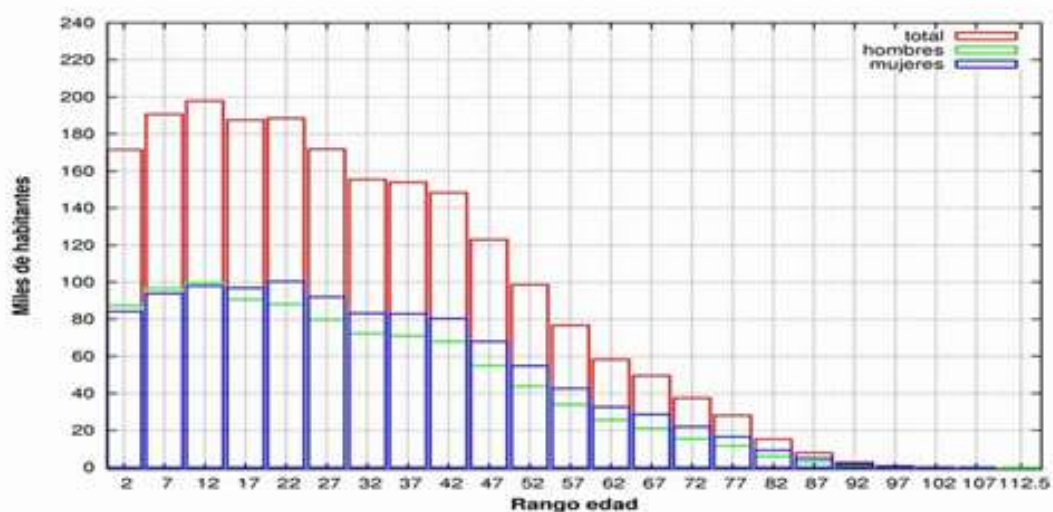
Tiempo: 23 °C, viento NO a 5 km/h, 90 % de humedad

Población: 2,420.100 millones (2017)

Tabla 13. Población de Cali y su área metropolitana: participación (%) a nivel departamental y nacional.

	1951	1964	1973	1985	1993	2005
Cali/ Departamento	25,7	36,8	42,4	47,7	50,0	51,2
Área Metropolitana/ Departamento	35,2	47,8	53,4	58,4	60,3	62,6
Cali/ País	2,5	3,6	4,5	4,9	5,0	5,0
Área Metropolitana/ País	3,5	4,7	5,6	6,0	6,1	6,1

Figura 6. Población Cali por edades / sexo.



En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. Como puede verse en la gráfica, el grueso de la población es menor de 40 años. También se observa en la gráfica una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la edad promedio de los hombres.

Un aspecto destacado de la demografía caleña es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 30%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de salsa.

3.1.1 Nivel De Educación De La Población

Según mediciones del DANE (Censo 2017) sobre un total de 1.959.962 personas mayores de 3 años, la distribución de la población por nivel educativa se puede ver en la siguiente tabla. Un aspecto interesante es que el número de profesionales es superior al número de técnicos, esto quizás indica que los profesionales de la región tienen empleos para los cuales están sobre-calificados y que no ameritan una preparación por 5 o más años.

Tabla 14. Distribución de nivel educativo.

DISTRIBUCIÓN NIVEL EDUCATIVO.	
	Habitantes
Ninguna	94.067
Preescolar	83.498
Primaria completa	249.529
Primaria incompleta	354.787
Secundaria completa	111.322
Secundaria incompleta	324.922
Media académica completa	256.628
Media académica incompleta	51.464
Media técnica completa	103.042
Media técnica incompleta	10.148
Técnico profesional	50.995
Tecnológica	46.142
Profesional	185.142
Especialización	21.712
Maestría	6.037
Doctorado	2.187

3.1.2. Centros Educativos: Básica Y Secundaria.

La red de escuelas y colegios públicos de educación básica y bachillerato depende de la Secretaría de Educación. Entre las instituciones de educación pública más destacadas podemos citar: el Colegio Santa Librada, el Instituto Industrial Camacho Perea, el INEM Jorge Isaacs, la Normal Nacional de Señoritas y la Normal de Varones. Hay además una amplia variedad de centros educativos del orden privado que sostienen excelentes resultados en exámenes de Estado (ICFES, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación

Superior). Entre algunos de los colegios privados destacados en las pruebas de Estado ICFES se cuentan el Colegio Alemán y Colegio Bolívar, mientras el colegio oficial Santa Librada es el más destacado. Es meritorio notar que el colegio público de bajos recursos Manuelita Sáenz (ubicado en el barrio Chiminangos II, al norte de la ciudad) se destacó en el 2016 por sus grandes logros ante el ICFES; su desempeño le mereció la medalla "Sebastián de Belalcázar" a la educación pública sobresaliente. De igual manera, el "Sáenz" obtuvo nuevamente en las pruebas de estado del 2017, el primer puesto en los resultados del ICFES del primer semestre del año en curso.

3.1.3. Centros Educativos: Universitaria

- La Universidad del Valle (Univalle), institución pública fundada en 1945; atiende una demanda de 20.000 estudiantes.
- La Universidad ICESI, institución privada.
- La Universidad Santiago de Cali, institución privada.
- La Universidad Autónoma, institución privada.
- La Universidad Javeriana, institución privada.
- La Universidad San Buenaventura, institución privada.
- La Universidad Libre, institución privada.
- SENA
- La Escuela Nacional del Deporte.

De acuerdo al objeto de estudio que es la comuna siete se puede determinar según estadísticas del DANE que el total de población censada en hogares particulares y lugares especiales de alojamiento, por sexo, según municipios y áreas de 2016 en la comuna 7 tenemos una población total de 78097 personas de las cuales 37421 son hombres y 40676 son mujeres.

En hogares particulares hay 77224 de los cuales 36680 son hombres y 40544 son mujeres.

En lugares especiales de alojamiento existe un total de 873 de los cuales 741 son hombres y 132 son mujeres.

Según el cuadro de distribución de lados de manzana según estrato por barrio a diciembre 31 de 2016 el barrio Siete de Agosto tiene 36 manzanas en estrato 2 y 171 manzanas en estrato 3 esto quiere decir que el estrato moda es el 3.

Según el cuadro de distribución de lados de la manzana según estrato por comuna a diciembre 31 de 2016 la comuna 7 tiene 111 comunas en estrato 1, 614 en estrato 2 y 776 en estrato 3 para un total de 1501 manzanas por tal motivo el estrato moda es el 3.

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 15. Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
☒ AUMENTO DE LA POBLACIÓN EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CALI.	A		X		
☒ POBLACIÓN MENOR DE 40 AÑOS DE EDAD (GENTE JOVEN)	O				X
☒ MAYOR NÚMERO DE POBLACIÓN MUJER.	O				X
☒ 30% DE LA POBLACIÓN CALEÑA ES NEGRA.	O			X	
☒ NIVEL DE EDUCACIÓN Y PERSONAS CAPACITÁNDOSE.	O				X

3.2. Entorno Económico.

La ciudad de Cali, junto al Departamento del Valle del Cauca conforma uno de los principales ejes económicos de Colombia. El sistema de producción de esta ciudad está a la vanguardia en Colombia, Centro industrial de primer orden, Cali es punto de intercambio económico nacional e internacional. Hoy por hoy se destaca a nivel latinoamericano. Su cercanía al principal puerto marítimo de Colombia y por ende al Canal de Panamá, así como ruta obligada hacia el sur del país y de la frontera con Ecuador la hacen un mercado nacional e internacional clave. Por tradición, la ciudad y el departamento han sido espacio de la hacienda, la misma que durante el tiempo de la Colonia Española fuera con las minas eje de producción.

Figura 7. Vista nocturna de la ciudad de cali.



La revolución industrial de Cali, comenzado durante la tercera década del Siglo XX con el fenómeno de liberalización nacional, no menguaron la importancia agraria de la ciudad y la región dentro del contexto nacional. La ciudad es además sede de grandes multinacionales. La industria de alimentos, papeles, software, medicinas y químicos, grasas y aceites, detergentes, llantas, metalmecánica, servicios públicos, agricultura en especial caña de azúcar, hacen parte de la sobresaliente producción de Santiago de Cali.

Según estadísticas del DANE, en 1994 el crecimiento del PIB anual de la región vallecaucana era casi el doble del mismo índice a nivel nacional. 1999. Desde entonces el crecimiento del PIB del Valle ha sido positivo.

El Índice de Precios la Consumido (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas.

Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2016 por primera vez en 6 años la ciudad presentó un índice de ocupamiento por encima del 60%, lo cual confirma el buen estado de la economía, liderada principalmente por el crecimiento en industria manufacturera, la agricultura y el comercio entre otros. Santiago de Cali es sede del grueso de la industria farmacéutica, papelera, de las grasas y aceites, de alimentos, de detergentes de Colombia y es una ciudad fértil para el asentamiento y creación de empresas.

La economía en la ciudad de Cali está sustentada en la prestación de servicios, le siguen la industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones. La agricultura está bastante tecnificada, el producto más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, le siguen el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café palma africana y cacao. En la industria se destacan los alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, fármacos y plásticos. La ganadería es mayoritariamente vacuna.

Los principales sectores de la economía están reaccionando y se ha recuperado la senda del crecimiento en Santiago de Cali⁴, luego de analizar el informe sobre el Productor Interno Bruto –PIB- trimestral ‘Cali Crece’, realizado por la Alcaldía de Santiago de Cali y el Centro de Investigaciones en Economía y Finanzas de la Universidad Icesi.

En el estudio se destacan ‘tres hechos económicos relevantes y de buenas noticias para los caleños. En primer lugar, la economía local gravita sobre actividades como los servicios –sector terciario-, en una proporción del 74.02%, cifra que se explica por sí sola en el incremento notorio de actividades como la

⁴ Informe de la Directora de Planeación Municipal Fabiola Aguirre Perea

construcción, el comercio, los servicios financieros e inmobiliarios, hoteles y restaurantes.

En segundo lugar, 'la industria tiene un peso del 25.63%, cifra que nos invita a reflexionar sobre el presente y el futuro de un sector clave para nuestro desarrollo local y tradicionalmente ligado al éxito económico de la ciudad y de la región por muchos años'.

'La actividad agropecuaria, conocida técnicamente como sector primario, ha dejado de ser paulatinamente un factor que activa la economía local. Sector que por muchos años se consideró el eje del desarrollo local y la fuente de la riqueza tradicional'.

El tema agropecuario o sector primario se encuentre rezagado. Esto preocupa ante el crecimiento de la población y la escasa o nula oferta de alimentos por el cierre de la frontera agrícola.

Tabla 16. Variación mensual del índice del precio al consumidor.

Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor													
(IPC) según ciudades													
2017 - 2018													
Variaciones mensuales 2017													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviemb	Diciemb	Año corrido
Total IPC	1,02	1,01	0,47	0,47	0,23	0,11	-0,05	0,14	0,04	0,02	0,18	0,38	4,09
Medellín	0,93	1,22	0,25	0,49	0,37	0,12	0,02	-0,04	0,14	0,16	0,19	0,23	4,16
Barranquilla	0,86	0,58	0,45	0,55	0,35	-0,14	-0,13	0,03	0,13	-0,03	0,21	0,33	3,24
Bogotá D.C.	1,02	1,24	0,58	0,52	0,11	0,22	-0,13	0,18	0	0,02	0,21	0,57	4,63
Cartagena	1,35	0,57	0,37	0,61	0,23	-0,2	-0,15	-0,02	-0,07	-0,13	0,14	0,43	3,17
Tunja	0,65	0,81	0,47	0,17	0,32	0,25	-0,09	0,25	0,02	0,02	0,31	0,13	3,35
Manizales	1,83	0,85	0,44	0,16	0,36	0,04	-0,04	0,29	-0,22	-0,07	0,29	0,29	4,29
Florencia	0,96	0,97	0,85	0,16	-0,09	0,23	0,27	0,18	-0,13	-0,32	-0,22	0,09	2,98
Popayán	1,13	0,74	0,48	0,24	0,29	0,12	0,01	0,31	-0,04	-0,12	0,45	0,32	4
Valledupar	0,77	0,2	0,89	0,81	-0,1	-0,13	-0,21	0,16	0,15	0,19	0,21	0,43	3,41
Montería	1,26	0,25	0,4	0,66	0,27	-0,18	-0,26	0,13	-0,12	-0,06	0,17	0,26	2,79
Quibdó	1,17	0,17	0,83	0,36	-0,08	0,04	-0,26	0,25	-0,12	0,01	0,34	0,01	2,73
Neiva	1,48	0,71	0,38	0	-0,07	0,17	0,28	-0,14	-0,22	-0,29	-0,02	0,33	2,61
Riohacha	0,66	-0,23	0,21	0,4	0,09	-0,31	-0,29	0,15	0,14	0,07	0,16	0,2	1,28
Santa Marta	0,72	0,02	1	0,56	0,17	-0,21	-0,3	0,11	0,03	0,2	0,32	0,18	2,84
Villavicencio	0,8	0,51	0,24	0,43	-0,02	-0,03	-0,01	0,11	-0,13	-0,25	-0,02	0,13	1,78
Pasto	0,79	0,93	0,44	0,3	0,33	0,22	0,03	0,35	-0,07	-0,03	0,34	0,31	4
Cúcuta	0,92	0,62	0,18	0,32	0,33	-0,15	-0,17	0,41	-0,03	-0,16	0,32	0,24	2,87
Armenia	0,98	0,7	0,31	0,31	0,2	0,12	0,04	0,32	-0,17	-0,02	0,47	0,46	3,78
Pereira	0,85	1,21	0,56	0,45	0,3	0,08	-0,06	0,25	-0,03	-0,04	0,25	0,22	4,11
Bucaramanga	0,97	0,75	0,23	0,53	0,3	0,05	0,19	0,33	0,06	-0,06	0,07	0,28	3,76
Sincelejo	0,87	0,02	0,39	0,48	0,05	-0,33	-0,12	0,04	-0,1	0	0,13	0,24	1,67
Ibague	0,93	0,37	0,59	0,3	0,38	-0,06	0,08	0,18	-0,22	0,04	-0,01	0,31	2,91
Cali	1,25	0,91	0,43	0,4	0,42	0,11	0,11	0,12	0,26	0,06	0,01	0,14	4,28
San Andrés	0,57	0,5	0,55	0,54	0,38	0,56	0,08	0,22	0,04	0,2	0,14	0,34	4,19

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 17. Entorno económico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
· Cali Centro De Inversiones E Intercambio Comercial Nacional E Internacional	O				X
· La Ciudad Es Sede De Grandes Multinacionales. La Industria De Alimentos, Papeles, Software, Medicinas Y Químicos, Servicios Públicos, Agricultura En Especial Caña De Azúcar, Etc.		X			
· Cerca Del 78% De Los Caleños Están En Edad De Trabajar (Más De 18 Años)	O				X
· Crecimiento Del Sector Servicios	O				X
· Inversión Publica	O				X
· Disminución En El Crecimiento Del Sector Agropecuario.	A				X
· Ciudad Fértil Para El Asentamiento Y Creación De Empresas.	O				X

3.3 Entorno Social

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

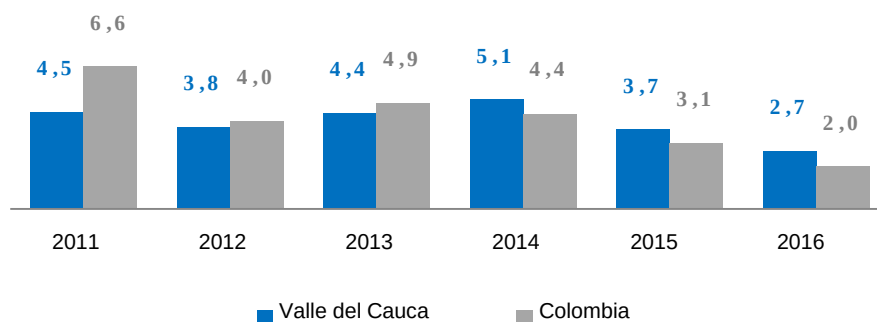
Tabla 18. Entorno social.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
✂ ESTRATIFICACIÓN DE LA COMUNA 7	O				X
✂ CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN LA COMUNA 7	O				X
✂ VIOLENCIA SOCIAL	A	X			
✂ POBREZA Y MENDICIDAD	A	X			
✂ NIVEL DE INGRESOS DE LA POBLACIÓN	A		X		
✂ INTERES DEL GOBIERNO POR LA PARTE SOCIAL	O				X

No existen datos oficiales de crecimiento económico, medido a través del Producto Interno Bruto (PIB), a nivel de municipio; los datos existentes son a nivel departamental y nacional.

De acuerdo con cifras preliminares del DANE, en 2016 la economía del Valle del Cauca creció 2,7% frente a 2015 (Gráfico 1). Se destaca que por tercer año consecutivo, el crecimiento de la economía del Valle del Cauca supera el registro de Colombia.

**Grafico. Tasa de Crecimiento (%) del Producto
Interno Bruto (PIB) en Colombia y el Valle del Cauca (2011-2016)**



Fuente: DANE

En Cali habitan 2.530.756 personas de los cuales 78.097 viven en la comuna 7.⁵

El Dane sólo reveló el consolidado por áreas metropolitanas para las cinco principales ciudades del país. También precisó el número de unidades económicas y agropecuarias que hay en esta capital.

En Cali y su área metropolitana vivimos 2.530.756 personas, según el último censo general de población del Dane.

La cifra fue revelada ayer por ese organismo nacional de estadística y se consolidó para las cinco principales ciudades del país y su área metropolitana.

En el caso de Cali, la cifra incluye a la capital del Valle, Jamundí, Palmira y Yumbo.

⁵ Periódico el país 28 de mayo de 2017

El censo también precisa que en esta ciudad hay 680.209 hogares y que el 75% de ellos tiene, en promedio, cuatro o menos integrantes.

De igual manera, los últimos datos revelan que hay 75.996 unidades económicas (organizaciones empresariales de diverso tipo), y 11.357 unidades agropecuarias.

De acuerdo con las cifras del Dane, Cali y su área metropolitana se ubicaron como la tercera zona del país en población, después de Bogotá que tiene 7.864.490 habitantes y Medellín con 3.312.165.

Según Planeación Municipal, el crecimiento poblacional de Cali ha sido influido por la permanente inmigración de personas provenientes de diversas partes del país, especialmente del litoral pacífico de donde llega más del 60% de las personas.

De hecho, la composición general de la población caleña comporta un 39% de personas que no son nacidas en esta ciudad.

Las cifras del censo confirmaron, igualmente, la mayoría de las mujeres (53%) sobre los hombres y la preponderancia de la población joven en la ciudad entre los 10 y 25 años de edad.

El resultado del censo del Dane está muy cerca de la proyección que había hecho Planeación Municipal para el 2017 en la capital del Valle y que era de 2.423.381 habitantes.

De acuerdo con la proyección, la población en la zona rural de Cali es de 48.369 personas.

Las cifras

- 61% de la población de Cali es nacida en esta ciudad y el resto es provenientes de otras partes del país, principalmente del Pacífico.
- 40% de la población colombiana habita en las cinco principales ciudades del país y su área metropolitana, según el censo.
- 50,8% de las viviendas rurales ocupadas con personas tienen actividades agropecuarias, con cultivos permanentes y transitorios.

Mejoran cifras de empleo en Cali⁶

Redacción y agencias

Entre julio y septiembre de 2016 la ciudad reportó 13.000 desempleados menos que en igual período del 2015. Sin embargo, la cantidad de personas ocupadas bajó en 16.000 y los subempleados aumentaron en 22.000. Continúan signos de deterioro laboral en el país.

El Dane informó que Cali fue una de las tres ciudades con menor desempleo en el tercer trimestre del 2016, a pesar de que en ese período el mercado laboral colombiano volvió a mostrar signos de deterioro.

Entre julio y septiembre de 2016 la capital vallecaucana tuvo una tasa de desempleo de 12%, inferior a la que se había registrado en igual período del 2015 (12,7%).

La cifra ratifica la tendencia descendente que ha mostrado el desempleo en Cali a lo largo del 2016, toda vez que el año se inició con una tasa de desocupación de 14,4%. Sin embargo, el número de empleos formales que generó la ciudad se redujo, mientras que el número de puestos en condiciones de subempleo creció.

⁶ DANE

De acuerdo con las cifras del Dane, al cierre del noveno mes del 2017 en Cali había 153.000 personas desocupadas, trece mil menos que un año atrás. Entre tanto, el número de empleados llegó a 1.121.000 (16.000 menos que hace doce meses), y el de subempleados fue de 501.000 (22.000 más que al cierre de septiembre del 2016). En el periodo evaluado la capital vallecaucana fue superada en menor desempleo por Cúcuta (que tuvo una tasa de 11,9%) y Bogotá (con un índice de 11,4%).

Preocupación en el Gobierno

Las cifras del Dane sobre desempleo generan desconcierto entre las mismas autoridades, pues el organismo también ha reportado un notable crecimiento de la economía este año.

Hace algunas semanas el ministro de la Protección Social, Diego Palacio Betancourt, dijo en una conferencia en la Universidad Externado que no le preocupaba "el incremento en el desempleo que venía registrando el Dane".

Sin embargo, la posición del Gobierno hoy es distinta, y algunos funcionarios admiten que las malas cifras del empleo son desconcertantes, toda vez que la economía está creciendo a una tasa cercana al 6%, según el mismo Dane.

"En los dos últimos meses hemos visto incrementos abruptos en la cifra de desempleo, por lo que estamos analizando el impacto que haya podido tener la ampliación de la muestra que hace el Dane, así como algunos cambios en el cuestionario", dijo el viceministro Técnico de la Protección Social, Ramiro Guerrero Carvajal.

El funcionario explicó que a pesar de la situación que reporta el Dane, las cerca de 15.000 empresas más grandes del país han generado más de 29.000 nuevos trabajos en lo que va del año, por lo que el empleo formal ha crecido "y lo que se

debe analizar es lo que ha sucedido con otros sectores del mercado laboral”.

Tres datos claves

1. El Dane aclaró que para calcular las cifras de empleo se sigue usando la información sobre proyecciones de población del Censo de 1993.
2. Esa población, de acuerdo al censo de hace trece años, sería hoy de 45,4 millones de personas.
3. Sin embargo, según el Censo del 2015 se calcula que los habitantes en Colombia en septiembre último eran apenas 41,5 millones. El cambio de la investigación a las cifras arrojadas por el censo de este año se hará a partir de enero de 2017.

No obstante el salario, también muestra una fuerte influencia en la economía y por tal razón en la siguiente tabla se muestra su variación desde el año 1990 hasta el 2018.

Tabla 19. Variación salario mínimo y auxilio de transporte 1990/2018.

	SALARIO MÍNIMO			AUXILIO DE TRANSPORTE	
Año	Diario	Mensual	Variación	Monto	Variación
1990	1.368	41.025		3.798	
1991	1.724	51.720	26,07%	4.787	26,04%
1992	2.173	65.190	26,04%	6.033	26,03%
1993	2.717	81.510	25,03%	7.542	25,01%
1994	3.290	98.700	21,09%	8.705	15,42%
1995	39.390	1.181.703	1097,27%	10.815	24,24%
1996	4.738	142.125	-87,97%	13.567	25,45%
1997	5.734	172.005	21,02%	17.250	27,15%
1998	6.794	203.825	18,50%	20.700	20,00%
1999	7.881	236.438	16,00%	24.012	16,00%
2000	8.670	260.100	10,01%	26.413	10,00%
2001	9.533	286.000	9,96%	30.000	13,58%
2002	10.300	309.000	8,04%	34.000	13,33%
2003	11.067	332.000	7,44%	37.500	10,29%
2004	11.933	358.000	7,83%	41.600	10,93%
2005	12.717	381.500	6,56%	44.500	6,97%
2006	13.600	408.000	6,95%	47.700	7,19%
2007	14.457	433.700	6,30%	50.800	6,50%
2008	15.383	461.500	6,41%	55.000	8,27%
2009	16.563	496.900	7,67%	59.300	7,82%
2010	17.167	515.000	3,64%	61.500	3,71%
2011	17.853	535.600	4,00%	63.600	3,41%
2012	18.890	566.700	5,81%	67.800	6,60%
2013	19.650	589.500	4,02%	70.500	3,98%
2014	20.533	616.000	4,50%	72.000	2,13%
2015	21.478	644.350	4,60%	74.000	2,78%
2016	22.982	689.455	7,00%	77.700	5,00%
2017	24.591	737.717	7,00%	83.140	7,00%
2018	26.041	781.242	5,90%	88.211	6,10%

Fuente: Ministerio de la protección social

3.3.1. Perspectivas Del Desarrollo Social

El Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, corresponde a la hoja de ruta de la Administración Municipal, para el manejo de las problemáticas, retos y apuestas de la ciudad en los próximos cuatro años, buscando el mejor bienestar de sus habitantes y el fortalecimiento de las estructuras sociales, económicas, ambientales y administrativas del municipio. Este Plan de Desarrollo Municipal se encuentra en proceso de construcción por parte de la Administración Municipal, siguiendo para tal fin el procedimiento establecido en el marco jurídico nacional (Ley 152 de 1994). Este ejercicio de formulación dio inicio a partir de la elección del candidato Maurice Armitage Cadavid como Alcalde de Santiago de Cali, el día 25 de octubre de 2015. A partir de dicha fecha, el Departamento Administrativo de Planeación Municipal procedió a realizar el análisis del Programa de Gobierno del Alcalde electo, con el fin de identificar la manera en que la estructura administrativa del municipio podía dar ejecución a sus propuestas, y buscando que la armonización con el Plan de Desarrollo Municipal vigente a la fecha propendiera por el beneficio de las políticas públicas y su impacto en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. Al Programa de Gobierno, se suman como insumos para la formulación del Plan de Desarrollo otros documentos de gran importancia para el municipio, los cuales ayudan a articular las propuestas del Señor Alcalde con la planificación hecha para Santiago de Cali y el modelo de ciudad. Es así como se han retomado los programas y proyectos establecidos en el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, adoptado mediante el Acuerdo Municipal 0373 de 2014, y en particular aquellos establecidos en su Programa de Ejecución para el corto plazo. De igual forma, se han articulado programas y proyectos establecidos en la actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, adoptado mediante Decreto Municipal 1147 de 2015; así como aquellos resultantes de las diferentes políticas sectoriales existentes en el municipio. A la par de estos instrumentos de planificación de carácter municipal, se han seguido las directrices y lineamientos establecidos por instrumentos de planificación de superior jerarquía y se han tenido en cuenta las demás leyes y documentos de política social, económica y ambiental adoptados en el país. Es así como la estructuración del Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019 del Municipio de Santiago de Cali ha tenido en

cuenta también dos (2) elementos fundamentales que orientan la consecución de los objetivos, facilitan la medición de los resultados, y brindan metas retadoras que se encuentran en armonía con otros territorios: 1) los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS (2015 – 2030), los cuales han propuesto una serie de metas globales en diferentes ámbitos para que todos los gobiernos se comprometan a cerrar las brechas sociales que hoy persisten. 2) El Plan Nacional de Desarrollo - PND (2014 – 2018), en el cual proponen un enfoque de cierre de brechas en todo el territorio nacional (tomando las orientaciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible). En el Municipio de Santiago de Cali, consideramos de vital importancia la articulación estratégica del Plan Municipal de Desarrollo (2016 – Primera Versión Plan de Desarrollo 2016 – 2019 CMP. Febrero 29 de 2016 6 2019) con estos dos elementos, pues solo así será posible alcanzar la Visión de ciudad que nos hemos propuesto para los próximos cuatro años. Con el firme propósito de cerrar las brechas sociales en el mundo, se han propuesto 17 ODS que los gobiernos del mundo se han comprometido cumplir para el 2030. De esta forma, los 17 ODS pueden ser agrupados en cinco (5) subsistemas, a saber: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones. La propuesta es que las estrategias gubernamentales y sus respectivos logros se encuentren alineados con al menos uno de estos Objetivos, y de esta forma se estaría haciendo explícito que las acciones llevadas a cabo por la Administración están contribuyendo al cierre de brechas y se encuentran en armonía con el resto del mundo

La ciudad de Cali ha mostrado capacidades en términos de la gestión institucional que le han permitido hacer el tránsito desde situaciones de debilidad hacia situaciones de fortalecimiento en temas estratégicos prioritarios tales como los de finanzas públicas, educación, salud, cultura digital atención al ciudadano o inversión destinada al fortalecimiento de las capacidades gerenciales y administrativas de sus funcionarios, lo cual no significa que las tareas pendientes en el plano institucional sean pocas. La mejoría en términos de asignación territorial de recursos en comunas y corregimientos, satisfacción de las expectativas comunitarias en términos de dotación de infraestructura, deportes y otros temas, al igual que la transformación organizacional (reforma administrativa, disminución de la contratación mediante contratos de prestación

de servicios, desconcentración de los servicios de atención ciudadana, etc.) representan ejemplos de los grandes retos que tiene por delante del Municipio en esta importante dimensión institucional. En línea con el Plan Nacional de desarrollo, algunas de las temáticas en las que la planificación de la ciudad es susceptible de articulación son: la integración del territorio y sus comunidades, para contribuir al cierre de brechas poblacionales y sociales, potenciando la conectividad para la inclusión productiva y el acceso a bienes públicos, servicios sociales e información, la apuesta por incrementar los esfuerzos para la integración institucional y territorial y el propósito de avanzar en la conectividad física y digital para el cierre de brechas.

3.4. Entorno Político

3.4.1. Estructura Político-Administrativa

Figura 8. Mapa Comunas de Cali.



El alcalde y el concejo municipal son los máximos representantes del poder ejecutivo en la ciudad. Como organismos de control están la Contraloría y La Personería. Del alcalde dependen:

- **Departamentos Administrativos:** Planeación, Hacienda, Gestión y Medio Ambiente.
- **Secretarías del Sector Social:** Educación, Salud Pública, Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Vivienda Social, Cultura y Turismo.

- **Secretarías del Sector Colectivo:** Gobierno Convivencia y Seguridad, Deporte y Recreación.
- **Secretarías del Sector Físico:** Infraestructura y Valorización, Tránsito y Transporte
- **Direcciones Adscritas:** Jurídica, Desarrollo Administrativo, Control Disciplinario y Control Interno.
- **Entidades descentralizadas:** EMCALI-EICE ESP, Emsirva ESP, Metrocali,
- CaliSalud, Fondo Financiero Especializado, Corfecali y EMRU.

3.4.2. División Administrativa

Los distritos son denominados “comunas” y Cali cuenta en total con 22. Las comunas están conformadas por barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales es: 32,2% clase media baja, 31,5% clase baja, 20,3% clase baja-baja, el resto está repartido entre los estratos medio, medio-alto y alto.

El entorno político a niveles nacionales y departamentales está dado por los diferentes partidos políticos y juntas de acción Comunal y local establecidos en cada barrio de la ciudad.

3.4.3 Los partidos políticos de Colombia.

Están basados en el derecho a asociarse, estipulado en la Constitución de Colombia de 1991. La reforma política aprobada en 2011 [establece] que los partidos políticos con personería jurídica son aquellos que en las votaciones del 9 de marzo de 2014 alcanzaron el 3 % de los votos válidos para el Senado o Cámara de Representantes. En esta ocasión 9 partidos superaron este umbral. Se destaca el Movimiento Político MIRA que superó este umbral gracias a su votación para Cámara de Representantes, conservando así la personería

jurídica. En 2003 la reforma política, aprobada por el Congreso de Colombia, elevó el umbral al 2 % permitiendo que los partidos conservaran la personería jurídica si superaban este umbral en las elecciones legislativas. En esta ocasión, tras las elecciones de 2010 solo 8 partidos conservaron su personería jurídica, la cual también le fue reconocida a 4 movimientos más, bajo las normas que protegen a la minorías étnicas y políticas, para un gran total de 12 partidos políticos, cifra pequeña en comparación con los 59 movimientos políticos que existieron en 2002.

En julio de 2013 el Consejo de Estado devolvió la personería jurídica a la Unión Patriótica (UP), la cual le había sido suprimida debido a que en las elecciones legislativas de 2002 no se presentó a la contienda política y, en consecuencia, no obtuvo representación en el Congreso. El fallo reconoció que las circunstancias de exterminio sistemático contra dirigentes y militantes del partido fue la causa por la que no se presentaron a las elecciones y por tanto no obtuvieron representación política.¹ De esta forma, con la UP, y con los Acuerdos de paz entre el Gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC se crea el Partido FARC, siendo en total 14 los partidos políticos reconocidos por la ley colombiana.

3.4.3.1 Partidos con personería jurídica.

Con los resultados de las elecciones de 2010, el número de partidos políticos pasó de 16, entre 2006 y 2010, a 13 para el periodo 2010-2014. Desde el 20 de julio de 2014. Cuatro años después el 11 de marzo se realizaron las elecciones legislativas para elegir congreso para el periodo 2018-2022. Desde el 20 de julio así quedo conformado el congreso.

Tabla 20. Conformación del congreso

	Nombre	fundación	Ideología	Posición Ideológica	Posición frente al gobierno 2014-2018	Número de Senadores	Número de Representantes	Director(a) y/o Presidente	Afiliación Internacional
	Centro Democrático	2013	Uribismo	Derecha	Oposición	19	32	Óscar Iván Zuluaga	Unión Internacional Demócrata
	Partido Cambio Radical	1998	Liberalismo, Liberalismo económico, Liberalismo conservador	Derecha	Gobierno	16	30	Rodrigo Lara Restrepo	Ninguna
	Partido Conservador Colombiano	1849	Conservadurismo, Democracia cristiana, Liberalismo económico	Derecha	Independencia	15	21	Hernán Andrade	Internacional Demócrata de Centro, Unión Internacional Demócrata
	Partido Liberal Colombiano	1848	Liberalismo, Socialdemocracia, Socialoliberalismo	Centro	Gobierno	14	35	César Gaviria	Internacional Socialista
	Partido Social de Unidad Nacional	2005	Liberalismo económico	centro derecha	Gobierno	14	25	Roy Barreras	Internacional Liberal (observador)
	Alianza Verde	2009	Socialdemocracia, Progresismo, Ecologismo Economía social de mercado	Centro	Independencia	10	9	Claudia López Hernández	Global Verde, Federación de Partidos Verdes de las Américas
	Polo Democrático Alternativo (PDA)	2005	Socialdemocracia, Estado de bienestar, Socialismo democrático Socialismo democrático	Izquierda	Oposición	5	2	Jorge Enrique Robledo Iván Cepeda	Internacional Socialista, Congreso Bolivariano de los Pueblos, Foro
	Lista de la Decencia	2017	Ecologismo Socialdemocracia Humanismo Progresismo Indigenismo Socialismo democrático Izquierda política	Izquierda	4	2	Gustavo Petro Aída Avella		
	Movimiento Independiente de Renovación Absoluta (MIRA)	2000	Miraismo	Transversalismo ⁵	Independencia	36	1	Carlos Alberto Baena	Asociación Miraismo Internacional
	Partido Opción Ciudadana ⁷	2009	Neoconservadurismo	Derecha	Coalición de gobierno	0	2	Ángel Airio Moreno	Ninguna

3.4.3.2 Partidos de minorías étnicas.

Los siguientes partidos reciben la personería jurídica por pertenecer a las minorías étnicas ya que pese a no haber sobrepasado el umbral, obtuvieron representación en el congreso:

Nombre		Año de fundación	Ideología	Posición ideológica	Número de Congresistas
	Alianza Social Independiente "ASI"	1991	Indigenismo, Progresismo, Innovación	Izquierda	1 senador, 1 representante
	Movimiento Alternativo Indígena y Social "MAIS"	2013	Indigenismo	Izquierda	1 senador
AICO	Autoridades Indígenas de Colombia "AICO"	1990	Indigenismo	Izquierda	2 representantes

3.4.3.3 Otros partidos con personería jurídica.

Tras la devolución de la personería jurídica a la Unión Patriótica en julio de 2013, la ley colombiana reconoce en total 14 partidos políticos. Como fruto de los acuerdos de paz se crea el partido político de la legendaria guerrilla, llamado Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común -FARC-. En 2017 se le devolvió la personería jurídica a Alas Equipo Colombia cambiando su nombre a Somos.

Tabla 21. Otros partidos con personería jurídica

Nombre		Año de fundación	Ideología	Posición ideológica	Número de Congresistas
	Unión Patriótica (UP)	1985	Socialismo, Socialismo democrático	Izquierda	No tiene
	Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común(FARC)	2017	Marxismo-leninismo, Bolivarianismo	Izquierda	No tiene (mínimo 10 a partir de 2018)
	Somos (Anterior Alas Equipo Colombia)	2006	Cristianismo	Derecha	No tiene

3.4.4 Espectro político de los Partidos Políticos Colombianos

Teniendo en cuenta los diferentes espectros políticos que existen, los partidos políticos colombianos se podrían organizar de la siguiente manera:

Izquierda

- Lista de la Decencia
- Polo Democrático Alternativo
- Unión Patriótica

Centro

- Partido Liberal Colombiano
- Alianza Verde (Colombia)

Derecha

- Centro Democrático

- Opción Ciudadana
- Partido Conservador
- Cambio Radical
- Partido de Unidad Nacional

3.4.4.1 Partidos de minorías políticas.

Los partidos o movimientos políticos o grupo significativo de ciudadanos que inscribiendo listas a la Cámara de Representantes en al menos 11 Departamentos no superara el umbral del 3% en el total de la votación, y no lograra elegir ningún congresista se le reconocería o conservaría su personería jurídica en calidad de minorías políticas. Para las elecciones de 2010, ningún Partido o Movimiento Político obtuvo tal condición; por lo que el total de partidos o movimientos políticos con reconocimiento jurídico en Colombia es de catorce.

3.4.5 Movimientos significativos de ciudadanos.

En Colombia se pueden presentar candidaturas a cargos de elección popular, por medio de los llamados "Movimientos significativos de ciudadanos", que, por medio de firmas, inscriben a sus candidatos.

Entre los actuales se encuentran algunos de los antiguos partidos y movimientos políticos que perdieron la personería jurídica (como es el caso del Movimiento PAIS, antes denominado "Partido de Integración Social"), así como nuevos movimientos que aspiran, en un futuro cercano, ser reconocidos jurídicamente como partidos políticos, es el caso del Movimiento Progresistas que se inscribió para las elecciones locales de Bogotá de 2011, las cuales ganó su candidato Gustavo Petro; así como el Centro Democrático (Colombia), que inscribió listas para las elecciones de Senado y Cámara de 2014 y, debido a sus resultados electorales, recibe personería jurídica como partido político.

Algunos de estos movimientos se crean sólo para hacer llegar a un candidato al cargo aspirado sin llegar a ser reconocido como Partido o Movimiento político, como el Caso del Movimiento Primero Colombia que promovió las candidaturas para los periodos 2002-2006 y 2006-2010 del expresidente Álvaro Uribe Vélez;

la campaña/movimiento denominada Gina Parodi, Alcaldesa, que solo promovió la candidatura de la ex congresista también a la alcaldía de Bogotá y la campaña Guerrero Alcalde que promovió la campaña de Rodrigo Guerrero a la alcaldía de Cali para el periodo 2012-2015.

Para las elecciones Presidenciales de 2018 se han empezado a organizar movimientos ciudadanos para respaldar las diferentes candidaturas, como el Movimiento Mejor Vargas Lleras, como plataforma de Germán Vargas Lleras.

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 22. Entorno Político.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
✂ DECRETOS Y REGLAMENTACIONES DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS	A	X			
✂ GESTION DE LAS JUNTAS DE ACCION COMUNAL	A		X		
✂ GESTION DE LAS JUNTAS DE ACCION LOCAL	A		X		
✂ MANEJO DE LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS	A	X			

3.5. Entorno Cultural.

3.5.1. Cultura y ocio.

Figura 9. Desfile Feria de Cali.



Parques.

- Parque Carvajal
- Parque Francisco de Paula Santander
- Parque El Peñón
- Parque de la Música
- Parque Obrero
- Parque de los Poetas
- Parque San Nicolás
- Parque Johnny Silva
- Parque Versalles
- Parque La Flora
- Parque de Las Banderas

- Parque Loma de la Cruz

Actividades

- La Feria de Cali, que celebró en 2017 su versión número 60, se celebra en el mes de diciembre. Se destaca la cabalgata, el desfile del “Cali Viejo”, las corridas de toros, las tascas, el reinado comunero, la feria del deporte y la recreación, el encuentro de melómanos y coleccionistas de salsa, la chiquiferia y el súper concierto. Durante muchos años sus eventos hacían énfasis en la festividad y el baile, pero se han incorporado otras de índole deportiva y cultural.
- Actividades teatrales: Entre las numerosas salas teatrales, se destacan El Teatro Municipal - Enrique Buenaventura (renombrado hace poco en honor a Enrique Buenaventura, mecenas del teatro en la ciudad y director del Teatro Experimental de Cali (TEC) y El teatro Jorge Isaacs. Estos sitios programan durante el año variados eventos y presentaciones artísticas, sinfónicas y culturales.
- Actividades de fines de semana: La alegría natural de su gente, hace de Cali una ciudad con una vida nocturna rica en propuestas para la diversión. En el ámbito nacional sitios como la Avenida Sexta, La Gruta, La Plazoleta de Banderas (ubicada en las inmediaciones de la Universidad del Valle), La Fortaleza, Juanchito (municipio de La Candelaria con estaderos a lo largo del Río Cauca) y otros, hacen parte del significado de la alegría, el baile y la rumba al mejor estilo colombiano. Estaderos, discotecas y demás le dan a Cali todo el sabor latino.

Figura 10. Turismo y recreación en Cali.



3.5.2 Santiago de Cali, capital salsera de Colombia

La Sultana del Valle es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación. Desde sitios de valor histórico hasta espacios para la diversión nocturna y diurna, hacen de la ciudad meca del turismo. Los sitios más destacados son: la Plaza de Caicedo, la Iglesia la Ermita, el museo de arte moderno La Tertulia, y el Zoológico de Cali, considerado el mejor de Colombia y uno de los mejores de Latinoamérica.

En los últimos años, Cali se ha convertido en un destino gastronómico. Se destaca la alta calidad de sus restaurantes y su gastronomía. Los platos con estilos propios y creativos han hecho que el salir a comer a un restaurante se convierta en una actividad para realizar en las noches. Las zonas principales, zonas gourmet de la ciudad son El Barrio Granada, El Peñón, El Sucre, Flora, El parque del perro y Ciudad Jardín.

- La capilla en la Colina de San Antonio,

- El Cerro de las Tres Cruces, el Cerro de Cristo Rey, el Museo del Oro, La merced, el Mirador de Belalcázar, el Río Pance entre otros.

Deportes

La ciudad de Cali es uno de los epicentros deportivos del país, cuna de muchos campeones nacionales e internacionales.

Infraestructura deportiva

- Estadio Olímpico Pascual Guerrero
- Coliseo El Pueblo
- Polideportivo del Vallado
- Coliseo Evangelista Mora
- Canchas Deportivas Panamericanas
- Velódromo Alcides Nieto Patiño
- Estadio del Deportivo Cali

Eventos

- La 1/2 Maratón de Cali, es el evento deportivo de mayor convocatoria del Sur Occidente Colombiano y se viene celebrando desde el 2002 en el mes del cumpleaños de la ciudad.
- La Carrera de la Luz que se corre por la Avenida Ciudad de Cali es el evento social más importante del Distrito de Aguablanca.

Equipos de fútbol

- América de Cali
- Deportivo Cali
- Club Boca Júnior
- Escuela de Fútbol Carlos Sarmiento Lora

3.5.3 Entorno Cultural Comuna Siete

Para determinar el entorno cultural con respecto a las expectativas del cliente a la hora de visitar un restaurante se elaboró una encuesta que recoge una serie de preguntas sobre adecuación, atención y alimentación.

A continuación se presentan los resultados encontrados en las 50 encuestas realizadas a los clientes que visitan el establecimiento:

¿USTED QUE ESPERA SOBRE EL SERVICIO?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	%AC
Atención Rápida	13	24	24
Buenos Precios	8	15	39
Buena Relación Costo / Calidad	11	20	59
Respuestas Oportunas	8	15	74
Calidad	10	19	93
Promoción de los Servicios	4	7	100
TOTAL	54	100	

¿USTED QUE ESPERA SOBRE EL PERSONAL?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	%AC
Atención Adecuada	12	22	22
Respeto	13	24	46
Personal Calificado	7	13	59
Calidad Humana	10	19	78
Buenos Modales	12	22	100
TOTAL	54	100	

¿USTED QUE ESPERA SOBRE LA INFRAESTRUCTURA Y PLANTA FÍSICA?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	%AC
Libre de Ruidos Molestos	9	17	17
Buena Iluminación	12	22	39
Zona de Parqueo	8	15	54
Zona de Juegos Infantiles	5	9	63
Buenos Servicios Sanitarios	11	20	83
Aseo	9	17	100
TOTAL	54	100	

¿USTED QUE ESPERA SOBRE EL PRODUCTO?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	%AC
Variedad	15	28	29
Calidad	14	26	54
Cantidad	7	13	67
Precios Módicos	10	18	85
Temperatura Adecuada	8	15	100
TOTAL	54	100	

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 23. Entorno Cultural

VARIABLE	A/ O	AM	a m	o m	O M
☒ CIUDAD TURÍSTICA	O				X
☒ DESTINO GASTRONOMICO	O				X
☒ CARRERA DE LA LUZ	O				X

3.6. Entorno Jurídico

El entorno jurídico está delimitado por todas las entidades que regulan y controlan las actividades de comercio como son:

El código sustantivo de trabajo: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (Art. 1 CST)

El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Art. 3 CST)

El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Art. 5 CST).

Otras normas laborales, para garantizar la seguridad de los empleados, inscripción en:

EPS: Empresa promotora de salud

ARP: Administradora de riesgos profesionales 24 horas antes de iniciar actividades.

AFP: Administradora de fondo de pensiones y cesantías

AFC: Administradora de fondo de cesantías

Caja de compensación familiar: para el empleado y su grupo familiar

Otros: cuando sea del caso suministro de calzado, ropa de trabajo, elementos de seguridad de acuerdo al riesgo, subsidio de transporte y alimentación.

✎ Código de comercio: Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no

regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas. (Art. 1 CC).

- ✍ Concepto de uso del suelo (Planeación Municipal): Es solo una información. No autoriza el funcionamiento, ni crea derechos especiales.

Para obtener el concepto de uso del suelo se deben observar las siguientes condiciones:

- ⇒ Que disponga de áreas de parqueo sin ocupar espacio público
- ⇒ Que no ocupe espacio público con mobiliario, reparaciones o instalaciones, ni vehículos.
- ⇒ Que haya aceptación o favorabilidad de vecinos colindantes.
- ⇒ En caso del predio se ubique en una copropiedad, que tenga aceptación por parte de los copropietarios o de la administración.
- ⇒ Que disponga de área suficiente para desarrollar la actividad al interior del predio.
- ⇒ Si se trata de una reforma adición o construcción nueva, debe adelantar el trámite de aprobación ante una curaduría urbana.
- ⇒ Que cumpla con las normas reglamentarias o complementarias de orden nacional, regional o local según sea el caso.
- ⇒ Que no genere impacto ambiental, urbano o social, ni molestias a los vecinos.
- ⇒ Que el predio no corresponda a zonas verdes, a un ambiente de uso público o tenga restricciones para su desarrollo.

Concepto sanitario:

DIAN: administra y controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; vigila y controla las operaciones de cambio de competencia de la DIAN y facilita las operaciones de comercio exterior.

Según el Decreto 1071, Artículo 5º, a la DIAN le competen las siguientes funciones:

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías, así como su administración y disposición.

Igualmente, le corresponde el control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición.

Le compete igualmente actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, y de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollará todas las actuaciones administrativas necesarias para cumplir con las funciones de su competencia.

- Cámara de Comercio de Cali: En el caso particular El Restaurante Asadero El Buen Gusto está constituido como persona natural por tal motivo al momento de su matrícula mercantil debió cumplir con los siguientes requisitos:
 - Verificación del nombre comercial: se debe constatar que el nombre de la nueva empresa no se encuentra registrado en la cámara de comercio.
 - Diligenciar el formulario único empresarial: En este formulario se relaciona la identificación, la ubicación, la actividad y los datos financieros del comerciante y del establecimiento de comercio.
 - Verificar uso al suelo: se debe constatar que la actividad económica se puede desarrollar en la dirección indicada.
 - Diligenciar el formulario del RUT de la DIAN: lo deben diligenciar los comerciantes, persona natural o jurídica, las entidades privadas sin ánimo de lucro que aun n cuentan con el NIT.
 - Diligenciar formulario adicional de registro con otras entidades: este formulario incluye información de planeación municipal (número de predial del local comercial, indica si es esquinero o no y el área local en metros cuadrados), información de hacienda municipal (tarifa con la que se encuentra gravada la actividad a desarrollar) y los datos del contador si lo tiene.
-
- Bomberos Voluntarios: Es el encargado de velar por la preservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de los recursos naturales y el control de la contaminación, haciendo un esfuerzo por identificar posibles impactos en los procesos de control de emergencias, planteando estrategias de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
-
- INSPECCIONES TECNICAS PLANEADAS: Se realizan a establecimientos de tipo comercial, industrial y de servicio, con el objeto de verificar el cumplimiento de las normas vigentes de seguridad, referente a incendios y código de seguridad humana.

- **EVENTOS MASIVOS:** se adelantan labores de prevención a través de las exigencias y revisión de los planes de emergencia que deben ser implementados por los empresarios en función de la seguridad de los asistentes.
- **AREA DE REVISIÓN DE PROYECTOS:** Para las edificaciones proyectadas a desarrollar en el Municipio Santiago de Cali, se verifica que los diseños de los sistemas de protección contra incendio, correspondan al tipo y uso de la edificación.
- **PRUEBAS HIDRÁULICAS:** En las edificaciones que terminan su proceso de construcción y las ya existentes, tanto de uso residencial, comercial o industrial, se realizan las pruebas hidráulicas con el objeto de verificar su funcionamiento, el cual debe cumplir con los parámetros exigidos por las Normas Internacionales vigentes.

DAGMA: El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA, creado por el acuerdo 18 del 30 de Diciembre de 1.994, es la entidad encargada de velar el cuidado ambiental de nuestra ciudad Santiago de Cali (Colombia). Vigila el cumplimiento de las normas ambientales vigentes y procura el bienestar de la ciudadanía bajo el principio de desarrollo sostenible.

Objetivos:

El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente 'DAGMA', es una entidad del Municipio, encargada de administrar dentro del perímetro urbano y suburbano, con competencias equivalentes a las de las Corporaciones Autónomas Regionales, por disposición de la Ley, el medio ambiente y los recursos naturales, y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente, siempre y cuando éstas no contradigan la autonomía constitucional de los municipios. En desarrollo de su función, estará sujeto a los principios de armonía regional, gradación normativa y rigor subsidiario, definidos en el artículo 63 de la ley 99 de 1993

Misión:

El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente 'DAGMA', es la

máxima autoridad ambiental en el perímetro urbano y suburbano del Municipio de Cali y, como tal, será el organismo técnico director de la Gestión del Medio Ambiente y de los recursos naturales, responsable de la política y de la acción ambiental encargada de aplicar las normas de la Constitución Política, del Decreto 2811 de 1974, de la Ley 99 de 1993 y los decretos que reglamenten, adicionen o modifiquen la materia.

Sayco y Acinpro

Es una entidad sin ánimo de lucro, creada hace más de 20 años, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano. Su gestión está basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia SAYCO y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos ACINPRO, en sus calidades de sociedades de gestión colectiva.

El repertorio que la Organización Sayco Acinpro protege abarca más de 8 millones de obras musicales de todo género, tanto nacionales como extranjeras y las interpretaciones de más de 1.200 cantantes y ejecutantes colombianos. La organización Sayco-Acinpro basa su operación en 20 oficinas ubicadas en las principales ciudades del país y recauda a través de entidades bancarias para facilitar el pago a los usuarios.

Entró en un proceso de certificación ISO 9000, gestiona acuerdos con entidades financieras; fortaleció sus planes de entrenamiento y capacitación enfocados a autoridades y usuarios a través de talleres, conversatorios.

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 24. Entorno Jurídico.

<u>VARIABLE</u>	A/O	AM	am	om	OM
☒ NORMAS LABORALES	A	X			
☒ CODIGO DE COMERCIO	O				X
☒ CONCEPTO DE USO DEL SUELO	A	X			
☒ CONCEPTO SANITARIO	O				X
☒ DIAN	A		X		
☒ CAMARA DE COMERCIO DE CALI	O				X
☒ BOMBEROS VOLUNTARIOS	O			X	
☒ SAYCO Y ACINPRO	O				X
☒ DAGMA	O			X	

3.7. Entorno Tecnológico

La Era Moderna se hace presente en cada empresa Colombiana, por lo que tenemos que estar siempre a la vanguardia de la tecnología para mejorar el servicio a nuestros clientes y ser una empresa competitiva en un mercado cambiante y rodeado de competidores. Es por tal motivo la tecnología no solo se aplica a la industria y a la parte administrativa de las empresas sino que cada sector de la economía cuenta con una amplia gama de know-how a su disposición. En el caso del sector servicios más exactamente de restaurante también se cuenta con una gama de artículos novedosos que no solo hacen las labores más fáciles, sino que le mejoran la imagen a cada restaurante que posee equipos de vanguardia.

Entre los equipos y utensilios más prácticos y de última tecnología tenemos los siguientes:

		
Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. HOTEL SEMIPULIDO Construcción: Acero Inoxidable	Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. IBIZA Construcción: Acero Inoxidable	Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. LOIRA Construcción: Acero Inoxidable

		
Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. MADRID Construcción: Acero Inoxidable	Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. ROMA Construcción: Acero Inoxidable	Ítem: Cubierto en acero inoxidable mod. VEGAS Construcción: Acero Inoxidable
		
Ítem: Fogón Doble a Gas Grandes Ollas y Sartenes Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 1.15x0.67x0.60 M.	Ítem: Fogón Doble a Gas para Ollas y Sartenes Med. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.93x0.53x0.60 M	Ítem: Fogón Sencillo a Gas Grandes Ollas y Sartenes Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.58x0.67x0.60 M.
		
Ítem:	Ítem:	Ítem:

Fogón Sencillo a Gas para Ollas y Sartenes Med. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.47x0.53x0.60 M.	Fogón Triple a Gas para Grandes Ollas y Sartenes Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 1.72x0.67x0.60 M.	Fogón Triple a Gas para Ollas y Sartenes Med. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 1.38x0.53x0.60 M.
		
Ítem: Plancha a gas de 2 Quemadores. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 3520 mm	Ítem: Plancha a Gas de 5 Quemadores Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.88x0.78x0.30 M.	Ítem: Plancha con Termostato 59 cms. con 2 Parrillas Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.88x0.78x0.30 M.
		
Ítem: Plancha con Termostato de 59 cms. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.59x0.78x0.30 M	Ítem: Plancha Eléctrica Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 1560 mm2	Ítem: Plancha Pesada de Alta Producción Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.88x0.97x0.90 M.

	Ítem: Ablandador de Carnes Eléctrico Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 44x21x44 cms		
			
Ítem: Freidor de Piso a gas de Alta Recuperación 15 L. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.39x0.76x1.15 M.		Ítem: Freidor de Piso a gas de Alta Recuperación 28 L. Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.49x0.97x1.15 M.	
			
Ítem: Exprimidor Industrial: Naranja, Toronja, Limón Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 60 lts/hora	Ítem: Extractor Automático de Zanahorias y Vegetales Construcción: Acero Esmaltado Tamaño: 42x20x35 cms	Ítem: Extractor Industrial para Zanahoria y Vegetales Construcción: Aluminio nodizado Tamaño: 27x27x35 cms	Ítem: Extractor Zanahorias y Exprimidor Naranjas Construcción: Aluminio Epóxico Tamaño:

			22x22x29 cms
			
Ítem: Licuada Industrial 10 Litros Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 10 litros	Ítem: Licuada Industrial 2 Lt. Alta Rotación p/Hielo Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 2 Litros	Ítem: Licuada Industrial 4 Litros Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 4 litros	
			

Ítem: Licuada Industrial 6 Litros Construcción: Acero Inoxidable Tamaño:6 litros	Ítem: Licuada Industrial 8 Litros Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 8 litros	Ítem: Licuada Industrial de 25 lts. de Volteo Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 45x58x122 cms
---	---	---

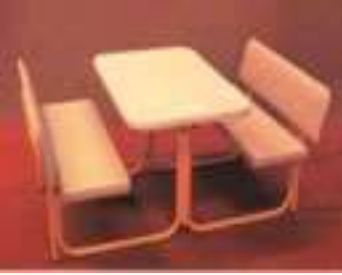
	Ítem: Mondador de Papas Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 6 kilogramos	
		
Ítem: Rebanadora Automática Carnes cuchilla de 30 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 61x48x59 cms	Ítem: Rebanadora Carnes Frías con cuchilla de 20 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 37x47x32 cms	Ítem: Rebanadora Carnes Frías con cuchilla de 25 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 48x40x37 cms
		
Ítem: Rebanadora Carnes Frías con cuchilla de 28 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 51x27x41 cms	Ítem: Rebanadora Carnes Frías con cuchilla de 30 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 57x48x42 cms.	Ítem: Rebanadora Carnes Rojas cuchilla de 35 cms Construcción: Aluminio Anodizado Tamaño: 68x59x53 cms

		
Ítem: Sierra Carnicera de Mesa Cuadrada Construcción: Acero Esmaltado Tamaño: 47x54x84 cms.	Ítem: Trampa de Grasa de 18 Kg de Capacidad Construcción: Cold-Rolled Tamaño: 36x62x31 cms	Ítem: Trampa de Grasa de 66 Kg de Capacidad Construcción: Cold-Rolled Tamaño: 55x93x57 cms
		
Ítem: Lava loza Bajo Mostrador para Platos y Vasos Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 58x60x83 cms	Ítem: Lava loza Bajo Mostrador para Vasos y Copas Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 40x48x59 cms.	Ítem: Lava loza de Capota de Gran Capacidad Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 0.71x0.91x1.89 Mts
		
Ítem:	Ítem:	Ítem:

Horno de Microondas Industrial de Perilla RCS10 Construcción: Acero Esmaltado Tamaño: 55x51x36 cms	Horno de Microondas Industrial Digital RCS10MP Construcción: Acero Esmaltado Tamaño: 55x51x36 cms	Vitrina Caliente Exhibidora Horizontal Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 57x45x45 cms
		
Ítem: Vitrina Exhibidora Horizontal Doble Piso Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 80x39x43 cms.	Ítem: Vitrina Caliente Exhibidora Vertical Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 46x40x76 cms	Ítem: Baño María con Entropaño Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 4 Módulos
		
Ítem: Barra de Autoservicio Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 4 Módulos	Ítem: Gabinete Baño María Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 4 módulos	Ítem: Anaquel liso para secos Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 4 Entropaños

		
Ítem: Campana de Extracción de humos y Grasas Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 1.60x0.90x0.50	Ítem: Congelador de 1 Puerta CV-14 Construcción: Acero inoxidable y e Tamaño: 12.6 Pies	Ítem: Congelador de 2 Puertas CV-32 Construcción: Acero inoxidable y e Tamaño: 31.4 Pies
		
Ítem: Refrigerador de 1 puerta R-14 Construcción: Acero inoxidable y e Tamaño: 12.6 Pies	Ítem: Refrigerador de 2 Puertas R-36 Construcción: Acero inoxidable y e Tamaño: 31.4 Pies	Ítem: Refrigerador de 1 Puerta R-8 Construcción: Acero inoxidable y e Tamaño: 8.1 Pies
		
Bosch GSD 10V20	Bosch GTA 20902	Liebherr GTP 3726 Premium

Congelador Armario - Clasificación energética: A - 84 l - sin no frost - Alto: 85 cm - Ancho: 50 cm	Congelador Arcón - Clasificación energética: A + - 189 l - sin no frost - Alto: 86 cm - Ancho: 93 cm	Congelador Arcón - Clasificación energética: A ++ - 352 l - sin no frost - Alto: 92 cm - Ancho: 138 cm
		
Ítem: Vitrina Exhibidora Panorámica Construcción: Acero Inoxidable y e Tamaño: 25 Pies	Ítem: Vitrina Panorámica Vidrio Curvo VPMC-200 Construcción: A. Inox. y Esmalte Tamaño: 38 Pies	Ítem: Vitrina Exhibidora Panorámica VPM-240 Construcción: A. Inox. y Esmalte Tamaño: 42 Pies
		
Ítem: Mesa Alta para Bar con Fórmica mod. DMM- 3001 Construcción: Aluminio y Fórmica Tamaño: 60x110 cms de altura	Ítem: Mesa alta redonda canto Madera base de disco mod. R-MARECO Construcción: A Escoger	Ítem: Mesa cuadrada canto madera y base de cruz mod. R-MCCM-BC Construcción: A Escoger Tamaño: 60, 70, 80, 90 CMS

		
Ítem: Mesa Cuadrada con Cubierta en Acero inoxidable DMM4004 Construcción: Acero Inoxidable Tamaño: 60, 70, 80, 90 CMS	Ítem: Mesa redonda canto madera y base de cruz mod. R-MRCM-BCT Construcción: A Escoger Tamaño: 60, 70, 80, 90 CMS	Item: Modulo Fast Food asiento corredizo mod. R-FF215 Construcción: A Escoger
		
Item: Modulo Fast Food asiento individual mod. R-FF300 Construcción: A Escoger	Item: Modulo Fast Food asiento individual mod. R-FF350 Construcción: A Escoger	Ítem: Modulo Fast Food asiento individual mod. R-FF550 Construcción: A Escoger

Horno 12 pollos Hornillo 24 pollos 	Asador o rostisador a convección Jet Air Cocción, asado o rostizado rápido (90 minutos para pollos de 3-5 libras). Temperatura de cocción, asado o rostizado alcanzada en 15 minutos, 20% menos de pérdida de peso (sistema de agua al fondo del asador o rostisador, esto da a las carnes un interior suave y jugoso y al exterior dorado y crujiente). El agua del fondo del asador o rostisador permite que la grasa flote y pueda ser evacuada por el drenaje (ningún humo debido a la grasa), Sistema único de árbol o gancho sostenedor para 12 pollos dispuesto de manera que las materias grasas no se escurran sobre los alimentos. Quitando el árbol o gancho sostenedor, usted podrá asar o rostizar sobre las 4 parrillas estándar sus alas de pollo, pavo, asados, cordero, etc. 80% menos de grasa sobre los pollos que sobre los pollos asados o rostizados en los hornos de la competencia.
---	---

EMPRESA: RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO

Tabla 25 Entorno Tecnológico.

VARIABLE	A/O	A M	a m	o m	O M
• COSTO DE LA ADQUISICIÓN DE LA TECNOLOGIA • TECNOLOGÍA APLICADA A RESTAURANTES • DISPONIBILIDAD DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA • FORMAS DE PAGO • UBICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA • INFRAESTRUCTURA PARA SOPORTAR LA TECNOLOGÍA • CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	A O A O/A A O/A O/A	X X	 X X X X	 X X	X X

3.7.1. Análisis De Las Oportunidades Y Amenazas Para El Restaurante Asadero El Buen Gusto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sector comercial (variedad de negocios) El barrio Siete de Agosto tiene una ruta del MIO. La demanda (clientes) la conforman empleados de pequeños negocios cercanos. Aprobación del concepto sanitario. Ubicación del establecimiento en vía principal vehicular. Aumento de negocios en el barrio.	Inseguridad Pobreza y mendicidad. Gran número de requisitos para tener legalmente constituido un establecimiento de comercio. Elevados costos en impuestos y servicios públicos. Gran número de competidores directos.

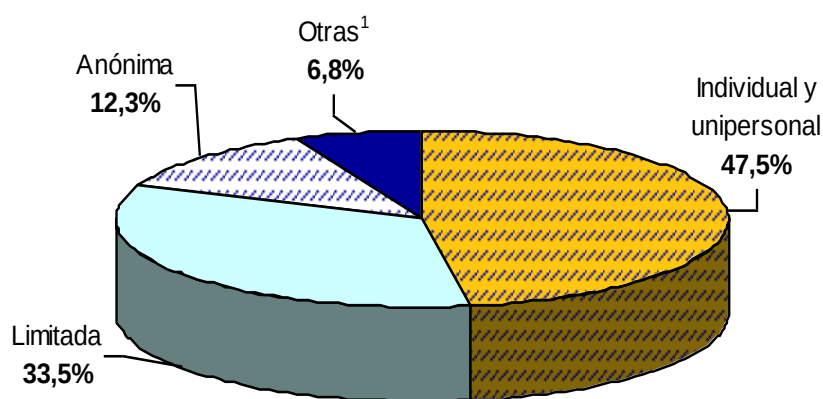
4. SECTOR DE RESTAURANTES

4.1. Restaurantes Y Similares.⁷

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

Según su organización jurídica, el 47,5% de los restaurantes y similares de alimentos desarrollaron sus actividades como propiedad individual y unipersonal, el 33,5% como sociedad limitada, el 12,3% como sociedad anónima y, el restante 6,8%, bajo otras formas de asociación como sociedades en comandita simple, por acciones y sociedades de hecho (gráfico 2.1).

Figura 11. Distribución del número de restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

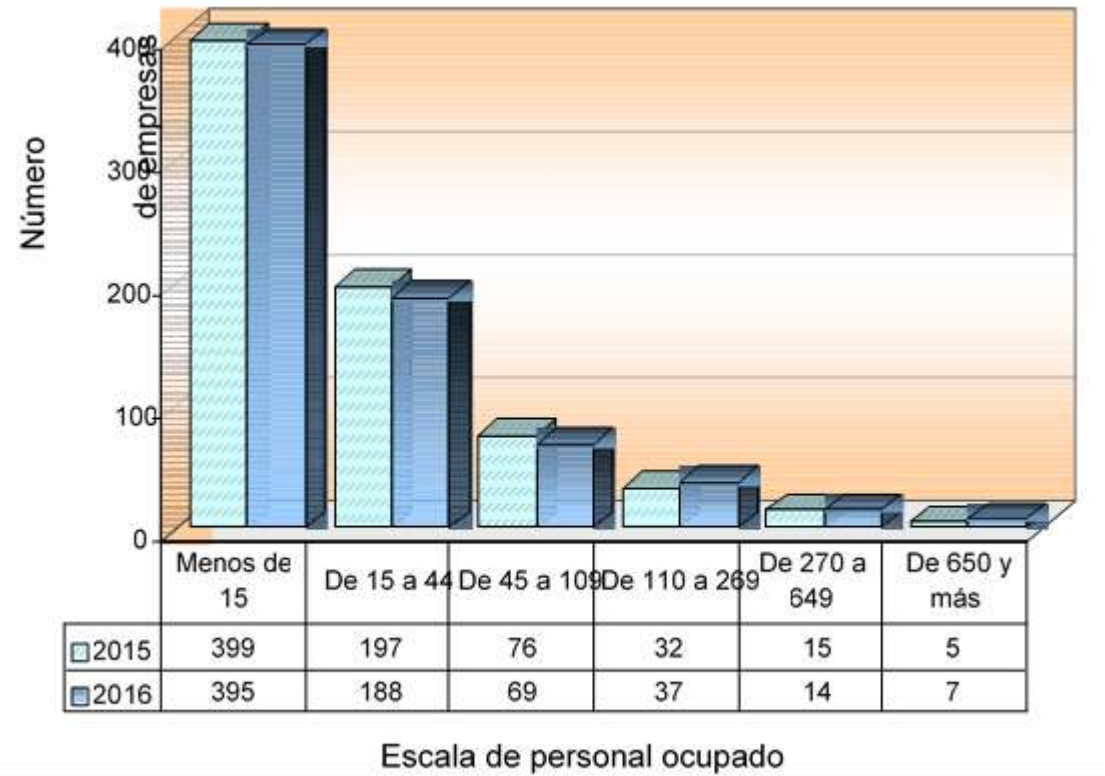
¹ otros tipos de organizaciones jurídicas como en comandita simple, comandita por acciones y sociedad de hecho.

⁷ Fuente DANE

De otro lado, el 55,6% de las empresas investigadas en 2015 ocuparon menos de 15 personas para el desarrollo de su actividad y el 59,2% obtuvo ingresos reales (precios constantes de 2000) inferiores a 425 millones de pesos durante 2016.

Según la ubicación geográfica el 58,5% de los restaurantes se encontraba localizado en las ciudades de Bogotá – Soacha (26,3%), Cali (16,5%), y Medellín (15,7%).

Figura 12. Número de restaurantes, por escala de personal ocupado, Total nacional 2015 – 2016



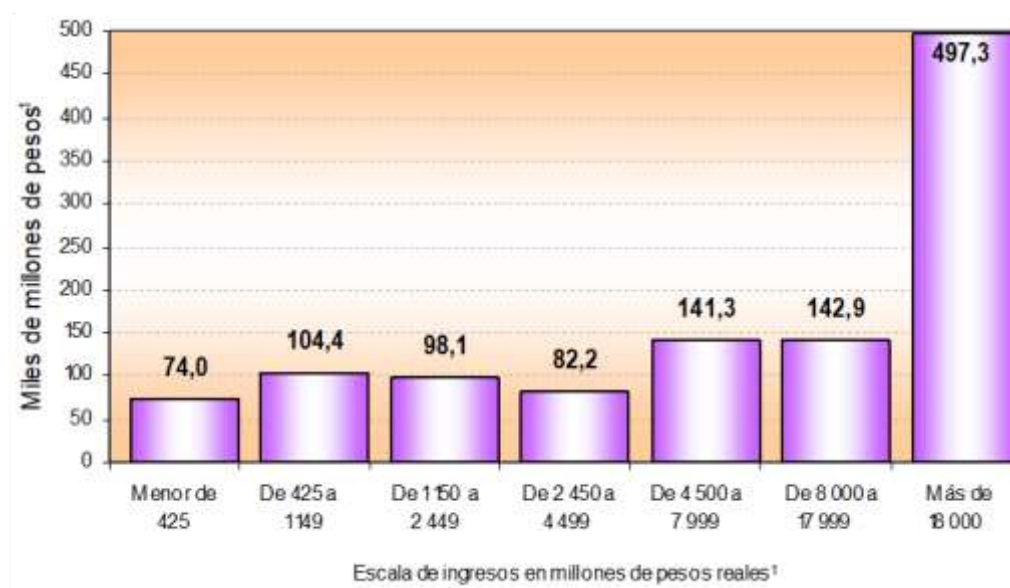
Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

4.1.1 Producción Bruta

La producción bruta de los restaurantes y similares está constituida por el total de las ventas provenientes de ésta actividad; en 2016, alcanzó un monto de \$1 140,2 miles de millones (precios constantes de 2017), superior en 7,7% respecto a 2016.

Las sociedades anónimas participaron con el 50,1% de la producción bruta total de restaurantes y similares, mientras que las sociedades limitadas concentraron el 30,9% de la misma; al agrupar las empresas investigadas según el número de personas ocupadas, aquellas con más de 649 empleados, concentraron el 32,1% de la producción total del sector. Según los ingresos obtenidos, aquellas que devengaron más de 18 000 millones de pesos reales (precios constantes de 2000) participaron con el 43,6% de la producción bruta real. A nivel regional, las ciudades y áreas metropolitanas de Bogotá D.C. - Soacha (46,8%), Medellín - Valle de Aburrá (17,5%) y Cali -Yumbo (13,0%), concentraron el 77,2% de la producción del sector.

Figura 13. Producción Bruta En Restaurantes Y Similares, Según Escala De Ingresos Total Nacional 2017

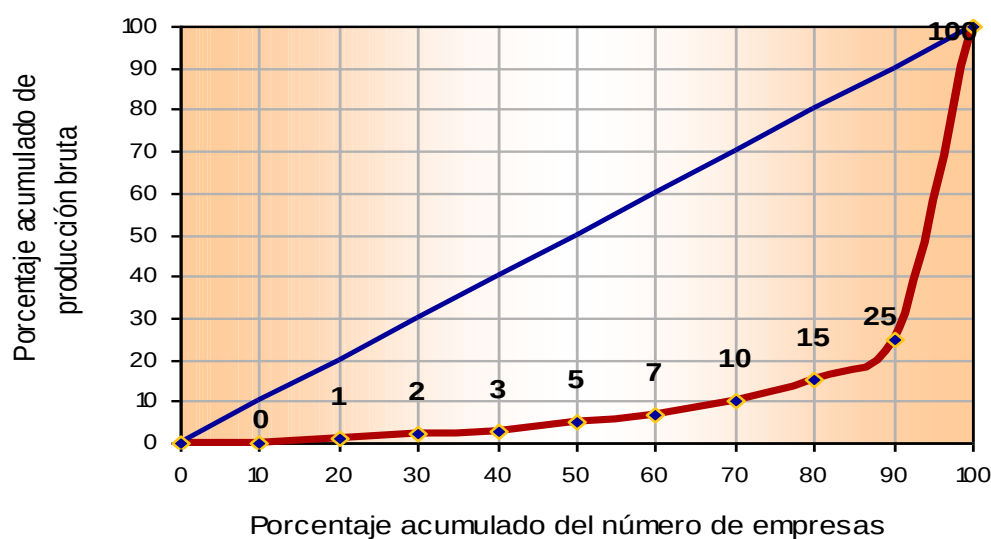


Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

¹ Valores a precios constantes de 2016.

Utilizando la metodología de la curva de Lorenz, se encuentra que el 90% de las empresas concentraron sólo el 25% de la producción total; el coeficiente de Giini, como medida de concentración, muestra que ésta para la producción bruta del sector es de 77,2%.

Figura 14. Curva de Lorenz de la producción bruta real¹ de restaurantes Total nacional 2016



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

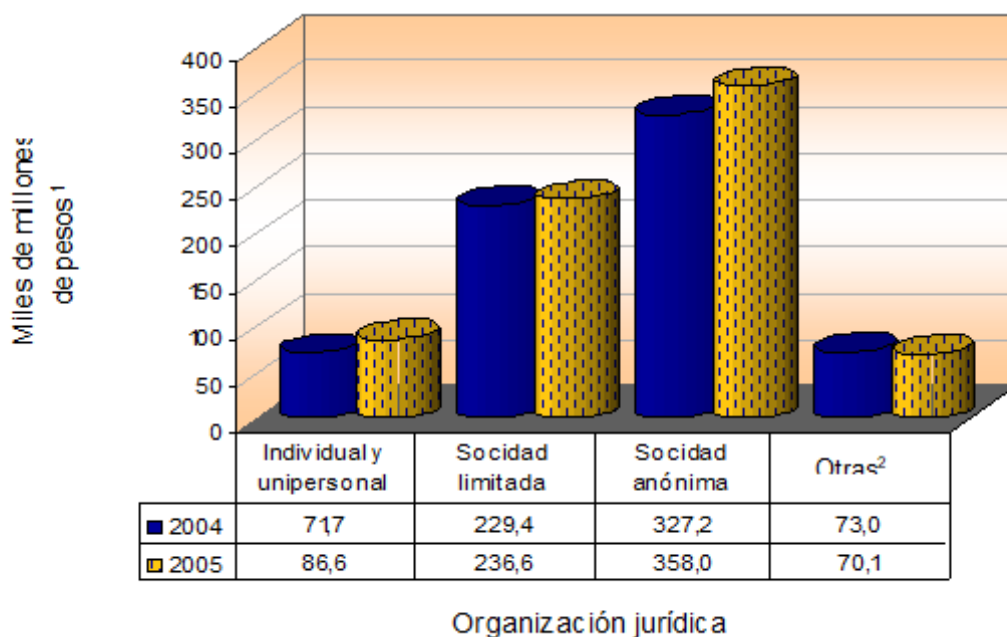
Valores a precios constantes de 2015

4.2 Consumo Intermedio.

Los restaurantes y similares demandaron para su funcionamiento bienes y servicios por valor de 751,3 miles de millones de pesos reales (precios constantes de 2017), representados en alimentos y bebidas, lencería, utensilios de mesa y cocina, empaques, arrendamientos, seguros, servicios públicos, publicidad, combustibles, regalías y otros propios de la actividad. Esta cifra presento un incremento un 7,1% con respecto al año 2016, cuando el consumo intermedio se ubicó en 701,3 millones de pesos reales (precios constantes de

2000). Los restaurantes ubicados en Bogotá D.C-Soacha, Cali-Yumbo, Medellín-Valle de Aburra y sus áreas metropolitanas concentraron el 76,0% del consumo intermedio total de la actividad.

Figura 15. Consumo intermedio real¹ en restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2015- 2016.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

¹ Valores a precios constantes de 2016.

² Otras como sociedades en comandita simple, por acciones y sociedades de hecho.

Tabla 26. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, por escala de personal ocupado Total nacional 2017.

Escala de personal ocupado	Producción Bruta	Consumo intermedio	Valor agregado	Coeficiente técnico(D)
	(A)	(B)	(C)	$D=100 \times (B/A)$
Total	1 140 195	751 301	388 893	65,9%
Menos de 15	77 450	52 617	24 834	67,9%
De 15 a 44	126 246	82 881	43 365	65,7%
De 45 a 109	140 972	93 620	47 352	66,4%
De 110 a 269	223 483	153 884	69 599	68,9%
De 270 a 649	206 046	142 888	63 158	69,3%
De 650 y más	365 997	225 411	140 586	61,6%

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

El coeficiente técnico de los restaurantes y similares, entendido como la relación porcentual entre el consumo intermedio y la producción bruta, fue para 2016 de 65,9%; es decir que por cada peso de ingresos, fueron necesarios 0,66 pesos de bienes y servicios provenientes de otros sectores de la economía. Esta proporción fue inferior a la registrada en el 2015, donde el indicador se registró en 66,2%.

Tabla 27. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, según escala de ingresos, Total nacional 2016.

Escala de ingresos	Producción Bruta	Consumo intermedio	Valor agregado	Coeficiente técnico(D) D=100x(B/A)
	(A)	(B)	(C)	
Total	1 140 195	751 301	388 893	65,9%
Menor de 425	73 966	48 034	25 932	64,9%
De 425 a 1 149	104 352	69 141	35 212	66,3%
De 1 150 a 2 449	98 101	63 789	34 312	65,0%
De 2 450 a 4 499	82 230	52 696	29 533	64,1%
De 4 500 a 7 999	141 300	94 722	46 579	67,0%
De 8 000 a 17 999	142 941	94 021	48 920	65,8%
Más de 18 000	497 305	328 899	168 407	66,1%

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Los mayores coeficientes se presentaron en aquellas empresas que funcionaron bajo otro tipo de organización jurídica como sociedades en comandita simple, por acciones y sociedades de hecho (73,0%), en las que ocuparon entre 270 y 649 personas (69,3%) y en aquellas que obtuvieron ingresos anuales reales entre \$4 500 y \$7 999 millones (67,0%).

Los menores coeficientes técnicos se presentaron en las empresas que ocuparon más de 649 personas (61,6%) en las sociedades anónimas (62,7%) y en aquellas cuyos ingresos en 2016 estuvieron entre \$2 450 y \$4 499 millones (64,1%) (Cuadros 1, 2 y 3).

Tabla 28. Variables principales y coeficiente técnico en restaurantes y similares, según organización jurídica, Total nacional 2016.

Organización jurídica	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor agregado	Coeficiente técnico(D)
	(A)	(B)	(C)	$D=100 \times (B/A)$
Total	1 140 195	751 301	388 893	65,90%
P.individual	121 218	86 633	34 585	71,50%
Organización jurídica	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor agregado	67,20%
	(A)	(B)	(C)	62,70%
Total	2 140 195	752 301	389 893	73,00%

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

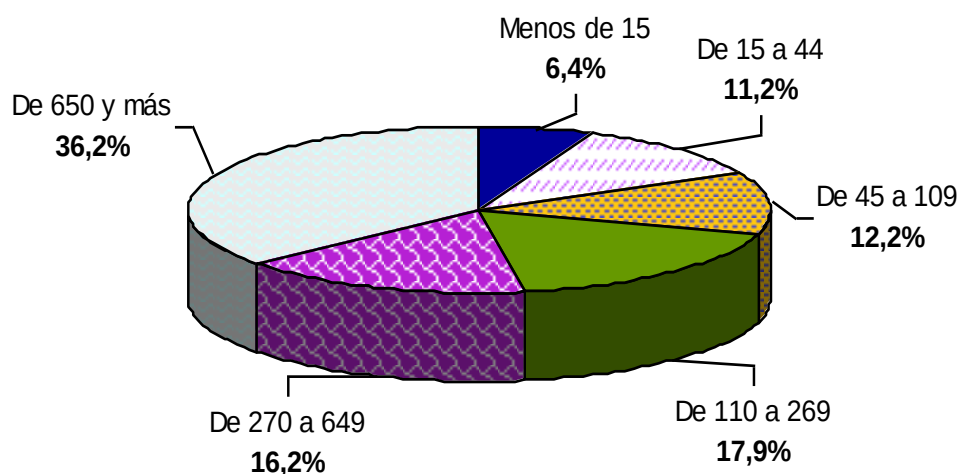
4.3. Valor agregado.

El valor agregado real generado por la actividad gastronómica en 2016 ascendió a \$388,9 miles de millones reales, superior en 8,8% al valor registrado en el año 2015. Los restaurantes ubicados en las ciudades de Bogotá, D. C. -Soacha, Cali-Yumbo, y Medellín-Valle de Aburrá, generaron los mayores valores agregados del sector, en conjunto 79,7%; \$177,7 miles de millones en Bogotá), \$75,9 miles de millones en Medellín-Valle de Aburra y \$56,2 miles de millones en Cali-Yumbo.

El valor agregado se concentró en las sociedades anónimas (54,7%) y limitadas (29,7); el 36,2% en los restaurantes que ocuparon más de 649 personas y 17,9%

en los que ocuparon entre 110 y 269 personas. Según la escala de ingresos, las empresas con más de \$18 000 millones reales en ingresos anuales, participaron con el 43,3%, mientras que aquellas con ingresos entre \$8 000 y \$17 999 millones, participaron con el 12,6%.

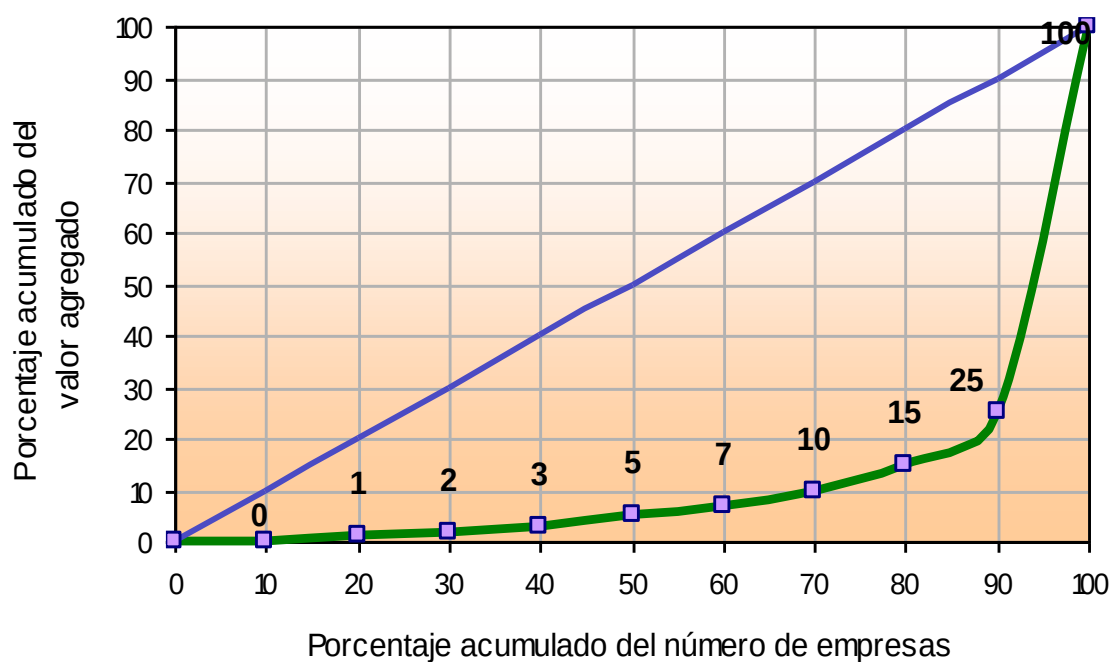
Figura 16. Distribución del valor agregado real¹ de restaurantes, por escala de personal ocupado Total nacional 2016.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Bajo la metodología de la curva de Lorenz, se tiene que el 90% de los restaurantes generan el 25% del valor agregado del sector (Figura 16). El coeficiente de Giini precisa que el grado de concentración en restaurantes y similares para el valor agregado es de 76,3%.

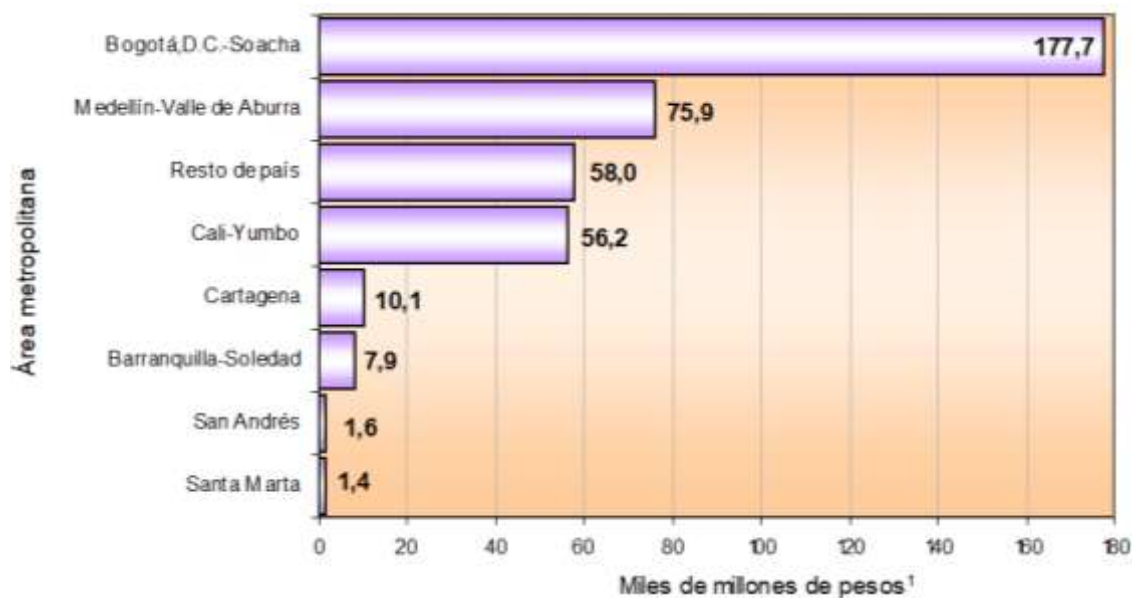
Figura 17. Curva de Lorenz del valor agregado real¹ de restaurantes, Total nacional 2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

¹ Valores a precios constantes de 2017.

Figura 18. Valor agregado real¹ en restaurantes y similares, por ciudades principales y áreas metropolitanas Total nacional 2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

VALORES A PRECIOS CONSTANTES DE 2017.

4.4. Productividad

La productividad total de los restaurantes y similares, entendida ésta como la relación entre los ingresos y el consumo intermedio más los costos y gastos del personal ocupado, fue en 2017 de 1,10. Es decir, que dada la combinación de factores productivos, se obtuvieron 0,10 pesos adicionales por cada peso invertido. Este indicador, en el año 2016, fue de 1,10.

Las productividades más altas del sector se registraron en los restaurantes que obtuvieron ingresos anuales reales entre \$1 150 y \$2 449 millones (1,14), al igual que en las empresas que ocuparon menos de 45 personas. Así mismo, según su organización jurídica, los restaurantes y similares de propiedad individual y unipersonal y las sociedades limitadas registraron las más alta productividad (1,12).

Los indicadores más bajos en productividad total se registraron en las empresas organizadas bajo otros tipos de asociación como comandita simple, por acciones y sociedades de hecho (1,03), en las empresas que ocupan entre 270 y 649 personas (1,08) y en aquellas con ingresos reales anuales superiores a \$18 000 millones (1,09).

Tabla 29. Productividad total y productividad laboral de los restaurantes y similares, según escala de ingresos, Total nacional 2017.

Escala de ingresos	Producción bruta	Consumo intermedio	Total gastos de personal	Valor agregado
	(A)	(B)	(C)	(D)
Total	1 140 195	751 301	282 173	388 893
Menor de 425	73 966	48 034	17 971	25 932
De 425 a 1 149	104 352	69 141	23 719	35 212
De 1 150 a 2 449	98 101	63 789	22 453	34 312

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

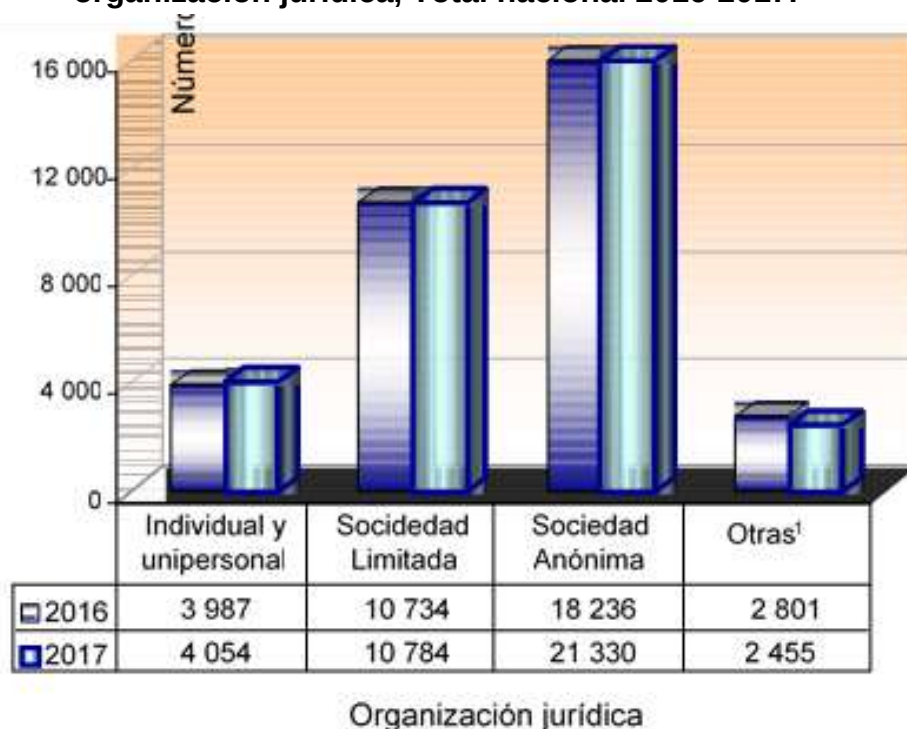
Por su parte, la productividad laboral real por persona ocupada fue de \$10,1 millones por persona. Este indicador de eficiencia laboral incrementó con respecto al año 2016, cuando éste se ubicó en \$10,0 millones por persona.

Los más altos niveles de productividad laboral se registraron en aquellas empresas con ingresos anuales reales de \$8 000 a \$17 999 millones (\$11,7 millones por persona), en las que ocuparon entre 110 y 269 personas (\$10,9 millones por persona) y en las sociedades limitadas (\$10,7 millones por persona). De otro lado, los menores registros de productividad laboral se dieron en las empresas con ingresos inferiores a \$425 millones reales anuales (\$7,2 millones por persona), en las que ocuparon menos de 15 personas (\$8,3 millones por persona) y en aquellas de propiedad individual y unipersonal (\$8,5 millones por persona).

4.5. Empleo Y Remuneraciones

En el año 2017, el sector de restaurantes ocupó 38 623 personas, de las cuales 38 024 recibieron por sus servicios una remuneración (sueldos y salarios más prestaciones sociales) en términos reales (precios constantes de 2017) de \$250,2 miles de millones (Figura 19). El personal ocupado restante (599 personas) correspondió a propietarios, socios y familiares no remunerados. Con respecto al año 2016, el empleo generado por los restaurantes incrementó en 8,0%, cuando se encontraban 35 758 personas ocupadas en el sector. A nivel geográfico, Bogotá, D. C.-Soacha, Cali-Yumbo, Medellín-Valle de Aburrá y sus áreas metropolitanas absorbieron los mayores volúmenes de empleo, en conjunto 79,8%.

Figura 19. Personal ocupado en restaurantes y similares, por organización jurídica, Total nacional 2016-2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Tabla 30. Costo laboral promedio en las empresas de restaurantes, según organización jurídica. Total nacional 2017.

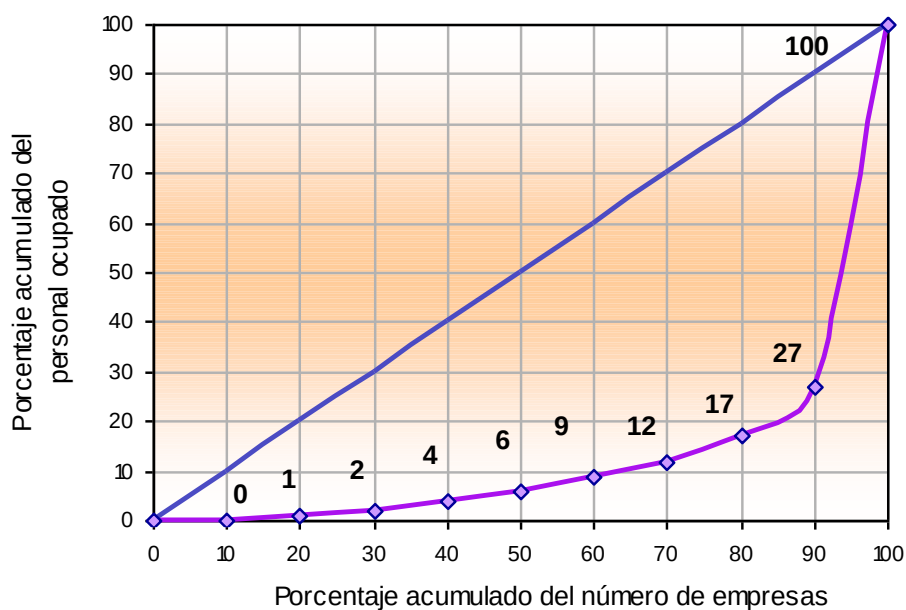
Escala de ingresos	Producción bruta	Consumo intermedio	Total gastos de personal	Valor agregado
	(A)	(B)	(C)	(D)
Total	1 140 195	751 301	282 173	388 893
Menor de 425	73 966	48 034	17 971	25 932
De 425 a 1 149	104 352	69 141	23 719	35 212
De 1 150 a 2 449	98 101	63 789	22 453	34 312

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Las mayores concentraciones de empleo se presentaron en las empresas que funcionaron como sociedad anónima (55,2%), en las que obtuvieron en el año ingresos superiores a \$18 000 millones (43,5%) y en aquellas que ocuparon más de 649 personas (37,5%).

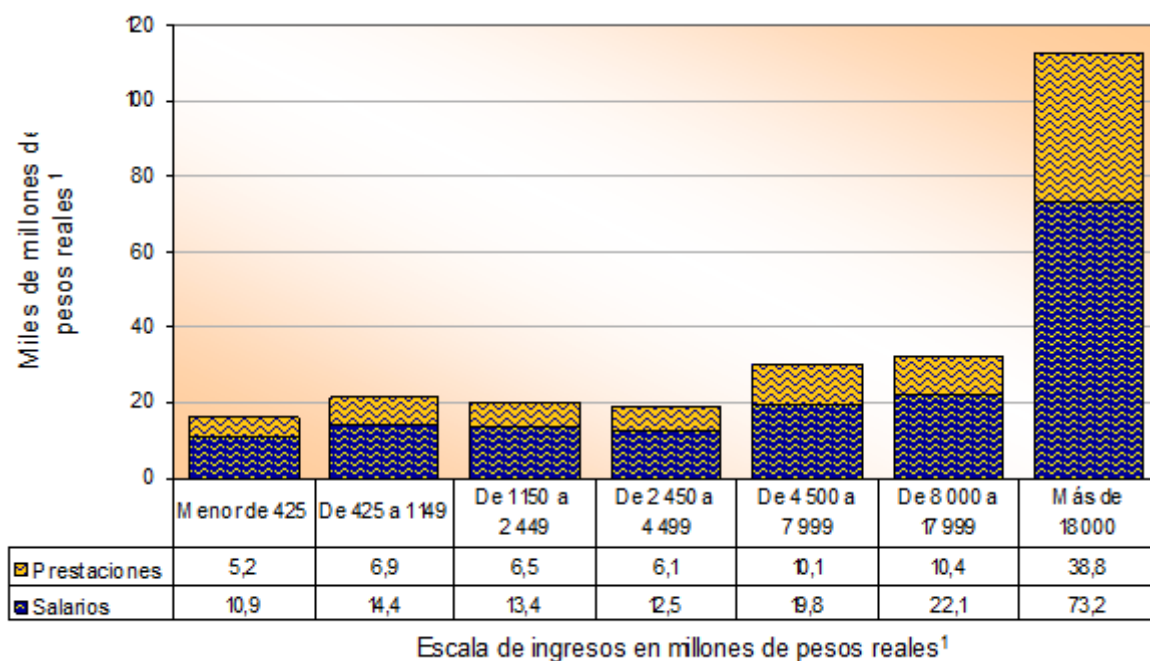
Bajo la metodología de la Curva de Lorenz (Figura 20) se encuentra que el 90% de las empresas emplearon sólo al 27% del personal ocupado total de la actividad. Según el coeficiente de Giini, el grado exacto de concentración es del 75,8%.

Figura 20. Curva de Lorenz del personal ocupado en restaurantes. Total nacional 2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Figura 21. Salarios y prestaciones reales en restaurantes y similares, según escala de ingresos Total nacional 2017.



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

Para 2017, el costo laboral promedio por persona ocupada, medido por los salarios y prestaciones del trabajador en el sector fue de \$6,6 millones reales por persona ocupada. Los más altos costos se presentaron en las empresas con otro tipo de organización jurídica como sociedades en comandita simple, por acciones y sociedades de hecho (\$8,5 millones), en aquellas empresas con ingresos entre \$8 000 y \$17 999 millones al año (\$7,8 millones), y en aquellas que ocuparon entre 270 y 649 personas (\$7,5 millones por persona).

4.6. Proveedores Del Sector De Restaurantes.⁸

Los proveedores constituyen una parte importante de la industria de los restaurantes. Sea que funcionen en un hotel grande o pequeño, en una escuela, en un hospital o en un asilo, forman parte de una industria que crece aceleradamente. Muchos propietarios de restaurantes familiares, de comidas rápidas o de tipo gourmet han descubierto que añadir a su operación básica la provisión de un servicio de comida a domicilio, bodas o almuerzos de trabajo, puede ser muy rentable. En los periodos “muertos” entre el desayuno, el almuerzo y la cena quedan subutilizados empleados altamente especializados y, por lo tanto, costosos. Utilizarlos en la preparación de comida vendida por contrato puede dar lugar a un necesario ingreso adicional muy apreciable, y brindarles a los administradores y al personal una variación de su rutina diaria.

4.7. Clientes Del Sector De Restaurantes

EL CLIENTE⁹: es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda nuestra empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: Si lo hacemos mejor que nuestra

⁸ Tomado del libro Como Iniciar y Administrar un Restaurante.

⁹ Tomado de Medellín, Mi empresa

competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con nuestros servicios y será leal a la empresa.

Muchas veces a pesar de que sabemos esto no lo aplicamos, y puede ser que (según nuestra forma de verlo) nuestro negocio no esté mal y no necesite hacer para que el servicio que les damos les brindara mayor satisfacción nos asombraríamos de ver el abanico de posibilidades que tenemos de mejorar.

Lo más importante es que debemos saber quién es nuestro cliente, el mercado es muy amplio y está compuesto por personas con necesidades muy diversas, es sumamente difícil por no decir imposible para una empresa, especialmente un Restaurante (Familiar, de comidas rápidas o tipo Gourmet) satisfacer las necesidades de todo el mercado, por esto debemos conocer que segmento(s) del mercado son los que podemos atender mejor, y canalizar todos nuestros esfuerzos hacia este o estos segmentos. Como bien dice el dicho “ el que mucho abarca poco aprieta “ es decir; si queremos atender más segmentos de mercado de los que somos capaces, no lo vamos a hacer bien, más vale atender a uno solo, pero atenderlo tan bien, que nuestra competencia no pueda alcanzarlos.

Para poner un ejemplo, podemos hablar de un restaurante imaginemos que un joven empresario tiene el capital para iniciar su propio negocio, y decide poner un restaurante ya que trabajo varios años, mientras realizaba sus estudios universitarios en una cadena de comida rápida y tiene experiencia en el área de alimentos y bebidas.

Para determinar el tipo de comida que se servirá ya sea internacional, mexicana, italiana o japonesa; y la categoría del sitio es decir si es un restaurante casual o formal, debe definir primero quienes son sus clientes potenciales y que buscan del servicio que ofrece (esa información puede obtenerse a través de un estudio de mercado); que quede muy claro que debe ser ese orden: 1. ¿Qué quiere el cliente? 2. ¿Qué tipo de comida voy a ofrecer?

Suponiendo que el joven hizo un estudio de mercado y se dio cuenta que sus clientes potenciales son jóvenes profesionales que trabajan por la zona, que quieren tener un menú bien variado, para poder almorzar y cenar ahí frecuentemente (recordemos que está cerca de su lugar de trabajo) sin aburrirse, y que los precios sean accesibles.

Entonces, ¿a qué me refiero con tener la absoluta disposición de complacer al cliente?, Pensemos por un momento en una situación que el joven podría enfrentar: tal vez él tenía en su mente la idea de poner un restaurante de comida rápida, similar al que el trabajo, porque conoce la operario, y sin embargo se dio cuenta de que el mercado necesita otra cosa.

Muchas veces cometemos el error de hacer lo que consideremos mejor, sin informarnos adecuadamente de lo que el mercado desea y dirigirnos todo nuestro esfuerzo al lugar equivocado, lo que nos resulta en una pérdida de recursos.

En nuestra obligación invertir tiempo y recursos en conocer que es lo quiere nuestro cliente para poder diseñar el servicio a su medida, en cualquier área de servicios que nos desempeñemos.

Frecuentemente tenemos al alcance la información de lo que el mercado quiere, y solo debemos hacer un pequeño esfuerzo para obtenerla (por ejemplo realizar un estudio de mercado) sin embargo seguimos haciendo lo que mejor sabemos hacer, ignorando las señales que nos dan nuestros clientes nos resistimos al cambio y no queremos abandonar nuestra “zona de confort” y por tanto no obtenemos los resultados que quisiéramos.

Muchas veces, (la mayoría, pensaría yo), satisfacer a nuestros clientes significa cambiar nuestra forma de hacer las cosas, evolucionar, seguir haciendo lo que

sabemos pero de una manera que satisfaga mejor las necesidades de nuestros clientes y por eso es vital romper paradigmas y vencer el miedo al cambio.

Continuando con el ejemplo, si el joven pone en su restaurante un menú de acuerdo con el resultado del estudio de mercado, va a seguir haciendo lo que sabe, es decir va a seguir trabajando: deberá definir un número suficiente de platillos para lograr un menú variado, que además pueda ofrecerlos a un precio accesible, pero eso significa complacer al cliente, diseñar el servicio de acuerdo con sus necesidades, buscar la lealtad del cliente y por añadidura el éxito de su negocio.

El perfil de los clientes en los restaurantes está formado por todo tipo de persona que visite el establecimiento, sin importar su sexo, edad, raza o estrato socio-económico teniendo en cuenta que este último oscila entre los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 según la ubicación que tenga el restaurante.

4.8. Competencia En El Sector De Restaurantes.¹⁰

En los últimos años se ha observado un significativo crecimiento en el sector de restaurantes de hay que entrar a competir y robar una elevada participación en el mercado desarrollara una serie de estrategias de mercadeo enfocadas a la captación de nuevos clientes, mediante promociones y descuentos y al mismo tiempo con filosofías claras de servicio asumidas como políticas por parte del personal del restaurante; de igual forma se deben crearan estrategias publicitarias que den a conocer los servicio ofrecidos. Algunas de estas estrategias pueden ser:

- **Martes de Promoción:** por la compra de un almuerzo obtiene el 50% de descuento en el segundo.

¹⁰ Restaurante la colombiana Ltda.

- Volantes promocionales: Volantes publicitarios que contengan una tarjeta de invitación con un descuento promocional.
- Pautas publicitarias en estaciones de radio locales.

Toda esta serie de estrategias permitirán al restaurante generar un volumen de ventas adecuado que le permita mantenerse en el mercado, cubrir sus gastos y dejar una utilidad para sus propietarios o socios de mercado. En un comienzo se puede tener un objetivo claro de captación del 4% en promedio del mercado respecto al mercado global, facilitando la competencia con los líderes del mismo sector.

4.9 Las Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)



4.9.1 Competidores Potenciales

El ingreso de nuevos competidores al mercado de estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado la forma en que se produce el bien o el servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes para la empresa o negocio de su interés.¹¹

¹¹ Tomado de Guía Práctica de Planeación Estratégica. Autor Martha Pérez

4.9.2 Economías de Escala

El sector de restaurantes aun no experimenta economías de escala, pero la capacidad de producción de otros restaurantes se ve representada en la aceptación y reconocimiento que poseen en el medio, también las fusiones estratégicas que se han dado hacen de estos restaurantes un sector más fuerte y mejor consolidado donde Restaurantes como El Buen Gusto se vea afectados y tiene que luchar más para sobrevivir en el medio.

4.9.3 Diferenciación del Producto

El sector de los restaurantes tiene una diferenciación del producto destacado por varios factores como son: en el mismo sector se puede ofrecer una gama diferente de alimentos según el tipo de restaurante (comidas rápidas, gourmet, restaurantes familiares, etc.) además es de gran influencia la posición social y la aceptación entre los distintos clientes. Esta es una ventaja competitiva que posee el Restaurante Asadero El Buen Gusto. Mediante esfuerzo y dedicación ha logrado consolidarse con productos alimenticios de gran calidad y sabor inconfundible. Los alimentos preparados son elaborados a base de productos naturales y una condimentación exquisita. Además se destaca la presentación de sus platos y el servicio al cliente.

4.9.4 Identificación de Marca

La marca está dada en este caso por el reconocimiento que tengan el restaurante o sitio de expendio de alimentos y similares entre los diferentes clientes. Haciendo una comparación con establecimientos del mismo tipo y que ofrecen los mismos productos el posicionamiento en el mercado del Buen Gusto no es tan asertivo como debería ser el reconocimiento existe pero en una escala mínima y solo en el sector donde se encuentra ubicado.

4.9.5 Costos al Cambiar de Proveedor

Los costos al cambiar de proveedor no afectan el producto final, se puede ver afectado al hacer un cambio de preparador, porque los proveedores son encargados de suministrar la materia prima para realizar el producto final. Un constante cambio de Chef o cocinero hace que varíe muchos factores de los alimentos situación que puede hacer que un cliente se aleje dando como resulta perdida de ventas y clientes potenciales.

4.9.6 Requisitos de Capital

El requisito de capital para mantener un establecimiento de comidas es alto al iniciar pero tiende a estabilizarse en la medida que va teniendo acogida entre el público. La requisición de capital depende de la administración que tenga el establecimiento y del buen aprovechamiento de los recursos disponibles. En el Restaurante Asadero El Buen Gusto los recursos se mantienen pero anualmente se debe invertir en publicidad.

4.9.7 Acceso a Canales de Distribución

El sector de restaurantes es un sector que le da vía libre a la conformación de nuevos establecimientos de comercio mantenerse en el mercado depende de lo agresivo y cautivador que sea el establecimiento y de la distinción que llegue a tener entre los demás competidores.

4.9.8 Curva de Experiencia o Aprendizaje

Dentro de los procesos que se llevan a cabo en una empresa se presentan errores pero también mejoras y conocimiento del campo de acción, se puede llegar a optimizar la producción teniendo una disminución de costos y

desperdicios y haciendo un buen aprovechamiento del material disponible. El Buen Gusto ha experimentado cambios y ha soportado altibajos pero con la experiencia que ha ganado en el sector ha logrado disminuir los gastos al mínimo y aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

4.9.9 Acceso a Insumos

La libre competencia favorece los sectores del mercado y le brinda la oportunidad de adquirir insumos a precios justos, para el sector de alimentos los insumos disponibles son suficientes para abastecer todos los establecimientos que se encuentran dentro de él. Destacando que el crecimiento es constante pero la distribución de insumos se mantiene.

4.9.10 Políticas Gubernamentales

El gobierno entorno a sus diferentes leyes sectoriales restringe la entrada y participación de nuevas empresas en el comercio, esas leyes se derivan entre las de medio ambiente, uso permitido al suelo, leyes mercantiles, legislación laboral, normas de salud (manipulación de alimentos), entre otros. Las cuales restringen el funcionamiento de los restaurantes e incrementan los costos, lo cual se ve representado en el precio final del producto y en muchos casos en la evasión de los mismos.

4.9.11 Reacción Esperada

Las Grandes compañías dedicadas a la venta y distribución de alimentos preparados, en vista que el número de restaurantes ha aumentado en los últimos años han creado alianzas y fusiones entre sí para proteger su mercado, han bajado precios y se han vuelto productoras de muchos de sus insumos. Esta protección entre mercantilistas hace que el acceso al mercado de empresas

como el Buen Gusto sea más difícil y la permanencia en el exige más estrategias y valor agregado.

4.10 Competidores Existentes.

Se analiza las variables que realmente están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.

4.10.1 Crecimiento de la Industria

En los últimos años se ha observado un significativo crecimiento en el sector de restaurantes de hay que entrar a competir y robar una elevada participación en el mercado desarrollara una serie de estrategias de mercadeo enfocadas a la captación de nuevos clientes, mediante promociones y descuentos y al mismo tiempo con filosofías claras de servicio asumidas como políticas por parte del personal del restaurante; de igual forma se deben crear estrategias publicitarias que den a conocer los servicio ofrecidos.

Toda esta serie de estrategias permitirán al restaurante generar un volumen de ventas adecuado que le permita mantenerse en el mercado, cubrir sus gastos y dejar una utilidad para sus propietarios o socios de mercado.

4.10.2 Concentración de Competidores

En los últimos años el sector servicios ha tenido un crecimiento desmesurado dde acuerdo con la ubicación geográfica el 60% de los restaurantes se encontraba localizado en las ciudades de Bogotá – Soacha (27%), Cali (17%), y Medellín (16%) y sigue en un constante crecimiento, por esta razón las estrategias y las promociones aumentan para tener una mayor participación en el mercado.

4.10.3 Diversidad de Competidores

En un comienzo los restaurantes ofrecían una gran diversidad de promociones, productos y servicios complementarios pero con el aumento de establecimientos en el mercado todos estos servicios se han ido convirtiendo en una promoción cotidiana que no tiene una gran variedad y diferenciación de uno a otro. El reto para un restaurante como el Buen Gusto es sacar provecho de esas ofertas existentes y mejorarlas o renovarlas para marcar una diferencia real y así captar más clientes.

4.10.5 Incrementos Importantes de Capacidad

Debido al constante aumento de restaurantes la capacidad de la misma no alcanza a ser sobrepasada excepto en algunas épocas del año (Feria de Cali, eventos especiales en la ciudad) y esto ocurre en los restaurantes más reconocidos.

4.10.6 Barreras de Salida

Las barreras de salida se ven representadas en la regulación gubernamental, debido al proteccionismo sectorial del gobierno, y también a las alianzas estrategias que existen entre los restaurantes más reconocidos y tradicionales.

4.10.7 Activos Especializados

Este es un reto para las empresas pequeñas que desean sobrevivir en el mercado; industrialmente las empresas tienden a volverse más especializadas y sus procesos más estandarizados como es la tecnología que usan y la sistematización de los procesos. Es muy notable que este tipo de activos especializados sea más reconocido y visible en las grandes cadenas de

restaurantes y en los restaurantes tradicionales debido a su claro concepto de permanencia en el mercado.

4.10.8 Barreras Emocionales

Factor determinante y motor de muchos de los establecimientos que subsisten en el mercado, los propietarios sienten hacia su negocio un apego emocional que no les permite liquidar o reestructurar el modelo actual de negocio. También es importante destacar las barreras emocionales del cliente quien aún posee ciertos paradigmas sobre la comida y sus preparaciones que hace que en algunos casos o evite comer ciertos alimentos o prefiera la comida casera.

4.10.9 Restricciones Gubernamentales

✎ **SUSTITUTOS:** Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si estos constituyen una amenaza para el sector industrial y para la empresa en particular.¹²

Disponibilidad de Sustitutos: Los alimentos congelados y listos para el microondas, además la comidas rápidas han ido desplazando los alimentos preparados en los restaurantes, la comida gourmet, la comida vegetariana, los platos a la carta y los asados al carbón son alimentos que tiene altos costos y tardan un tiempos más al ser llevados a la mesa por esta razón existe una alta preferencia por los alimentos listos para consumir, tienen precios asequibles y tienen un menor tiempo de cocción.

¹² Guía Práctica de Planeación Estratégica. Autor Martha Pérez

Relación Valor / Precio Producto Sustituto: El precio de los productos preparados en los restaurantes aunque en algunos casos son bajos tiende a hacer caros con relación al precio de los sustitutos; esta marcada diferencia es notable por la producción en grandes volúmenes que representa los productos sustitutos antes mencionados al contrario de lo que ocurre con los alimentos preparados en restaurantes, estos alimentos son perecederos en 24 horas por no tener conservantes, ni aditivos, el rango de desperdicio es más alto debido a su corto tiempo de duración.

Costo de Cambio: Los costos en que incurre el comprador en valor económico pueden llegar a ser menores a los de visitar un restaurante constantemente por que al ser alimentos listos para consumir se pueden comprar un número mayor y además por la gran cantidad que salen al mercado hacen que el precio baje.

Propensión de Compradores a Sustituir: La propensión de los compradores por los sustitutos mantiene un equilibrio entre estos y los productos de estudio debido al cuidado continuo de la salud que aún se observa entre la población colombiana. Es de conocimiento público que los alimentos con preservativos y aditivos químicos pueden llegar a traer problemas para la salud de las personas, ligado a este conocimiento el consumo de los sustitutos es controlado.

4.11 Compradores

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio.

4.11.1 Sensibilidad al Precio

Compras a la industria / total compras: La relación que se da entre las compras que realiza el consumidor del producto en estudio y lo que invierte El Buen Gusto en compras para su operación, tiende a ser positivo para el Buen Gusto, porque con las compras que realiza el cliente la empresa subsidia todas sus necesidades de insumos, materia prima, entre otros y deja una utilidad justa para sus dueños.

4.11.2 Impacto de la calidad del producto

Utilidad de los compradores: El producto objeto de estudio ofrece beneficios a sus compradores con respecto a calidad, abundancia, servicio apropiado y bajos precios; en este factor se ve representada la utilidad que obtiene el comprador en el momento de adquirir un producto en un restaurante, el cliente gana en economía, en calidad y en servicio, factores que cautivan y atraen a los clientes.

4.11.3 Palanca de Negociación

Concentración de compradores: En el sector de restaurantes se observa una alta concentración de compradores delimitado por empleados de fábricas, comercio al detal, jóvenes, adultos todas las personas que en determinado momento tengan una necesidad de alimentarse. Es importante destacar que la concentración de compradores dentro del mismo sector se ve más inclinada hacia cierto tipo de restaurantes o modelos de alimentación que otros.

Importancia del volumen de compras: El volumen de compras es proporcional al consumo y venta de los productos preparados en un restaurante, una buena administración hace que las compras sean acordes con las necesidades de ventas sosteniendo un equilibrio entre ambos factores.

En restaurantes como el expuesto en este estudio, la no permanencia de control de compras hacen que la ganancia final sea mínima o perdida por eso es importante mantener un control constante sobre las órdenes de compra.

Integración hacia atrás: El riesgo notable para el Buen Gusto es que los compradores tengan una integración hacia atrás (fabricación del producto), pero en el caso de que esto suceda el producto tendría una variación en fabricación y volumen. Entrarían a jugar otro tipo de preparaciones más tecnificadas incluyendo componentes aditivos y preservativos para mayor duración del producto. Es decir que el competidor actuaría bajo otros parámetros incluyendo la presentación y calidad del producto.

Información de los compradores: Los compradores tiene la información necesaria de la empresa, misión, visión, constitución de la empresa, elaboración de los alimentos y en esta misma escala la manipulación de los distintos productos. Esta información es de conocimiento público para generar confianza entre los compradores y fidelidad al producto.

4.12 Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

4.12.1 Concentración de Proveedores

Los proveedores ven el sector de restaurantes una alta oportunidad de negocio y larga permanencia en el mercado ya que un gran número de restaurantes existen en este momento son familiares y apegados a tradiciones. El reto para cada proveedor es mantener sus clientes ya que entre ellos hay una alta

competencia por llegar a estos restaurantes. No necesariamente por el volumen de compras si no por la constante solicitud de pedidos.

4.12.2 Importancia del Volumen para los Proveedores

Como ya se mencionó en sector de restaurantes en un solo pedido no hace grandes requisiciones pero constantemente necesita productos para mantener sus ventas.

5. BENCHMARKING

5.1 Análisis de Empresas

Para el análisis se toman 3 empresas del sector las cuales son muy exitosas: Frisby, La Cucharita y Cenadero la 20. Después, de realizar visitas a cada restaurante y haber determinado los aspectos que se van a tomar en cuenta los cuales son:

- ✓ Variedad del Menú
- ✓ Precios
- ✓ Dotación del personal
- ✓ Número de visitantes
- ✓ Servicio
- ✓ Rapidez
- ✓ Higiene
- ✓ Ubicación
- ✓ Calidad
- ✓ Presentación de los platos

Explicare los resultados obtenidos

5.1.1 Frisby

- ✓ Variedad del Menú

Manejan un portafolio de productos amplio con gran variedad para todos los gustos, entre sus comidas encontramos su especialidad que es el pollo en varias presentaciones pero principalmente apanado, además, ensaladas, papas, bebidas como gaseosas, malteadas, refrescos. Esta variedad ofrece comodidad y placer al escoger por parte del cliente.

Analizando el menú desde dos puntos de vista como son: Presentación del menú en la carta y presentación del menú por el mesero.

Presentación del menú en la carta: está acompañado de fotografías a full color y con apariencia muy fresca y provocativa de los platos que ofrece. El menú da una sensación de apetito y en conjunto con sus instalaciones brinda confianza e imagen de alimentos frescos.

Presentación del menú por el mesero: al indagar al personal de servicio sobre el menú se nota conocimiento del mismo y capacidad para ofrecerle al cliente lo que el necesita. (Indagación de necesidades).

✓ Precios

Precios adecuados al segmento de mercado al cual están dirigidos (estratos 4, 5, 6).

✓ Dotación del Personal

La presentación del personal es adecuada según el servicio que están ofreciendo (uniforme acorde con los colores representativos de la organización), gorra, cabello recogido, zapatos cerrados, uñas cortas y limpias, ningún accesorio como anillos, aretes, pulseras u otros.

Falta en la presentación personal carnet o botón con el nombre, para que el cliente tenga conocimiento de la persona que lo está atendiendo.

✓ Número de clientes

Frisby cuenta con un conteo de pedidos lo cual puede medir el número de visitantes por día, presentan un número elevado de visitantes el cual se hizo notorio en el momento de la visita 246 clientes atendidos y en forma constante entre los que se encuentran personas de todas las edades, niños, jóvenes, adultos.

✓ Servicio

El servicio de Frisby presenta ciertas variaciones de un establecimiento a otro en el caso de Parque del Café Armenia el servicio a la mesa es algo deficiente, no indagan en las necesidades del cliente, ni procuran una mayor satisfacción del mismo pero su volumen de ventas es elevado. Tiene un servicio el cual cambio la forma de comer pollo y que lo hace llamativo para los visitantes. Los guantes que son un modelo innovador y más cómodo de disfrutar el pollo.

En Chipichape Cali brindan un servicio apropiado y procuran en todo momento la satisfacción del cliente, muestran una buena capacitación y conocimiento de todos los productos Frisby.

✓ Rapidez

Cuentan con un personal capacitado para brindar atención oportuna y amable. Después de hacer el pedido el lapso de espera es de 3 a 5 minutos brindándole al cliente una mejor opción de alimentación.

✓ Higiene

Frisby ofrece a sus clientes unas instalaciones limpias con cocinas en aluminios, pisos y fachadas limpios; es de anotar la fuerte entrada en plazoletas de comida en los diferentes centros comerciales factor que los favorece en muchos aspectos:

Aseo: es el centro comercial el encargado del aseo externo

Espacio: utiliza menos espacio y atiende más clientes

Enseres: pueden disponer de enseres en común que otorga el centro comercial.

Esto hace que la higiene se vea más enmarcada y constantemente.

✓ Ubicación

Frisby se encuentra ubicado en los principales centro comerciales de todo el país, además, en las avenidas más transitadas y en sitios muy reconocidos este tipo de ubicación estratégica le brinda a la compañía la posibilidad de acceder al cliente objetivo del mercado.

✓ Calidad

Productos de excelente calidad, frescos, sabor y apariencia siempre igual. Se nota un gran esfuerzo en la estandarización de los productos.

✓ Presentación de los platos

Están presentados de forma sencilla y bastante práctica, brindándole al cliente la facilidad de llevarlo a casa o consumirlo en el instante y además ofrece una forma cómoda y descomplicada de comer el pollo (guantes).

5.1.2 La Cucharita

✓ Variedad del Menú

Posee una variedad del menú donde encontramos almuerzos con tres opciones diferentes los cuales se presentan así; tres principios, 2 clases de caldos y tres tipos de carne. Falta mejorar el menú para que sea más llamativo a la vista del cliente.

✓ Precios

Sus precios son acordes con la ubicación y población a la van dirigidos.

✓ Dotación del Personal

El personal cuenta con un atuendo adecuado para el manejo y manipulación de alimentos, es decir, pantalón, gorra, camibuso y zapatos cerrados y cómodos.

También es importante resaltar que el uniforme mantiene los colores representativos de la organización.

✓ Número de Visitantes

En el momento de la visita, se registró un número de 34 visitantes en el establecimiento. Es importante resaltar que era una hora de gran afluencia de personas en el establecimiento por ser la hora del almuerzo.

El establecimiento mantiene un número de visitantes alto en el transcurso del día.

✓ Servicio

El servicio que presta La Cucharita, se puede notar fácilmente la falta de acercamiento con el cliente y la cordialidad. Esta situación se presenta por dos motivos.

1. Son autoservicio.
2. No tienen un buen plan de servicio frente al cliente.

✓ Calidad

La calidad de sus productos es buena se nota en ellos una elaboración cuidadosa y con higiene, sabor siempre igual, es decir, que mantienen medidas exactas en sus preparaciones.

✓ Presentación de los platos

Los alimentos son entregados al cliente en vajillas blancas color que brinda fresca e higiene en su presentación.

✓ Rapidez

Esta es una gran fortaleza en la atención son autoservicio toman y sirven el pedido con una rapidez incomparable; este servicio no toma más de dos minutos en entregarle al cliente sus alimentos totalmente servidos y cancelados.

✓ Higiene

Establecimiento totalmente limpio, espacios, utensilios, áreas de manipulación de alimentos, baños y otros se encuentran limpios y libres de residuos.

✓ Ubicación

La ubicación que ha tomado el restaurante La cucharita se encuentra en zonas donde hay más establecimientos de comercio, no necesariamente del mismo tipo, sino donde toda esa fuerza laboral necesita servicios como el de alimentación además están ubicados sobre varias de las principales vías de la ciudad.

5.1.3 Cenadero la 20

✓ Variedad del Menú

No poseen un aviso o menú a la vista el cual le indique al cliente los productos que ofrece. El menú es ofrecido por el personal de servicio, el cual se limita a responder a las necesidades del cliente (que hay de almuerzo, tiene platos a la carta, que es la cena, etc.) por este motivo el menú se vuelve limitado.

✓ Precios

Precios acordes con el mercado al cual van dirigido.

✓ Dotación del personal

Aunque usan un uniforme no es lucido de manera adecuada, tampoco poseen una presentación personal apropiada. El uniforme consta de un camibuso, una gorra y un pantalón, pero no todos lo portan completamente.

Su presentación personal le falta en algunos la gorra, todos el camibuso por dentro del pantalón, mujeres usan sandalias, uñas maquilladas y cabello a medio recoger, situación que perjudica la imagen corporativa.

✓ Número de Visitantes

Al ser un restaurante de trayectoria en la ciudad tienen un gran número de visitantes por día este número varía entre 180 y 200 clientes diarios.

✓ Servicio

Apropiado aunque hace falta que sea más amplio, es decir, que le ofrezca al cliente más de lo que el necesita (indagar más en sus necesidades) y ofrecer otros servicios complementarios.

✓ Calidad

Ofrece alimentos de buena calidad en las cantidades justas, su sabor y consistencia es apropiado.

✓ Presentación de los platos

Usan una vajilla de color blanco la cual ofrece limpieza, sus alimentos están servidos en un orden lógico donde se puede observar con claridad y a simple vista que productos se encuentran en el interior del plato.

✓ Rapidez

Al entrar y ubicarse en la mesa se espera la llegada del mesero este tiempo varía entre segundos y tres minutos, el mesero ofrece el menú según la solicitud del cliente; luego se espera que el plato llegue a la mesa lo cual son otros tres minutos.

En general existe rapidez en la atención.

✓ Higiene

Es un lugar limpio pero no altamente higiénico, se nota la falta de desinfección y limpieza profunda como en pisos y mesas de madera, un orden lógico en productos de empaque como son cajas para comida, vasos, cucharas, bolsas

entre otros los cuales están a la vista del cliente y no son favorables para la imagen del restaurante.

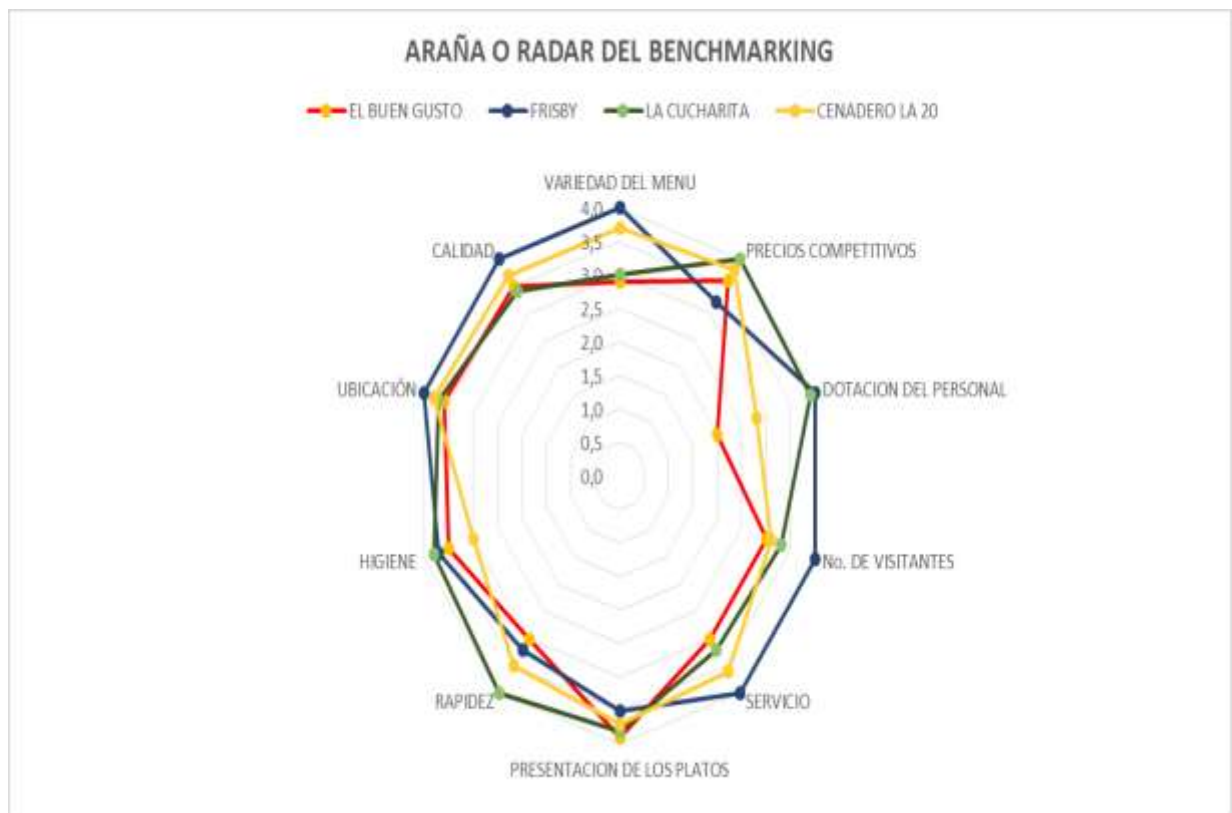
✓ Ubicación

Al igual que los anteriores restaurantes mencionados tiene una ubicación estratégica como es esquinas y vías altamente transitadas, también se destaca que son zonas donde hay un gran conglomerado de trabajadores en oficinas, fabricas, supermercados, etc.

Tabla 31. Matriz De Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN		EL BUEN GUSTO		FRISBY		LA CUCHARITA		CENADERO LA 20	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Variedad del Menú	8%	0.08	2.9	0.232	4.0	0.32	3.0	0.24	3.7	0.296
Precios competitivos	10%	0.10	3.6	0.36	3.2	0.32	4.0	0.4	3.8	0.38
Dotación del personal	6%	0.06	2.0	0.12	4.0	0.24	3.9	0.234	2.8	0.168
No. de visitantes	1%	0.01	3.0	0.03	4.0	0.04	3.3	0.033	3.1	0.031
Servicio	17%	0.17	3.0	0.51	4.0	0.63	3.2	0.544	3.6	0.612
Presentación de los platos	5%	0.05	3.9	0.195	3.5	0.175	3.8	0.19	3.7	0.185
Rapidez	10%	0.10	3.0	0.3	3.2	0.32	4.0	0.4	3.5	0.35
Higiene	12%	0.12	3.5	0.42	3.7	0.444	3.8	0.456	3.0	0.36
Ubicación	15%	0.15	3.6	0.54	4.0	0.6	3.7	0.555	3.8	0.57
Calidad	16%	0.16	3.5	0.56	4.0	0.64	3.4	0.544	3.7	0.592
TOTAL	100%	1.00		3.267		3.779		3.596		3.544

5.2 Araña O Radar Del Benchmarking



6. ANÁLISIS INTERNO.

6.1 Diagnostico Del Proceso Administrativo.

6.1.1 Planeación.

La empresa actualmente cuenta con una misión, una visión, unos objetivos y unas metas propuestas, planteadas por la Gerente y la Administradora los cuales en conjunto con el personal operativo se procura llevar a cabo para mantenerse en el mercado y consolidarse como el mejor Restaurante de la zona. Constantemente se hace inversión en mejoramiento de la infraestructura y gestión de mercadeo.

El restaurante tiene todas sus funciones enfocadas en la satisfacción del cliente, por esta razón los alimentos son elaborados con el mayor cuidado, higiene y amor para que cada cliente que consuma un plato de comida no solo disfrute de él sino que viva una experiencia única.

Una de las falencias en el proceso administrativo es la falta de elaboración de planes constantemente, pero la planeación se lleva a cabo en conjunto con el personal operativo, porque son ellos los que tienen contacto directo con el cliente y conocen sus necesidades.

6.1.2. Organización

La empresa al igual que todas sus actividades están enfocadas hacia el cliente por tal razón el organigrama muestra el cliente en el centro y todo el personal en torno a él (haciendo posible que sus necesidades queden satisfechas). El área administrativa, operativa y de mercadeo se encuentra definidas buscando el éxito de la organización y la captación de clientes.

Cuando se asumió la adquisición del Restaurante Asadero El Buen Gusto se fundó un principio sobre el cual se trabaja hasta el momento “platos elaborados

con mucho amor”, bajo este principio se busca ofrecerle al cliente un excelente producto y dejar en claro que para la empresa lo más importante es la aceptación de los mismo, para lograr obtener estabilidad, mejores ingresos y una visión clara de donde quiere estar la organización.

La empresa cuenta con tres unidades básicas que son área administrativa, área operativa y área de mercadeo, los cuales han sido definidos para alcanzar los objetivos de la organización y procurar que cada activada se realice con forme a los planes establecidos y a las funciones ya asignadas.

El área administrativa la cual es para la empresa la representación de la autoridad se encuentra medianamente definida, por falta de reglas y medidas más estrictas en manejo de personal. También, hace falta y es de desconocimiento para los empleados el perfil del cargo y las relaciones que tienen entre sí los diferentes cargos.

Una de las fortalezas dentro de la organización es la comunicación y la información mínima que debe circular entre los diferentes cargos. Siendo el Restaurante Asadero El Buen Gusto un establecimiento de comercio pequeño, cuenta con una estructura adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

6.1.3 Dirección

La dirección se caracteriza por ser un intermediario y escucha de las diferentes situaciones tanto individuales como laborales del personal garantizando un clima organizacional entre la dirección y el resto de la empresa propicio para un desempeño laboral agradable, siendo cada uno conocedor de sus labores, responsabilidades y funciones. El proceso de toma de decisiones es muy importante para la empresa por esta razón luego de conocer las necesidades internas y externas entre la parte directiva se toman las decisiones de lo que se va hacer, en este proceso participan la Gerente y la Administradora, dándole prioridad a las situaciones donde se puede ver relacionado el personal y/o el cliente.

Inconvenientes que se presentan dentro de la dirección: demasiada confianza al empleado perdiéndose el respeto de este hacia quien asume la dirección.

A raíz de esta situación el perfil del gerente se ve opacado por relaciones de confianza excesiva y convirtiéndose la autoridad en un hecho sin precedentes.

6.1.4 Evaluación Y Control

Los sistemas de evaluación y control no son llevados a cabo con rigurosidad, se evidencian en un factor de confianza y de conocimiento de las funciones, esto sucede porque la mayoría de las labores son rutinarias y de fácil desempeño. Aunque no se desconoce, que se está al tanto de las preparaciones y manipulación de los alimentos para tener una higiene adecuada y unos platos bien elaborados.

6.2 Análisis De La Cultura Organizacional

Al ser una empresa pequeña, se puede evidenciar con mayor facilidad la cultura organizacional, los valores difundidos entre todo el personal es la amabilidad, el respeto, el compromiso, la confianza, el empeño y la serenidad.

Una de las creencias es que al cliente siempre hay que procurar darle lo que él quiere, también, se cuenta con una creencia de la cual salió la razón de ser del restaurante “si los platos son elaborados con amor, se descubre en el sabor”

Estos valores explícita e implícitamente han sido difundidos entre el personal solo con el objetivo de que se vea reflejado en los clientes. Se ha logrado, la clientela y la competencia habla de la comida que se prepara en el Restaurante Asadero El Buen Gusto. Comentarios muy agradables se escuchan y también comunican los clientes como son:

La comida es muy rica

Siempre hay variedad

El establecimiento es muy aseado

El servicio es agradable

Entre otras cosas.

6.3 Análisis De La Gestión De Las Funciones De La Empresa

6.3.1 Gestión Y Situación Contable Y Financiera

Tabla 32. Evaluación Contable Y Financiera

FACTOR	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENTABILIDAD	Margen Bruto			
	Margen Operacional			
	Margen Neto			
	Rentabilidad de la inversión			
	Rentabilidad de Capital Total			
	Rentabilidad Patrimonial			
	Valor Agregado (VA)			
	V.A. Ventas Netas			
	V.A. Total Activos			
LIQUIDEZ	razón Corriente			
	Prueba Ácida			
	Capital de Trabajo Neto			
ACTIVIDAD	Rotación de Cartera	Veces		
		Días		
	Rotación de los Inventarios	Veces		
		Días		
	Rotación de la Inversión			
	Rotación de Activos Fijos			
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento			
	Cobertura de Intereses			
	Rotación de P.I.P a patrimonio			
	Capitalización Total			
APALANCAMIENTO	Apalancamiento Operativo			
	Apalancamiento Financiero			

6.3.2 Gestión Y Situación Comercial

6.3.2.1 Mercados Y productos

- ❖ Mercado principal: comuna 7
- ❖ Segmentos del mercado: estratos 2 y 3
- ❖ Tipos de compradores: hogares, obreros y comerciantes del sector
- ❖ Motivación de los consumidores: la calidad y el sabor de los platos elaborados en el Restaurante Asadero
- ❖ Principales clientes: obreros y comerciantes independientes
- ❖ Participación en el total de las ventas:
- ❖ Participación en el mercado, en cada segmento:

El Buen Gusto ha definido una estrategia para mantenerse en el mercado la cual es conservar el sabor y la calidad de sus productos, aunque esta es su estrategia global no ha definido estrategias por segmento del mercado.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto tiene productos de alta rotación como son el conocido pollo apanado y como diariamente dentro de su menú de almuerzo hay un menú del día, este producto también rota fácilmente. Estos productos son de alta rotación y tienen un comportamiento de ventas del 60% dejando el 40% restante para el resto del menú; aunque su comportamiento es bueno durante el último periodo no ha mostrado aumento y se ha mantenido constante.

Los alimentos preparados tienen un ciclo de vida más corto y para el Buen gusto ese ciclo es de un día, los alimentos no pueden durar más de este tiempo por motivos como: pueden cambiar su sabor, ser causa de intoxicación, etc.

Sus principales productos tienen una imagen ante el cliente de productos fresco por que el cliente puede ver su preparación, de excelente sabor y siempre igual.

Como existe un producto de alta rotación también existe un producto de baja rotación el cual es el Pollo Asado, que no deja perdidas pero si aumenta su venta dejaría más utilidades para la empresa.

6.3.2.2 Gestión Comercial

Los objetivos de ventas no han sido planeados con rigor y no existen programas de ventas para mejorar y aumentar las mismas. El canal de distribución se hace por venta directa, no existen programas de crédito, de descuento, ni de plazos para efectuar el pago; se hace promoción por épocas del año. Por ejemplo, en enero a marzo y julio a septiembre, estos meses son épocas del año donde las ventas disminuyen notablemente al igual que el costo del producto y su componente, por esta razón se ha convertido en épocas del año propicias para hacer promoción de los productos.

Los precios se fijan de acuerdo al costo del producto incluyendo mano de obra, costo de los materiales, costos indirectos de fabricación y la competencia es un gran aliciente para fijar precios y ser competitivo. Un factor determinante de los precios es el sector donde se encuentra ubicado el restaurante, siendo un estrato 3 los precios deben ir ajustados a los ingresos promedios del sector.

6.3.3 Gestión Y Situación De La Producción

6.3.3.1 Proceso De Producción

El proceso de producción tiene un ciclo diferente entre un producto y otro, el pollo asado y apanado tiene un proceso que puede llegar a durar las 24 horas desde el momento en que se recibe el producto al proveedor, se hace la descongelación, limpieza y ensalzamiento o adobo del pollo. A parte de este tiempo el pollo en condiciones de enfriamiento dura 3 días.

Los alimentos preparados como son el menú del día (principio, ensalada, arroz, carnes y fritos) tienen un tiempo de elaboración de 3 horas y deben ser vendidos el mismo día.

En esta labor es fundamental el talento humano ya que en ellos se encuentra depositado todo el conocimiento y habilidad en las distintas preparaciones.

El sistema de producción se asemeja a un sistema en línea pero no es constante llega un momento en que la producción se detiene para darle salida a través de la fuerza de venta.

Los controles sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo se llevan a cabo procesos de medidas exactas de preparación. Los sobrantes en alimentos preparados se obtienen después de haber pasado 24 horas de elaboración, debido a que después de este tiempo, no pueden ser consumidos. Al contrario de los alimentos almacenados crudos que pueden durar hasta 3 días en condiciones de congelación en temperaturas bajo cero. Por esta razón es muy importante conocer el nivel de ventas por día y así mismo se evitan los altos desperdicios.

Dentro de la administración del Restaurante Asadero El Buen Gusto ya se tienen establecidos unos parámetros de venta y así mismo el nivel de producción para evitar los desperdicios.

En el momento de poder establecer un mejoramiento en el sistema de producción sin duda alguna seria implementado.

6.3.3.1 Sobre La Productividad

La productividad de la mano de obra es de gran ventaja para el restaurante debido a su gran capacidad y mejoramiento constante, se han implementado medidas de ahorro y de preparación cada vez más satisfactorias para el cliente y los mismos empleados, logrando exactitud en el sabor, agilidad en la elaboración y exactitud en la preparación. Posesionándonos frente a la competencia como una empresa competitiva y amenaza para algunos competidores.

6.3.3.2 Organización De Talleres Y Almacenes

El Buen Gusto cuenta con una tecnología adecuada para mantener el nivel de ventas y poderlo incrementar, la maquinaria en este caso estufas industriales,

congeladores, enfriadores y horno tienen un constante mantenimiento para que pueden ser aprovechados al máximo en la producción, se encuentran organizados estratégicamente facilitándole al personal circular fácilmente sin riesgo de un accidente de trabajo, porque los locales y espacios de trabajo son adecuados para el tipo de producción que se lleva a cabo.

Los puestos de trabajo son claramente definidos para asignar las tareas de tal modo que no haya sobrecarga de trabajo.

6.3.4 Gestión De Suministros

La gestión de compras de suministros es llevada a cabo por la gerente se realiza a través de la disminución del inventario y se tiene en cuenta los perecederos y los no perecederos para efectuar la compra en la misma medida.

Información sobre los proveedores como es constancia de precios, tiempo de entrega y calidad del producto se encuentran reglamentados bajo un contrato de compra que está sujeto a alzas o disminución por factores del ambiente externo. Antes de llevar acabo la negociación con un proveedor se estiman precios, calidad, entrega en mínimo 3 proveedores más. Esto se hace con el fin de alcanzar un buen precio y mejor calidad.

La gestión de inventarios no lleva un procedimiento adecuado porque no se realiza un conteo constantemente de existencias y costos del inventario almacenado. El control es mínimo, pero al momento de entrega del producto se hace con factura del proveedor en mano.

6.3.5 Gestión de la Función de Investigación y desarrollo

En el Restaurante Asadero El Buen Gusto, no se llevan a cabo procesos o actividades que les permita elaborar nuevos productos o la realización de nuevos servicios.

La administración empírica que realiza la propietaria, la lleva a tomar decisiones donde la experiencia adquirida durante estos años prevalece sobre la posibilidad de innovar y poder realizar nuevos productos.

6.3.6 Gestión De Los Sistemas De Información

6.3.6.1 En Relación Con La Selección, Definición Y Difusión De La Información:

Para una empresa que vende servicios como es el Restaurante Asadero El Buen Gusto, los sistemas de información son de vital importancia y debe circular de forma adecuada entre todas las personas relacionadas en el mismo, lo que se busca es disminuir la pérdida de tiempo y los costos que puede traer una información mal transmitida.

Las reuniones se hacen esporádicamente y se procuran que sean charlas abiertas para comunicar las inquietudes, inconformidades y posibles mejoramientos internos. Las reuniones no son convocadas y consignadas en memorandos, actas e informes en forma escrita, a menos de que la situación por la cual se llevó a cabo la reunión lo amerite.

6.3.7 Gestión De Recursos Humanos

6.3.7.1 la calidad y cantidad de los recursos humanos

La calidad del recurso humano es coherente con las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización, porque cada una de las funciones es asignada según su necesidad y el cargo debe ser comprendido lo mejor posible para desarrollar un trabajo con calidad, de la misma manera que el entorno va cambiando el personal desarrolla más capacidades y se inculca en el la exactitud en los procesos.

El personal es distribuido así:

Personal operativo: aseo y preparación de alimentos (2 personas)

Atención al cliente (2 Personas)

Personal Administrativo: Gerente y Administradora

La cantidad de personas a cargo es suficiente para cumplir con todas las tareas de la organización.

6.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima de trabajo es propicio para desarrollar las diferentes actividades, por que el personal es un recurso indispensable dentro de la organización.

Las relaciones de trabajo se dan mediante unos parámetros de confianza, respeto mutuo y acorde con las normas de ley.

El lugar de trabajo cumple con las normas de saneamiento propicio para el personal: iluminación adecuada, locales con riesgo mínimo de accidentes de trabajo, el nivel de ruido se mantiene bajo y la ventilación soporta las oleadas de calor.

6.3.7.3 Administración del personal

En el proceso de selección no se tienen unos parámetros claros para la contratación del personal generalmente se hace por recomendación y se evalúan las actitudes y capacidades del personal.

El personal administrativo es el encargado de la inducción en el puesto de trabajo y del funcionamiento del Restaurante, se observa el mejoramiento continuo durante el periodo de prueba, se asigna el salario igual al del personal antes contratado.

El salario asignado se logró establecer acorde a la asignación salario del sector.

La relación administración - personal operativo, se lleva a cabo bajo parámetros de respeto y cordialidad para generar confianza en el personal y un mejor desempeño de sus actividades.

Tabla 33. Evaluación de la gestión administrativa

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
☐ Comunicación Constante Entre La Parte Administrativa	F	X			
☐ Relación Administración – Personal Operativo	F	X			
☐ Definición De La Planeación En La Organización (Misión, Visión, Objetivos, Metas)	F	X			
☐ Manual De Funciones	D	X			
☐ Estructura De Autoridad Definida	F			X	
☐ Flujo De Información Y Comunicación Claramente Definido	D	X			
☐ Estructura De La Organización Adecuada	F				X
☐ Clima De Trabajo Adecuado	F	X			
☐ Motivación Del Personal	D			X	
☐ Relaciones De Poder En La Empresa	D				X
☐ Participación En La Toma De Decisiones	F		X		
☐ Realización Del Control Dentro De La Empresa	D				X
☐ Existencia Y Difusión De Valores, Creencias Y Tradiciones Dentro De La Empresa	F	X			
☐ Gestión De Mercadeo Y Producción	D			X	
☐ Gestión Y Situación Contable Y Financiera	D				X
☐ Interés De La Gerencia Por La Gestión Financiera	D				X
☐ Conocimiento De Situación Comercial Por Parte De La Gerencia	D			X	
☐ Relación Entre La Calidad Y La Cantidad Del Recurso Humano Necesario	F	X			
☐ Existencia De Un Salario Acorde A La Labor	F		X		
Existencias De Programas De Capacitación	D				X

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis integrado del entorno de la organización y de su situación interna lleva a la formulación de lo que debe ser y hacer la empresa en el mediano y largo plazo. En la medida que se pueda elaborar una síntesis con la debida profundidad, pero también con un enfoque concreto, se lograra plantear con mayor acierto la orientación que debe tener los planes de la empresa.¹³

7.1 Conclusiones Del Análisis Del Entorno

¿Qué oportunidades se presentan en el macroambiente?

Actualmente permite ampliar el portafolio de productos al igual que ampliar las instalaciones para poder atender un mayor número de clientes, también buscar convenios con empresas donde los empleados puedan tomar servicios como los de vales de almuerzos y comida con beneficios otorgados por conseguir estos servicios.

A futuro orientar la empresa al crecimiento y expansión a nivel local con el fin de situar El Buen Gusto en sitios estratégicos de la ciudad, ofrecer servicios adicionales como asados al carbón, platos a la carta, desayunos almuerzos y cenas, servicios especiales como cenas familiares y celebración de eventos especiales, al igual que servicios especiales en las diferentes épocas del año. Este tipo de celebración llevara una decoración especial pero dirigida al mismo mercado.

Aunque el mercado ofrece muchas posibilidades no se pueden descartar las amenazas que se encuentran en el macroambiente que están representadas por las grandes compañías como son fusiones y alianzas estratégicas entre las mismas las compañías que llevan a cabo este tipo de proceso lo hacen para proteger su mercado y evitar la entrada de nuevos empresarios al sector. Con

¹³ tomado de Guía Práctica de Planeación Estratégica por Martha Pérez Castaño

esta tendencia tienden a desaparecer pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración y venta de alimentos preparados.

7.2 Conclusiones Sobre Expectativas E Intereses

El sector de servicios en particular el de restaurantes está en un continuo crecimiento, debido a la evolución que está experimentando el sector; por esta razón se ve obligado a ofrecer más y mejores productos y servicios, además con valor agregado diferente al de la competencia como es servicio, calidad, productos adicionales, horarios extendidos, entre otros.

El sector de servicios actualmente opera en un mercado cambiante y altamente competido situación que pone a los empresarios a crear nuevas ideas para mantenerse en el mercado.

7.3 Conclusiones Del Análisis Interno

El Restaurante Asadero El Buen Gusto se caracteriza por ser un restaurante, donde los clientes reciben un servicio amable y acogedor que le permite sentirse atendido como en casa.

Los clientes que visitan el establecimiento manifiestan que se sienten a gusto con el servicio que les ofrecen, la calidad de los productos y las instalaciones son agradables.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto está rodeado de factores que afectan su funcionamiento, como son la aparición de pequeños restaurantes, comidas rápidas, ventas de comida ambulantes y alimentos sustitutos que ponen en riesgo la permanencia en el mercado como la empresa objeto de estudio, estos factores no se pueden controlar. Pero se pueden tomar medidas para contrarrestarlos y mejorar atrayendo clientes.

Las amenazas se pueden contrarrestar haciendo un gran esfuerzo para no desaparecer en el mercado, es decir, con un ambiente adecuado, productos de excelente calidad y un posicionamiento en el mercado donde sea reconocido por su calidad y tradición en el sector.

7.4 Reflexiones Previas A La Formulación Del Plan Estratégico

El sector de restaurantes también ofrece oportunidades en la medida que el Buen Gusto presente metas de crecimiento y expansión como de:

- ❖ Posicionamiento en el mercado
- ❖ Crecimiento comercial
- ❖ Proyección y apertura de nuevos restaurantes a nivel local (sucursales)
- ❖ Organización administrativa y financiera
- ❖ Logística
- ❖ Ofreciendo productos siempre iguales
- ❖ Ofreciendo un excelente servicio con calidad inconfundible
- ❖ Un portafolio de productos amplio

Todo esto se puede convertir en metas para la organización donde el principal beneficiado sea el cliente externo e interno. Además es importante señalar la participación de los proveedores y el poder de negociación que se tiene con ellos. En este momento al ser El Buen Gusto un restaurante pequeño el poder de negociación lo tienen los proveedores porque son los dueños de productos esenciales para el funcionamiento de compañías como El Buen Gusto. Pero en el momento en que la empresa empiece a crecer el poder de negociación puede ceder un poco hacia el cliente y no al proveedor como en este caso.

Para que todos estos puntos antes señalados se puedan lograr y encontrar mejores resultados se debe capacitar al personal en servicio al cliente, apersonarse de situaciones como:

- ❖ Uniforme completo

- ❖ Presentación personal adecuada
- ❖ Supervisión de preparaciones
- ❖ Supervisión de servicio al cliente
- ❖ Horarios de atención exactos
- ❖ Organización administrativa (contabilidad, software)
- ❖ Equipos más especializados
- ❖ Decoración (estilo del restaurante, colores de exteriores e interiores, calidad de muebles y enseres)

La empresa está rodeada por unas expectativas y unos intereses los cuales involucra a:

- ❖ Compradores
- ❖ Gobierno
- ❖ Proveedores
- ❖ Directivos
- ❖ Personal
- ❖ Clientes

También, involucra responsabilidades sociales de la empresa en los cuales encontramos empleados y todos los derechos cobijados por la ley acompañados del respeto, solidaridad, atención, etc., proveedores, clientes y otras empresas.

El Buen Gusto está rodeado de valores que deben promoverse internamente y verse reflejado en los clientes como son:

- ❖ Respeto
- ❖ Cooperación
- ❖ Compresión
- ❖ Solidaridad
- ❖ Compromiso
- ❖ Amabilidad
- ❖ Puntualidad

Puntos fuertes para tener una estrategia competitiva

- ❖ Variedad en los platos
- ❖ Calidad
- ❖ Establecimiento adecuado para su fin
- ❖ Tecnología
- ❖ Ubicación estratégica

Debilidades encontradas en la empresa al momento de su análisis

- ❖ Servicio
- ❖ Uniformes del personal
- ❖ Compromiso del personal
- ❖ Organización
- ❖ Capacitación del personal
- ❖ Visión del propietario
- ❖ Objetivos

El Buen Gusto presenta grandes debilidades en comparación a las empresas exitosas, sus establecimientos trabajan bajo normas de calidad y con estándares unificados, tienen personal calificado y capacitado para ofrecer sus productos, se percibe un personal uniformado y con un don de servicio apropiado para el mercado al cual van dirigidos.

Las ventajas que puede presentar El Buen Gusto en comparación a la competencia es; un portafolio de productos amplio, rapidez en el servicio, productos con buena calidad e instalaciones adecuadas.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto como toda empresa de comercio tiene obligaciones que cumplir con el gobierno, compradores, proveedores, empleados, dueños y para cumplir con ellos debe centrarse más en el objetivo

social, trabajar con calidad y en beneficio correlativo empresa – factores externos.

El entorno externo es el mayor controlador de la actividad comercial, el gobierno por su lado restringe bajo normas posibles abusos que se pueden cometer y también la actividad comercial, los clientes son encargados de que una empresa crezca, se mantenga en el mercado o simplemente desaparezca, los proveedores tienen en este caso el poder de negociación e influyen en el precio del producto final y los dueños se basan en experiencias vividas para así actuar comercialmente.

La empresa tiene varios aspectos por definir la estrategia global es una de ellas, encontrar una relación entre sus habilidades distintivas y los factores claves del éxito es un factor que debe definir para empezar a darle un nuevo rumbo a la empresa. El éxito.

8. PLAN ESTRATEGICO

8.1 Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEBILIDADES:			
Servicio	0.02	2	0.04
Presentación personal de los empleados	0.01	2	0.02
Compromiso del personal	0.12	1	0.12
Organización	0.11	1	0.11
Capacitación del personal	0.06	1	0.06
Visión del propietario.	0.07	2	0.14
FORTALEZAS:			
Ubicación estratégica	0.10	4	0.4
Variedad de productos	0.11	4	0.44
Instalaciones adecuadas	0.13	4	0.52
Productos de buena calidad	0.12	4	0.48
Posibilidad de ampliación	0.10	4	0.4
Personal calificado	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.88

En el análisis de las debilidades de la Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I., encontramos que las ponderaciones más bajas las tienen, la presentación personal (0.02), el servicio (0.04) y la capacitación del personal (0.06). Es de vital importancia la elaboración de planes de acción que permitan mejorar estos aspectos debido a que impactan directamente a los clientes.

Inculcarle al personal la importancia de la presentación personal para generar en el cliente una buena imagen y evitar sanciones del gobierno.

En el análisis de las fortalezas de la Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I., encontramos que las ponderaciones más altas las tienen, instalaciones adecuadas (0.52), productos de buena calidad (0.48) y variedad en productos (0.44), lo cual permite determinar que el Asadero Restaurante El Buen Gusto tiene unas fortalezas que le permiten competir en el mercado, lo cual debe complementar con un plan estratégico que le permita en el periodo 2019 – 2021 posicionarse en la comuna siete.

8.2 Matriz De Evaluación De Factores Externos M.E.F.E.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
Ofrecer o ampliar el portafolio de servicios	0,05	4	0,2
Ampliar las instalaciones	0,04	4	0,16
Convenios con empresas que puedan requerir los servicios del Buen Gusto	0,04	3	0,12
Crecimiento y expansión a nivel local	0,1	3	0,3
Servicios adicionales (asados al carbón, platos a la carta, etc.)	0,12	4	0,48
Posicionamiento en el mercado	0,14	3	0,42
Ofrecer productos con la misma calidad.	0,13	4	0,52
AMENAZAS:			0
Alianzas estratégicas entre grandes compañías	0,12	1	0,12
Fusión entre compañías	0,11	1	0,11
Mayor control por parte del gobierno para evitar un crecimiento excesivo de los restaurantes	0,08	1	0,08
Aumento de restaurantes en la misma zona	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,65

En el análisis de las oportunidades de la Matriz De Evaluación De Factores Externos M.E.F.E., encontramos que las ponderaciones más altas las tienen, el ofrecer productos con la misma calidad (0.52), Servicios adicionales como asados al carbón, platos a la carta, etc. (0.48), el Posicionamiento en el mercado (0.42).

Haciendo una comparación con establecimientos del mismo tipo y que ofrecen los mismos productos el posicionamiento en el mercado del Buen Gusto no es tan asertivo como debería ser el reconocimiento, existe pero en una escala mínima y solo en el sector donde se encuentra ubicado.

En el análisis de las amenazas de la Matriz De Evaluación De Factores Externos M.E.F.E., encontramos que las ponderaciones más altas las tienen, el Aumento de restaurantes en la misma zona (0.14) y las Alianzas estratégicas entre grandes compañías (0.12).

Aunque el mercado ofrece muchas posibilidades, no se pueden descartar las amenazas que se encuentran en el macroambiente, que están representadas por el Aumento de restaurantes en la misma zona, las alianzas estratégicas entre grandes compañías, que llevan a cabo para proteger su mercado y evitar la entrada de nuevos empresarios al sector. Con esta tendencia tienden a desaparecer pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración y venta de alimentos preparados.

En la medida que el Restaurante Asadero El Buen Gusto, realice actividades encaminadas a fortalecer las oportunidades que le brinda el mercado, va poder contrarrestar las amenazas, para no desaparecer en el mercado, es decir, con un ambiente adecuado, ofreciendo productos de excelente calidad, brindando Servicios adicionales como asados al carbón, platos a la carta, etc. y un posicionamiento en el mercado donde sea reconocido por su calidad y tradición en el sector.

8.3 Matriz Dofa

Después de haber hecho un recorrido por toda la organización y los factores que intervienen en ella tanto internos como externos, se presenta a continuación la matriz dofa la cual relaciona todos los factores que intervienen y las estrategias a aplicar según los resultados encontrados:

OPORTUNIDADES ❖ Ofrecer o ampliar el portafolio de servicios ❖ Ampliar las instalaciones ❖ Realizar convenios con empresas que requieran servicios de alimentación ❖ Generar Crecimiento y expansión a nivel local ❖ Ofrecer servicios adicionales (asados al carbón, platos a la carta, etc.) ❖ Realizar posicionamiento en el mercado	AMENAZAS ❖ Alianzas estratégicas entre grandes compañías ❖ Fusión entre compañías ❖ Mayor control por parte del gobierno para evitar un crecimiento excesivo de los restaurantes ❖ Aumento de restaurantes en la misma zona ❖ Aparición de alimentos sustitutos
FORTALEZAS ❖ Ubicación estratégica ❖ Variedad de productos ❖ Instalaciones adecuadas ❖ Productos de buena calidad ❖ Posibilidad de ampliación	DEBILIDADES ❖ Servicio ❖ Presentación personal de empleados ❖ Organización ❖ Capacitación del personal ❖ Visión del propietario.

8.4 Matriz de Estrategias

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
✗ La ubicación del Buen Gusto crea posibilidades de hacer convenios con empresas que requieran servicios de alimentación. ✗ El reconocimiento de la calidad de los productos crea la posibilidad de ofrecer nuevos y con una alta posibilidad de aceptación. ✗ Con la Variedad que ofrece el Buen Gusto y el reconocimiento que tiene entre su distinguida clientela crea la posibilidad de expandirse a nivel local. ✗ Fortalecer más el reconocimiento y aprovechar más el mercado que lo rodea da una excelente oportunidad para posicionarse en el mercado.	✗ Fortalecer en mayor escala el personal para que sea más calificado y mantenerse aun con la competencia existente. ✗ Aprovechar la ubicación estratégica para contrarrestar el control que ejerce el gobierno. ✗ Mejorar las instalaciones para atraer más clientes y mantenerse en medio de la existencia de compañías fusionadas y aliadas estratégicamente. ✗ Fortalecer El Buen Gusto con respecto a la variedad de sus platos para no verse afectado por el aumento de restaurantes en la misma zona.
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
✗ Ampliar el portafolio de servicios y generar mayor compromiso por parte del personal. ✗ Ampliar las instalaciones para mejorar su organización y acrecentar la visión del propietario. ✗ Ofrecer productos con la misma calidad para mejorar el servicio. ✗ Crear convenios con empresas del sector con el fin de crear un mayor compromiso por parte del personal.	✗ Mejorar el servicio al cliente para mantenerse de manera exitosa en el mercado aunque las compañías creen alianzas estratégicas. ✗ Inculcarle al personal la importancia de la presentación personal para evitar sanciones del gobierno. ✗ Acrecentar la visión del propietario y capacitar al personal para contrarrestar la aparición de nuevos restaurantes en la zona. ✗ Dar una mejor organización al Buen Gusto para mantener una normatividad según lo estipulado por la ley.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

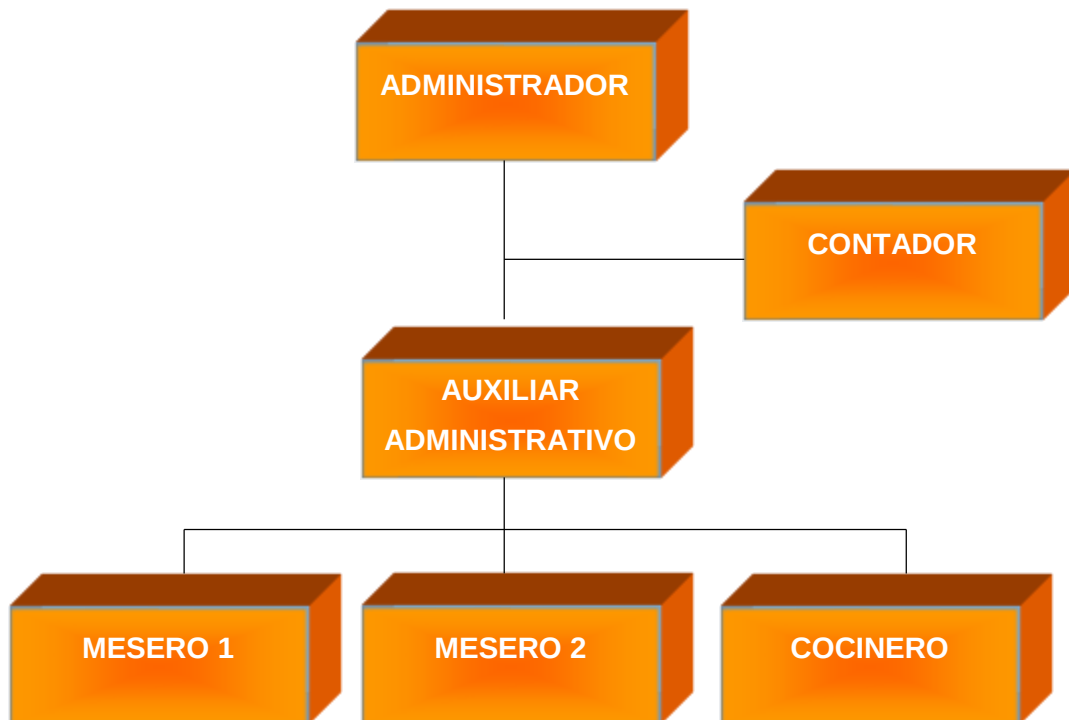
9.1 Misión

EL Restaurante Asadero El Buen Gusto es un establecimiento que satisface las expectativas de nuestros clientes ofreciendo variedad de platos con excelente calidad en un ambiente tranquilo y en la comodidad de un buen servicio, siendo un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de quienes colaboran en el grupo.

9.2 Visión

Para el año 2021 ser el Restaurante Asadero líder de la comuna 7, posicionándonos en el mercado como el mejor respecto a su sabor, calidad y economía, garantizando la confiabilidad a nuestros clientes y respetando nuestro medio ambiente generando así fuente de trabajo para el bien de la empresa y sus colaboradores.

9.3 Organigrama



9.4 Estructura Organizativa

- ❖ A nivel corporativo la empresa debe tener una estructura más encaminada al control y contabilización comercial.
- ❖ Se debe reestructurar la manera en que se lleva a cabo los procesos como elaboración y entrega del producto final.
- ❖ Se debe comprometer el personal con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ❖ Concientizar al personal de la importancia de las necesidades del cliente para la organización.
- ❖ Se deben tecnificar los procesos de elaboración de alimentos para que su sabor y consistencia sea siempre igual.

- ❖ Ampliar la planta física para ofrecer más espacio y obtener un mayor número de clientes dentro de las instalaciones del Restaurante Asadero El Buen Gusto.
- ❖ Elaborar un manual de funciones y dárselo a conocer a cada empleado para que se sienta más comprometido con su labor y comprenda cuáles son sus responsabilidades en el Restaurante Asadero el Buen Gusto.

9.5 Estrategias Ansoff

Penetración De Mercado

- ❖ Llegar a nuevos clientes con una publicidad más agresiva y directa, es decir, hacer uso de medios de publicidad local como revista, canal comunitario, panfletos, pasacalles, radio, volantes, tarjetas de presentación y publicidad interna (clientes satisfechos).
- ❖ Aprovechar en su totalidad la comuna siete para que sus habitantes conozcan el Restaurante Asadero El Buen Gusto y todos los servicios que se ofrecen actualmente entre los que se encuentran almuerzos con gran variedad y servicio a domicilio.

Desarrollo De Nuevos Mercados

- ❖ Ofrecer los servicios de Restaurante y Asadero en toda la zona norte de la Ciudad de Cali a través de medios publicitarios.
- ❖ Ofrecer ventajas competitivas a los clientes de la zona norte donde sus pedidos puedan llegar hasta su destino y no se vean obligados a trasladarse hasta el punto de venta.
- ❖ Ofrecer bonos promocionales por su primera compra.

Desarrollo Del Producto

- ❖ Ampliar el portafolio de productos del Restaurante Asadero El Buen Gusto, donde se abarquen desayunos, asados al carbón y comidas rápidas para ofrecerle un paquete completo de alimentación a los clientes de la comuna siete de Cali.
- ❖ Ampliar la infraestructura del restaurante para ofrecer una mayor comodidad y tener más capacidad de clientes.

Diversificación

- ❖ Ofreciendo una gama más alta de productos entre los que se encuentran los actuales y los nuevos que serían desayunos, asados al carbón y comidas rápidas, se llega a nuevos clientes los cuales serían los existentes en la zona norte de la ciudad de Cali.
- ❖ Además de los productos se busca brindar una excelente calidad, un óptimo servicio y rapidez en los pedidos para generar mayor satisfacción entre los diferentes clientes.

9.6 Objetivos Generales

- ❖ Capacitar el personal en servicio al cliente para generar más acogida en el mercado al 2019.
- ❖ Aumentar la capacidad de producción en un 15% al 2021.
- ❖ Remodelar las instalaciones a enero de 2019.
- ❖ Mejorar la situación laboral del personal a enero de 2019.
- ❖ Aumentar la rentabilidad en un 10% para el 2019.

10. FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE ASADERO EL BUEN GUSTO EN EL PERÍODO 2018 – 2021

Tabla 34. Plan de Acción 1.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	METAS 2018-2021	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar área de mercadeo	Implementar un plan de mercadeo	Asesorar al personal administrativo para diseñar y efectuar el plan de mercadeo	Número clientes real / Número clientes presupuestado * 100	Incrementar los clientes, 2019 - 10% 2020 - 10% y en el 2021 - 10%	\$400000	Administrador y propietario
	Comprometer al personal con la razón de ser de la empresa	Capacitar y entrenar al personal en servicio al cliente y concientizar sobre metas, objetivos y visión de la	Número de clientes satisfechos / número de clientes totales * 100	Incrementar el número de clientes en un 10 %	\$100000	Todo el personal
	Oficializar fechas especiales	programar actividades en fechas especiales y festividades nacionales	Número de clientes en fechas especiales / número de clientes totales*100	Incrementar el número de clientes ocasionales en un 20%	\$100000	Todo el personal
Mejorar área administrativa	Implementar un plan administrativo	Capacitar a la propietaria en el manejo administrativo	Nivel de satisfacción esperado / nivel de satisfacción actual*100	Aumentar nivel de satisfacción en los empleados en un 30%	\$50000	Administrador y propietario
	Implementar sistema de control	Capacitar a la propietaria en el manejo de la caja registradora	venta por tipo de producto / ventas totales * 100	mejorar rotación de los productos en un 10 %	\$50000	Administrador y propietario
	Elaborar un manual de funciones	Concientizar al personal de la importancia del manual de funciones y ponerlo en práctica	Nivel de satisfacción esperado / nivel de satisfacción actual*100	Aumentar nivel de satisfacción en los empleados en un 30%	\$50000	Administrador y propietario

Tabla 35. Plan de Acción 2.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	METAS 2018-2021	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar área de producción	Diseñar un plan de estandarización para mejorar la calidad de los productos.	Elaborar los productos con cantidades siempre iguales o con relación a la necesidad de ventas	Calidad del producto esperado / calidad del producto actual *100	Mejorar la calidad de los productos elaborados en un 20%	\$100000	Todo el personal
	Elaborar un control de inventarios	Capacitar al propietario sobre el debido control de inventarios y enseñarle su seguimiento y control	Calidad del producto esperado / calidad del producto actual *100	Mejorar stop de inventario en un 30%	\$200000	Todo el personal
	Elaborar un control de compras	Capacitar al personal administrativo en manejo de compras para mantener un adecuado stop de inventarios	Cantidad de desperdicios generados / cantidad de desperdicios actuales *100	Disminuir cantidad de desperdicios en un 15%	\$50000	Administrador y propietario
	Desarrollar actividades de integración	Reuniones mensuales para determinar desempeño y cumplimiento de metas	Nivel de satisfacción esperado / nivel de satisfacción actual *100	Aumentar nivel de satisfacción en los empleados en un 30%	\$50000	Todo el personal
Mejorar área de Talento Humano	Incentivar a los empleados por desempeño	Estímulos entregados en fechas especiales y cumplimiento de objetivos	Nivel de satisfacción esperado / nivel de satisfacción actual *100	Aumentar nivel de motivación en los empleados en un 30%	\$50000	Todo el personal
	Crear compromiso y pertenencia dentro de la organización	Celebraciones de épocas especiales	Nivel de satisfacción esperado / nivel de satisfacción actual *100	Disminuir nivel de rotación en los empleados en un 15%	\$30000	Todo el personal

Fuente el Autor.

10.1 Presupuesto De Inversión En Plan De Acción.

Tabla 36. Presupuesto De Inversión En Plan De Acción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Mejorar área de mercadeo	Implementar un plan de mercadeo	400.000
	Comprometer al personal con la razón de ser de la empresa	100.000
	Oficializar fechas especiales	100.000
Mejorar área administrativa	Implementar un plan administrativo	50.000
	Implementar sistema de control	50.000
	Elaborar un manual de funciones	50.000
Mejorar área de producción	Diseñar un plan de estandarización para mejorar la calidad de los productos.	100.000
	Elaborar un control de inventarios	200.000
	Elaborar un control de compras	50.000
Mejorar área de Talento Humano	Desarrollar actividades de integración	50.000
	Incentivar a los empleados por desempeño	50.000
	Crear compromiso y pertenencia dentro de la organización	30.000
		1.230.000

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

11.1. Conclusiones.

Después de realizar un análisis del sector de restaurantes, en el transcurso del proyecto se analizaron temas relevantes para el Restaurante Asadero El Buen Gusto de las que se obtuvo lo siguiente:

En el estudio realizado se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través del análisis de los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo y crecimiento del Restaurante; adicionalmente se plantearon estrategias con el propósito de enfrentar los cambios del entorno y mejorar las falencias del Restaurante, generando planes claros, a través de la definición de objetivos y estrategias que permitan a la empresa perdurar en el tiempo.

Se definió la Misión y la Visión del Restaurante, identificando la necesidad de un plan estratégico, partiendo de la capacitación a los empleados y de la divulgación del propósito y objetivos de la compañía para lograr enfrentarse al mercado, a una competencia que cada vez es más fuerte.

Se identificó que las principales fortalezas con las que cuenta el Restaurante Asadero El Buen Gusto, son la Ubicación estratégica, la Variedad de productos, unas Instalaciones adecuadas, los productos de buena calidad y la posibilidad de ampliación. Sin embargo no se cuenta con estrategias definidas, ni planes claros de crecimiento, lo que hace que sea un Restaurante poco competitivo.

Se realizó el benchmarking del Restaurante, tomando como referencia los mejores aspectos de la competencia, para el análisis se toman 3 empresas del sector las cuales son muy exitosas: Frisby, La Cucharita y Cenadero la 20. Después, de realizar visitas a cada restaurante se identificó varios aspectos a mejorar planteados en la formulación del plan estratégico para el Restaurante Asadero El Buen Gusto en el periodo 2018-2021.

El Restaurante Asadero El Buen El Gusto presenta grandes debilidades en comparación a las empresas exitosas, sus establecimientos trabajan bajo normas de calidad y con estándares unificados, tienen personal calificado y capacitado para ofrecer sus productos, se percibe un personal uniformado y con un don de servicio apropiado para el mercado al cual van dirigidos.

Se plantearon objetivos estratégicos para la implementación y aplicación dentro de los tres próximos años, con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, estos objetivos son: Incrementar las ventas en un 30% al 2021. Capacitar el personal en servicio al cliente para generar más acogida en el mercado al 2019. Aumentar la capacidad de producción en un 15% al 2021. Remodelar las instalaciones a enero de 2019. Mejorar la situación laboral del personal a enero de 2019. Aumentar la rentabilidad en un 10% para el 2019.

Se plantea con este proyecto un modelo para el direccionamiento estratégico para apoyar la toma de decisiones, encausar los recursos financieros y de talento humano para lograr sus objetivos.

Se ha diseñado la visión, misión, Objetivos y estrategias que lleven a El Restaurante Asadero El Buen El Gusto, a alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad durante el periodo 2018 – 2021.

Desde la evaluación del análisis externo conocemos las oportunidades que ofrece el mercado y apoyado en la evaluación de los competidores directos a través del benchmarking, se obtiene los factores que fortalecen al Restaurante y lograr la diferenciación en el mercado y cautivar a los clientes actuales.

De igual forma este Trabajo de Grado le permitió a el Restaurante Asadero El Buen Gusto conocer que el ambiente externo de la empresa en términos generales es propicio para el desarrollo de la organización; sin embargo, requiere fortalecerse a nivel interno; ya que al no contar con planes claros, ni objetivos ni estrategias a largo plazo, se dificulta perdurar en el tiempo.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto está registrado ante Cámara de Comercio de Cali como persona natural por ende hay requisitos financieros que

no necesita cumplir como declaración contable, retención en la fuente e IVA. Pero hay otros requisitos que son exigidos y deben ser cumplidos a cabalidad como son SAYCO Y ACINPRO, por hacer uso de música y televisión, derecho de uso al suelo para expendio de alimentos, manipulación adecuada de alimentos, entre otros.

Aunque no son exigidos los manejos contables se hacen necesarios para conocer la situación de la empresa y saber a ciencia cierta cuáles son sus falencias y que actividades le están beneficiando y cuales debe implementar para obtener la rentabilidad esperada.

El Buen Gusto no lleva una adecuada contabilidad y no existe un control interno riguroso por parte de la propietaria, lo cual conlleva a muchas falencias dentro del manejo administrativo.

Los empleados tienen total autonomía sobre sus obligaciones laborales, situación que se presenta porque en la actualidad no cuentan con un manual de funciones, lo cual les permite incumplir la normatividad acorde a las necesidades organizacionales.

Los empleados no asumen al jefe como autoridad, dejan de cumplir con requisitos no solo internos sino externos (indumentaria adecuada para la labor a desempeñar, libertad para decidir horarios de trabajo y tomar permisos) que donde el directo perjudicado es el propietario y en última instancia el Restaurante porque los clientes buscan una atención más oportuna.

11.2. Recomendaciones.

El Restaurante Asadero El Buen Gusto, debe aplicar el plan estratégico que se plantea en el desarrollo de este proyecto Capítulo 10, desde el reconocimiento que no se tiene clara una política para la gestión de la empresa, ni objetivos claros que se puedan compartir con los miembros del equipo de trabajo.

El Restaurante Asadero El Buen El Gusto se enfrenta a un mundo cambiante en términos económicos, sociales y tecnológicos que obligan a que desde la gerencia activen su pensamiento sobre renovar sus conceptos sobre los procesos administrativos. El estar preparado ante los cambios permitirá estar a la vanguardia; competir de manera eficaz y sostenerse en el mercado actual.

Las estrategias que se plantean, requieren de una implementación con el compromiso del propietario y el desarrollo de las actividades propuestas involucra a todo el equipo de trabajo del Restaurante.

El administrador del Restaurante como líder del proceso diario del servicio deberá velar por brindar los recursos y el seguimiento de los indicadores de manera mensual y reportarlo al propietario; es de vital importancia el seguimiento y su evaluación según los tiempos definidos para las actividades.

Realizar un checklist. Es decir Identificar las tareas diarias en el Restaurante, hacer una lista de las tareas que hay que se deben realizar en el Restaurante Asadero El Buen Gusto durante la jornada laboral desde que se abre hasta que cierra.

Los indicadores de gestión están concebidos para medir el desempeño de la organización, comparando los resultados obtenidos frente a los propuestos, siendo involucradas cada una de las áreas responsables, generando una advertencia en caso de no ser lo esperado, para generar las acciones correctivas para llegar a cumplir las metas de los objetivos o redefinirlos.

Con todas estas falencias que presenta la organización es importante destacar la función del control que se va a ejercer, delegar responsabilidades precisas sobre el personal genera un grado más de motivación por que no solo cumplen con sus funciones sino que deben procurar unos resultados satisfactorios donde se beneficie la organización como un todo y los empleados como parte de la organización.

La comunicación es esencial para determinar las funciones que se están desarrollando y el cumplimiento de las metas propuestas, además, para crear un ambiente laboral agradable.

12. BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*, 2da. Edición. Cali: Universidad del Valle

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Ansoff, I. (1987). *The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour*, En: Strategic Management Journal, Vol. 8. P. 501-515.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias*, los nuevos paradigmas. México: McGraw-Hill Interamericana.

Delgado, P. D. J. V. (2015). *Planificando Estratégicamente* Lulu. Com.

Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of business policy*, 1(1), 3-12.

DuBrin, A. J. (2000). *Fundamentos de administración*. México: International Thomson.

Fayol, H. (2003). *Principios y Elementos de Administración*. Tomado de *Administración Industrial y General*, Epigrama, Bogotá.

Goodstein D. et al (2004) *.La Planeación Estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Colombia

Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo.

Hedberg B & Jonsson S (1977) Strategy formulation as a discontinuous process. *International studies of management and organizations*, 7, 88-109.

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Dirección estratégica, tercera edición*. Madrid: Prentice Hall.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Mintzberg H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1): 107–114.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial Firm. *Academy of management Journal*. 25(3) 465-499.

Mintzberg, H, & Waters J. (1985) Of strategies deliberate y Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Mintzberg, H. (1987) Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66-75.

Mintzberg, Ahlstrand, Joseph. (1999, 2003) *Safari a la Estrategia*, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.

Pérez C Martha, (1990) *Guía práctica de planeación estratégica*. Universidad del Valle, Fac. De Ciencias de la Administración.

Porter, M. (1981). The contributions of industrial Organization to strategic management. *Academy of management review*. 6, 609-620.

Porter, M. E. (2006). Strategy and society. *Harvard business review*. 78-92.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

Prahalad, C, & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm?. *Strategic Management Review*, 15, 5-16.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. 5º Edición, México, Editorial Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Ecapsa–Thompson Learning.

Selznick P (1957) Leadership in Administration. Introduccion. University of California Press. P. 134-154.

Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión–Teoría y Metodología*. Santafé de Bogotá. 3R Editores.

Steiner, G. A. (1986). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber (No. 658.4/S822 V. 2). Compañía editorial continental.

Stone, J., (1982). *Administración*. México: Editorial Prentice muy.

<http://www.dane.gov.co/>

<https://www.cali.gov.co/>

<http://www.valledelcauca.gov.co/>

<http://www.presidencia.gov.co/>

<https://www.dian.gov.co/>

<http://www.ccc.org.co/>

<http://www.elpais.com.co/>

<https://www.larepublica.co/>

<http://www.portafolio.co/>