

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE MELAO EL
RANCHO PARA EL PERIODO 2018-2022**

JHON EDWAR MARTINEZ ARIAS

COD. 200950068

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

GUADALAJARA DE BUGA

Junio 2018

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE
MELAO EL RANCHO PARA EL PERIODO 2018-2022.**

JHON EDWAR MARTINEZ ARIAS

COD. 200950068

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO A:

CAROLINA SOLARTE GOMEZ.

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

GUADALAJARA DE BUGA

Junio 2018.

DEDICATORIA

A Jesucristo todo poderoso, por brindarme una nueva oportunidad de vida enseñándome a apreciar y valorar mejor las cosas y personas que me rodean, por darme la fortaleza y humildad necesarias que se han convertido en mi soporte fundamental en mi vida personal, laboral, educativa y profesional.

A mi madre Luz Amparo Arias Franco, por haberme brindado la maravillosa oportunidad de vivir, por su gran sacrificio y amor incondicional, por sus consejos y valores, por su fortaleza y motivación y por encima de todo su gran apoyo.

A mis hermanos David, Milena, Ana y Lina, a mi prima Rocío por ser mi ejemplo de constante perseverancia y por estar conmigo en todo momento bueno a malo.

A mis sobrinos Natalia, Sebastián, Juan Pablo, Juan Diego, Andrea, Julian, Oscar, Luisa y Javier que han sido parte de mi gran motivación para ser una gran persona y ejemplo a seguir.

A mi esposa Monica Perez y mi hija Mariana, a mis suegros, que han sido unas de las personas mas importante en mi vida por su apoyo, amor y peseverencia, ayudándome a ser cada día mejor persona, con un lema “perseverancia hasta el final”.

A mi profesora Carolina por su apoyo y formación, a mis compañeros por haberme soportado y apoyado en mi proceso de formación personal.

Y por ultimo a mi doctor Francisco Javier Jaramillo y la Fundación Valle del Lili que me permitieron de la mano de Dios una nueva y mejor oportunidad de vida.

Tabla de contenido

FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE MELAO EL RANCHO PARA EL PERIODO 2018-2022	1
FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE MELAO EL RANCHO PARA EL PERIODO 2018-2022.	2
0 INTRODUCCIÓN.	10
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Identificación de Síntomas	20
1.2.2 Ubicación.....	23
1.2.3 Tenencia/ cuantas personas afectadas.	23
1.2.4 Magnitud/ Impacto.....	25
1.2.5 Cronología.	25
1.2.6 Causas/ posibles causas.	26
1.3 FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	28
1.4. Sistematización del Problema.....	28
2. JUSTIFICACIÓN	29
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1. Objetivo general	30
3.2. Objetivos específicos	30
4. MARCOS DE REFERENCIA	32
4.2. Marco conceptual.	42
5. METODOLOGÍA.	50
5.1.1. Tipo de Estudio.	50
5.1.2. Fuentes y técnicas para recolección de la información.	50
5.1.3. Instrumentos Metodológicos.	51
5.1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.	51
6. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.	54
2.1. AXIOLOGIA DE LA EMPRESA.....	56
7. ANÁLISIS EXTERNO.	58
7.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	58
7.1.1. Entorno Geográfico.	59
7.1.2. Entorno Sociocultural	60

7.1.3.	Entorno Demográfico	61
7.1.4.	Entorno Económico	63
7.1.5	Entorno Tecnológico	65
7.1.6.	Entorno Ambiental.....	67
7.1.7.	Entorno Político- Jurídico.	68
7.1.8.	Evaluación integrada de Entornos	69
8.	ANÁLISIS SECTORIAL DE RESTAURANTES.....	83
8.1.	PRESENTACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	84
8.2.	ELABORACIÓN DEL DIAMANTE.....	86
8.3.	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	91
8.3.1.	Análisis cinco Fuerzas.	92
8.4.	Estrategia competitiva (Ansoff).	100
9.	BENCHMARKING.	102
9.1.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	109
9.2.	MATRIZ.....	113
9.3.	RADARES DE COMPARACIÓN.....	113
10.	ANÁLISIS INTERNO.	122
10.1.	CADENA DE VALOR.	141
10.2.	ANÁLISIS DOFA.	147
11.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	153
11.1.	MISIÓN.....	153
11.1.1.	PROPUESTA	153
11.2.	Visión.....	154
11.2.1.	Propuesta.	154
11.3.	OBJETIVOS.	154
11.4.	ESTRATEGIAS.	157
12.	PLAN DE ACCIÓN RESTAURANTE MELAO EL RANCHO	158
9.1	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	168
13.	CONCLUSIONES	169
14.	RECOMENDACIONES.....	171
15.	BIBLIOGRAFÍA.	172
ANEXOS		178

Lista de tablas.

Tabla 1 Numero de Restaurantes que hay por municipio participante en el proyecto destino paraíso	22
Tabla 2 Matriz de Formulación Estratégica.	34
Tabla 3 Matriz de Dirección del Crecimiento, (Ansoff)	37
Tabla 4 Conformación hinterland Buga Zona centro- sur del Valle	59
Tabla 5 Población del Valle del Cauca.	62
Tabla 6 Tasa de reproducción del Valle del Cauca	63
Tabla 7 Guía de Análisis del Macro ambiente de Restaurante Melao el Rancho.	69
Tabla 8 Evaluación Integrada del Análisis Externo del Restaurante Melao el Rancho.	72
Tabla 9 Matriz Cinco Fuerzas del Restaurante Melao el Rancho	97
Tabla 10 Matriz de perfil competitivo del Restaurante Melao el Rancho.	113
Tabla 11 Capacidad Directiva Restaurante Melao El Rancho.	134
Tabla 12 Capacidad Tecnológica Restaurante Melao El Rancho.	135
Tabla 13 Capacidad del Talento Humano Restaurante Melao el Rancho.	135
Tabla 14 Capacidad Competitiva del Restaurante Melao el Rancho.	136
Tabla 15 Capacidad Financiera del Restaurante Melao el Rancho.	137
Tabla 16 Matriz EFE para el Restaurante Melao el Rancho.	138
Tabla 17 Oportunidades del Restaurante Melao el Rancho.	147
Tabla 18 Amenazas del Restaurante Melao el Rancho.	147
Tabla 19 Fortalezas del Restaurante Melao el Rancho.....	148
Tabla 20 Debilidades del Restaurante Melao el Rancho.....	148
Tabla 21 Matriz de Formulación de Estrategias DOFA del Restaurante Melao el Rancho.	151
Tabla 22 Plan de Acción Restaurante Melao el Rancho	159
Tabla 23 Plan de Seguimiento y Control del Restaurante Melao el Rancho.	168

Lista de Graficas.

Grafica 1El Proceso Estratégico.	52
Grafica 2 Organigrama Restaurante Melao el Rancho.....	56
Grafica 4 Cocina del futuro Whirlpool	66
Grafica 5 Smart Diet Scale	66
Grafica 6 Cadena Productiva Restaurante Melao el Rancho.	85
Grafica 7 Diamante Competitivo Restaurante Melao el Rancho.	86
Grafica 8 Cinco Fuerzas Competitivas	91
Grafica 9 Logo de la empresa competitiva "Ali baba".....	103
Grafica 10 Logo empresa competitiva "De Res y de Cerdo".....	104
Grafica 11 Logo empresa competitiva "Costiky".....	105
Grafica 12 Logo empresa competitiva "Burako Gourmet".	106
Grafica 13 Logo empresa competitiva "Don Karlos".....	107
Grafica 14 Logo empresa competitiva "Melao el Rancho".	108
Grafica 15 Radas de comparación Restaurante Melao el Rancho.	114
Grafica 16 Radar de comparación "Don Karlos"	115
Grafica 17 Radar de comparación "Costiky".....	116
Grafica 18 Radar de comparación "De Res y de Cerdo".....	117
Grafica 19 Radar de comparación "Burako Gourmet"	118
Grafica 20 Radar de comparación "Alí Baba".....	119
Grafica 21 Cadena de Valor Para el Restaurante Melao el Rancho.	146

ANEXOS

Anexo 1 Instalaciones "Restaurante Melao el Rancho"	178
Anexo 2 Instalaciones "Restaurante Melao el Rancho".....	178
Anexo 3 Domingo de Sancocho de Gallina en Restaurante Melao el Rancho.....	178
Anexo 4 Evento Social Restaurante Melao el Rancho.....	179
Anexo 5 Evento Social Restaurante Melao el Rancho.....	179
Anexo 6 Evento Social Restaurante Melao el Rancho.....	179
Anexo 7 Reunion con Propietaria y Administradora del Restaurante Melao el Rancho.....	181
Anexo 8 Constancia Reunion Diagnostico Interno Restaurante Melao el Rancho.....	182
Anexo 9 Constancia Reunion para recoleccion de información para análisis DOFA del Restauraante Melao el Rancho.....	183
Anexo 10 Constancia de Reunion para la construcción de la Matriz DOFA del Restaurante Melao el Rancho.....	184
Anexo 11 Constancia de Reunion para realizar correcciones a la Matriz DOFA del Restaurante Melao el Rancho.....	185
Anexo 12 Constancia de Reunion para realizar la construcción de la Mision, Vision y Objetivos Estrategicos del Restaurante Melao el Rancho.....	186
Anexo 13 Constancia de Reunion para realizar la construcción de la Mision, Vision y Objetivos Estrategicos del Restaurante Melao el Rancho	187

RESUMEN

Este trabajo de grado se llevo a cabo con el propósito de brindar al Restaurante Melao el Rancho una visión propisicia y clara acerca del proceso de direccionamiento estratégico de la empresa en un sector caracterizado por un pleno desarrollo y crecimiento a través de la utilización de de diferentes herramientas y métodos que facilitaron y contribuyeron a la creación de conocimiento y el análisis de los nuevas tendencias y desafíos que presenta el mercado gastronomico tanto regional como nacional.

Por medio de la “Formulacion del Plan Estrategico del Restaurante Melao el Rancho para el periodo 2018-2022”, se logro que la empresa introdujera una visión de modo participativo entre su equipo de trabajo. El plan se realiza en el año 2018 a través de un estudio descriptivo, aplicando entrevistas, custrionarios y constantes reuniones con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de las diferentes áreas como lo es administrativa y operativa con una participación importante de la dueña de la empresa; por medio de las cuales se pudieron analizar aspectos o factores claves tanto internos como externos que se convierten en el punto de partida para la formulación de las diferentes estrategias claves creadoras de valor.

Este trabajo de investigacion crea la información pertinente para establecer posibles cursos de acción efectivos en las organizaciones, en este caso especifico del Restaurante Melao el Rancho; permitiendo también un correcto proceso de toma de decisiones que permitan crear procesos de mejoramiento, aprovechar las potencialidades de cada organización, y cada vez adecuar o adaptar su funcionamiento a las exigencias y perspectivas de los comensales del siglo XXI.

Palabras Calve:

Estrategia, Planecacion, Restaurante, Benchmarking, D.O.F.A.

0 INTRODUCCIÓN.

Nos encontramos en un mundo en el cual las necesidades de los clientes cada vez son más exigentes y especializadas, la consecuencia de esto y otros aspectos pueden ser derivados de la globalización, pues por medio de tratados de libre comercio con otros países mucha mercancía en este caso productos de la canasta familiar entran a muy bajos precios, por tal motivo las empresas nacionales cada vez más deben de revisar sus estrategias para ajustarlas lo más fiel posible a las nuevas necesidades de los clientes. Es de destacar que para formular y poner en marcha de una forma eficaz y eficiente estas estrategias se hace necesario la utilización de una herramienta administrativa como lo es la planeación estratégica, que permite identificar debilidades y amenazas para reemplazarlas por oportunidades y fortalezas.

Existen otras empresas que no alinean sus estrategias a las necesidades de los clientes, por el contrario estos crean nuevas necesidades a las personas creando nuevas ideas resultando efectivas desprendiendo un abanico de oportunidades y creando mercados emergentes y ahí es donde existe el factor diferenciador con sus demás competidores sacándole gran ventaja y ganando un mercado en el cual la competencia es muy baja, de allí se crean nichos de mercado que nadie había explorado y se logra sacar ventaja competitiva a los rivales.

La presente investigación permitió la Formular un plan estratégico para el Restaurante Melao el Rancho del municipio de Guadalajara de Buga para el periodo 2018 – 2022, el cual ayuda a la empresa a la ejecución de actividades alineadas y guiadas con los ejes estratégicos del restaurante, así como considerar las situaciones y descripciones propias de sus características, recursos y entorno.

En una primera parte de la investigación se exponen algunos elementos importantes que se relacionan con la historia de la organización, en la cual están inmersos la visión, misión, objetivos; el análisis del entorno en relación a (geográfico, sociocultural, demográfico, económico tecnológico, ambiental, y político jurídico), el análisis del sector de restaurantes a través del Diamante Competitivo, La Cadena Productiva, Cinco Fuerzas, y Benchmarking; después se llevó a cabo el Análisis Interno desde la perspectiva de la cadena de valor.

La segunda parte hace referencia al proceso de formulación en donde se combinaron los distintos aspectos de la matriz de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA), por ultimo y como resultado del análisis se formularon 16 estrategias asociadas: conocimiento, calidad, productividad, innovación, financieras-presupuestales y de responsabilidad social.

En el proceso de implementación permitió desarrollar el plan operativo y proponer un esquema de evaluación y control del plan, de tal manera que se han congruentes las acciones establecidas con un sistema de medición de la eficiencia y la eficacia, de igual manera y no menos importante el cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión del Restaurante Melao el Rancho.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

1.1 ANTECEDENTES

Desde su creación el “Restaurante Melao el Rancho” no cuenta con un direccionamiento estratégico el cual le servirá como base para aprovechar el mercado de Buga y además los turistas que a diario visitan este municipio por motivos religiosos; esta organización presenta dificultades como no poseer una visión, misión, objetivos, etc., que articulados con una buena gestión empresarial ayudara a dar el uso más adecuado a los recursos con que cuenta y los que podrían estar a su disposición.

Se destaca que, en una empresa, no es suficiente realizar la planeación del día a día, debido al entorno globalizado y en constante cambio que requiere nuevas y mejores herramientas administrativas, por tal motivo se hace necesario la utilización de la planeación estratégica y así lograr extraer aquellos elementos importantes y adecuados para aplicarlos en la organización objeto de estudio, logrando de esta manera sacar ventaja competitiva en relación con nuestros competidores.

A continuación, se presentarán una serie de casos similares en los cuales ha sido necesario la formulación implementación y en algunos casos la puesta en marcha de un proceso de planeación estratégica.

El primer trabajo que se referenciará será el elaborado por las señoras MARIVEL CORREA CARDONA Y DIANA MENDOZA TOBAR; para optar al título de administradoras de empresas. El proyecto que realizaron tiene como título: “PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE “SAZÓN VALLUNA”. UBICADO EN LA IGLESIA CRISTIANA MANANTIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”. (Correa Cardona & Mendoza Tobar , 2017)

El proyecto que realizaron estas dos jóvenes tiene como justificación la necesidad de organizar la planeación estratégica ya que cuenta con deficientes procesos administrativos y contables que no le permiten progresar y capitalizar las utilidades aprovechando oportunidades y minimizando amenazas. La razón básica por la que los propietarios de esta organización no lleven un adecuado nivel técnico de conceptos administrativas y contables es primero que todo la falta de capacidad

económica para contratar un administrador o asesor que permita orientar los esfuerzos conjuntos hacia objetivos previamente establecidos; y segundo es que no cuentan con el nivel académico necesario en lo referente a conceptos administrativos, de negocios y manejo de computo que permitan a la organización aprovechar las ventajas competitivas que posee. En lo referente a la metodología utilizada se hizo uso del estudio descriptivo, que posee unas técnicas específicas como la observación y la entrevista, que permiten recolectar información de manera efectiva para realizar el respectivo análisis estadístico;

Después de haber realizado el estudio de planeación estratégica habiendo pasado por la fase de identificación del problema síntomas y sus causas, haber generado las estrategias necesarias a través de un análisis DOFA, se sacaron las siguientes conclusiones:

“A falta de un direccionamiento estratégico encabezado por la misión, visión y principios corporativos de la empresa, se logró plantear una visión y una misión de acuerdo con lo que la propietaria, visionaba, y deseaba que fuera su negocio.

b) Se realizó una estructura organizacional clara y definida en la cual se muestran el triángulo de autoridad, jerarquías, etc.

c) Se evidenció una administración financiera empírica, en donde la propietaria tenía un manejo de sus finanzas de manera desordenada, pero con nuestras sugerencias hubo una gran mejoría, en cuanto al uso racional del dinero, control de gastos y de inventario.

f) Se identificaron las necesidades administrativas y contables en las que se estaba fallando, como el mal uso del inventario se estaba gastando innecesariamente, desorden en la papelería como los soportes de gastos, no se tenía ningún documento que identificara a la señora Aura como comerciante, no existía una misión ni una visión de los que se pretendía hacer con el negocio, con vistas al negocio se logró una corrección.

g) Se realizó una matriz DOFA, donde identificamos las debilidades que podrían utilizarse como oportunidades.”

El segundo trabajo que se reviso está desarrollado a través de la planeación estratégica y lleva como título: “FORMULACIÓN DE PLANEACIÓN Y

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LA QUINTA” este fue realizado por el señor: Alexis García Borrero, optando al título de: administrador de empresas de la Universidad del Valle. (Garcia Borrero, 2017)

El anterior trabajo se realizó en tres etapas principales; la primera parte se realizó un análisis externo y análisis interno para saber de antemano la situación actual de la organización y este se llevó a cabo utilizando una serie de herramientas como la matriz DOFA, EFI, EFE, MPC, análisis estructural y análisis de vulnerabilidad. La segunda parte; se proyectaron la misión, visión, objetivos que lograran dar un horizonte a la organización y la tercera parte; se formularon las estrategias y se creó el respectivo plan de acción para controlar y vigilar lo anteriormente planteado.

Los objetivos establecidos para este proyecto fueron los siguientes: objetivo general: Diseñar para el restaurante Zaguán de la Quinta un proceso de planeación y direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser competitiva en el sector; objetivos específicos; Diagnosticar interna y externamente el restaurante Zaguán de la 5ta. Establecer una visión estratégica para el restaurante Zaguán de la 5ta. Diseñar estrategias que le permitan a la empresa mejorar su situación competitiva de acuerdo al diagnóstico realizado. Formular objetivos coherentes con la visión, y el diagnostico interno y externo. Realizar planes de acción para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias. Construir indicadores de gestión de control que le permitan al Zaguán de la 5ta llevar un seguimiento de la planeación estratégica.

El tipo de estudio que se utilizó en este trabajo fue descriptivo ya que pretende diseñar un ´proceso de planeación y direccionamiento estratégico para el restaurante el Zaguán de la 5ta; la recolección de datos primarios se realizó a través de entrevistas y conversaciones tanto a la propietaria como a los empleados del establecimiento con el fin de obtener información confiable para realizar un correcto direccionamiento estratégico

Las conclusiones que se generan a raíz de un arduo trabajo de investigación realizado a el restaurante el Zagua de la 5ta según el autor son las siguientes:

“Este trabajo me deja una experiencia práctica de aprendizaje, donde gracias a ello pude aplicar la teoría vista durante mi carrera. Gracias a ello tengo una visión diferente sobre la gerencia estratégica. Las empresas medianas y pequeñas por lo general no aplican la planeación estratégica, como es el caso del Zaguán de la 5ta

por que quien ejerce el papel de Gerente, es una persona que conoce la parte operativa del negocio y no la parte administrativa”.

“Con la metodología que se desarrolló en este proyecto la empresa puede conocer más sobre su situación actual, y puede generar un cambio en el paradigma que tienen los gerentes sobre la planeación, ya que es una herramienta asequible y sobre todo importante para ser competitivo”.

“Por último, es importante resaltar que el restaurante tiene diferentes oportunidades para ser más competitivos, pero debido a que no son aprovechadas estas oportunidades, se está viendo afectado por diferentes amenazas en especial por la competencia y los productos sustitutos. Sin embargo, sus principales fortalezas es la prestación de servicio y producto como tal, lo cual es debido al conocimiento y experiencia de los empleados”.

Otro de los trabajos de grado relacionados con planeación estratégica es realizado por las señoras: NHORA EUGENIA DUQUE QUINTERO OLGA LUCÍA MORENO ÁVILA, profesionales de la Universidad del Valle para optar al título de magister en administración de empresas, el trabajo realizado por estas dos mujeres tiene por título: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SOLUCIONES SELECTOS SAS Periodo 2016 -2020” (Duque Quintero, 2016)

Este trabajo utilizo como tipo de investigación exploratorio- descriptivo. Que en palabras técnicas y dichas precisamente por Hernández, Fernández y Baptista (1999) “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Es exploratorio porque este tipo de investigación no se había realizado antes en la organización. Según Dankhe (1986), citado por Hernández et al. (1999) en el texto Metodología de la Investigación “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60). para el caso de la empresa Soluciones Selectos S.A.S se utilizó este estudio porque a partir de las precisiones sobre los diferentes entornos; económico, ambiental, cultural, jurídico, etc., del análisis interno y externo del sector de consultorías, del cual hace parte esta empresa se logró percatar de como inciden en la realidad de la organización, desde a experiencia de los diferentes actores que permitieron analizar cómo debe adelantarse la planeación estratégica.

De igual forma el método que se utilizó fue el cualitativo el cual se “orienta en describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los miembros de la situación estudiada” (Bonilla y Rodríguez, 1997: 62); por medio de este estudio y la aplicación de este método se pudo saber cómo se adelantaba la gestión administrativa en esta organización y fue a través de esto que se pudo formular el plan de acción y seguimiento estratégico que se deseaba implementar en la organización.

A continuación, se presentan una serie de conclusiones que presentan las autoras del trabajo entre las cuales tenemos:

“A partir del análisis del sector de consultorías en Colombia, se puede decir que Soluciones Selectos SAS se encuentra en un sector al que legalmente no se le ha dado un reconocimiento formal por parte del gobierno, ni por las entidades gremiales, razón por la cual su desarrollo se ha dado de una manera no regularizada. En el 2006, se realizó el primer esfuerzo por certificar a los consultores en ámbito nacional, por medio de la creación de la Mesa Sectorial de Consultorías liderada por el SENA y la universidad Autónoma de Occidente, en Cali, para darle un nivel de profesionalización en Colombia a esta actividad”. (Pag. 129)

“La no regularización en el sector de la consultoría permite que esta actividad pueda ser desarrollada desde la informalidad, de manera independiente, por arte de profesionales desempleados presentándose en este momento un gran número de consultores que prestan el servicio desde esta condición, lo que dificulta la definición del servicio y la medición de la información en este sector. Esta situación termina teniendo un impacto negativo sobre la organización y más si se observa la forma como crece el nivel de desempleo en el país y crece la informalidad”. (Pag. 129)

“Los entornos que más inciden en el sector son el entorno tecnológico, el demográfico y el cultural, los dos primeros impulsan al sector a mantenerse en constante desarrollo, facilitándole actualizarse y alinearse con las nuevas tendencias que al respecto se aplican en el mercado. El entorno cultural colombiano le muestra al sector de las consultorías, que debe mejorar”. (Pag 129).

También se identifican otros trabajo relacionados con el direccionamiento estratégicos de diferentes empresa que servirán de referente para enriquecer el presente estudio que se llevara a cabo al “Restaurante Melao el Rancho”.

Yaneth Arboleda Jaramillo, Diana Marcela Giraldo Camayo, 2012. “Plan de direccionamiento estratégico para el Hotel de Turismo Guadalajara S.A periodo 2012-2020”. Los objetivos que se crearon para este trabajo de investigación fueron los siguientes: Objetivo general, Formular un plan de direccionamiento estratégico para el Hotel Guadalajara, periodo 2012- 2020; objetivos específicos; Reformular los principios, objetivos, misión y visión del Hotel Guadalajara para el periodo 2012-2020.; Realizar el diagnostico externo e interno del Hotel Guadalajara; Definir las estrategias que se deben establecer dentro del plan de direccionamiento estratégico; Definir las líneas estratégicas, líneas de acción y planes operativos de acuerdo con los análisis realizados; Diseñar el sistema de control y evaluación del plan estratégico del Hotel Guadalajara mediante la herramienta Balanced Scorecard para el periodo 2012-2020. Este trabajo utilizo un estudio de tipo descriptivo mediante el cual se pueden identificar las características y aspectos claves de la empresa, en el cual se realizaron cuestionarios y entrevistas a 49 personas entre las cuales se encuentran directivos y personal operativo. Las conclusiones que se derivan del proyecto son las siguientes: Los procesos de direccionamiento estratégico presentan dificultades con lo relacionado al acceso de la información primaria limitando el desarrollo del proceso en las organizaciones, de igual manera se debe involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de propósitos estratégicos.

Diana Lorena Galvis Gaitán, 2014. “Determinantes de las estrategias de mercadeo para el posicionamiento de los servicios en la industria de Software en Colombia”. (Galvis Gaitan, 2017). Los objetivos de este estudio son los siguientes: Objetivo general: Identificar factores determinantes de la estrategia de mercadeo para el posicionamiento de los servicios en la industria del software en Colombia; los objetivos específicos son: 1-Characterizar (describir) las estrategias de mercadeo utilizadas en el sector del software en Colombia. 2-Analizar los principales factores de posicionamiento de los servicios en la industria del software en Colombia. 3-Identificar cuáles han sido los resultados de la implementación de estrategias de posicionamiento de marca en el sector software: caso IBM. El estudio es descriptivo ya que trata de describir los hechos como son observados es decir describe la situación actual en el sector de las telecomunicaciones y cuáles podrían ser sus estrategias para lograr un adecuado posicionamiento. Resultado: Uno de los factores claves para crear y poner en marcha una estrategia en el sector de la telecomunicación e información es el factor humano ya que al ser un servicio puro requiere un buen servicio al cliente. Después de haberse realizado este estudio se generan una serie de conclusiones las cuales son: “1-Antes de

iniciar cualquier plan de posicionamiento la empresa debe evaluar no sólo el servicio o el nombre de la empresa que quiere posicionar sino también las expectativas y necesidades de sus clientes. 2- Lo más importante es determinar qué tipo de posicionamiento se va a realizar, es decir, cómo quieren que lo vean los clientes. 3 se puede decir que uno de los factores claves para lograr un buen posicionamiento en el mercado cuando se pertenece al sector de Tecnologías de la información está conformado por su talento humano, pues al ser un servicio puro requiere de un buen servicio al cliente. 4. Otro de los factores claves para lograr el posicionamiento de marca es lograr el reconocimiento y credibilidad de los clientes y esto se convierte en la mejor publicidad que pueda realizar cualquier compañía. 5Las compañías pertenecientes al sector del software se pueden apoyar en estrategias tradicionales de posicionamiento como publicidad, sin embargo, ésta deberá ser dirigida al nicho de mercado específico para el que se trabaje”.

Yaffa Nahir Gómez Barrera. 2007. “Estudio de factibilidad para la utilización de subproductos del proceso de pilado de arroz en una bebida funcional que permita a la empresa Pronaca ingresar en un nuevo mercado”. (Gomez Barrera, 2007) El presente trabajo fue realizado para optar el título de Magister en Negocios Internacionales. Los objetivos de esta investigación son los siguientes: Objetivo general: Analizar la factibilidad de que Pronaca entre competitivamente en el mercado de bebidas con un producto de alto valor agregado hecho a base de arroz; Objetivos específicos: 1-Desarrollar un producto de Calidad, competitivo, que aproveche los atributos beneficiosos del arroz en una bebida, cuya formulación sea difícilmente replicable. 2-Investigar la categoría de bebidas en el mercado ecuatoriano con el fin de conocer cuál es el concepto de producto que Pronaca podría ofrecer con mayor éxito y definir su mercado objetivo. 3-Determinar el diseño industrial más viable en función del producto que se quieren ofrecer y que se alinee de la mejor manera con los parámetros de rentabilidad requeridos para la empresa El estudio es descriptivo ya que trata de describir cual sería el posible y mejor funcionamiento de la empresa basándose en una serie de conceptos que serían aplicados. Resultado: Se ha definido dentro de los lineamientos estratégicos el impulsar el crecimiento a través de la incorporación de productos de valor agregado con enfoque hacia la innovación y aprovechando los activos estratégicos de los que dispone la empresa, ingresar en la categoría de bebidas generaría una nueva política de expansión. De este estudio se generan o desprenden una serie de conclusiones claves para entender el desarrollo de este las cuales son: 1-PRONACA ha definido dentro de sus lineamientos estratégicos el impulsar el crecimiento a través de la incorporación de productos de valor agregado con enfoque hacia la innovación y aprovechando los activos estratégicos de los que dispone la empresa. Ingresar en la categoría de bebidas se convierte en una interesante oportunidad para aportar a esta política de expansión. 2- El mercado de bebidas en Ecuador presenta grandes oportunidades de crecimiento para productos de valor agregado, por lo que se

considera que la bebida ofrecida por PRONACA en base a un desarrollo tecnológico único tendrá gran éxito dentro de su categoría. 3-El portafolio de productos actuales de la compañía se complementaría de manera sinérgica con una bebida, ampliando la base de los consumidores, los lugares y ocasiones de consumo de los actuales clientes.

Fernanda Rey Medina 2009. "PLAN ESTRATEGICO EN EL PROCESO DE ARRANQUE DEL RESTAURANTE SALAZÓN STEAK HOUSE" (Rey Medina, 2009).El presente trabajo es para optar al título de administradora de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Los objetivos de este trabajo son los siguientes: Objetivo general: Crear e incursionar en un restaurante parrilla, con gran variedad en acompañamientos, bajo los lineamientos básicos estipulados por los organismos de regulación, calidad y un excelente servicio al cliente: Objetivos específicos: 1-Investigar aspectos referentes al análisis de mercado con el fin de tomar decisiones y formular estrategias, a través del uso de las diferentes herramientas de competencia, distribución, precio, promoción, servicio, comunicación y compras. 2-Analizar y determinar todas las operaciones del producto final basándose en herramientas analíticas del mismo los planes de producción, planes de consumo, de compras y de control. 3-Realizar los trámites legales y sociales para obtener el buen funcionamiento del negocio, a través de herramientas tales como: aspectos de legislación urbana, análisis ambiental, análisis social, constitución de la empresa y aspectos legales. 4-Analizar las características económicas y financieras el proyecto, con base en la inversión en activos fijos, capital de trabajo, ingresos, materias primas presupuestos, flujos de la caja, balances y estados de resultados. 5-Describir los aspectos del plan de negocios que generan impacto económico, social y ambiental cuantificando los resultados del tiempo. Este trabajo de grado también tiene un método de estudio descriptivo porque trata de describir la situación actual en la que se encuentra la organización y cuáles serán las herramientas más adecuadas para la consecución de metas. De este trabajo se generan una serie de conclusiones que son de vital importancia para entender de la mejor manera el trabajo de investigación las cuales son: "Mantener un nivel de ventas equivalentes a \$500.000 diarios como mínimo. Salazón ha logrado desde su primer día de apertura mantener ventas diarias de \$500.000 e inclusive ha llegado al tope de \$1'600.000, se está manteniendo un promedio de ventas semanales de \$2'500.000 planteando la situación en el escenario menos optimista; Según el desempeño del restaurante en ventas, estos gastos declarados como fijos son la principal responsabilidad de la empresa y hay que cubrirlos dentro de los primeros 5 días de cada mes; dichos gastos se han podido mantener en este nivel evitando un mayor nivel de endeudamiento y cubriendo todas las responsabilidades del restaurante con el personal existen hasta ahora".

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Identificación de Síntomas

En un mundo de constante cambio en el cual cada vez se hace necesario el utilizar nuevas y mejores herramientas que ayuden a darle un valor agregado tanto a los productos como servicios y también por el entorno globalizado en el que se encuentran inmersas las organizaciones generan en muchos casos nuevos y mejores competidores los cuales ingresan a un sector determinado a tratar de arrebatar parte o todo el mercado que se posea, es por esto que cada día se debe mejorar las organizaciones direccionándolas hacia un futuro mejor, y esto también se logra con la buena combinación de recursos materiales y humanos logrando con estos últimos la creación de un buen equipo de trabajo que logre visionar de una forma global las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Desde febrero del año 2014 se han venido presentando una serie de problemáticas en el Restaurante Melao el Rancho asociadas a nivel económico, técnico y competitivo debido a una muy grave enfermedad que el dueño del establecimiento empezó a padecer, por tal circunstancia en principio este tuvo la necesidad de ausentarse por varios meses afectándose la empresa en sentido económico al tener que asumir el costo del tratamiento en principio demandándole muchos gastos y tiempo.

La empresa anteriormente mencionada quedo en manos de una persona allegada a la familia, pero sin ningún conocimiento técnico en lo referente a la dirección de un negocio es precisamente por esto que obbligo la empresa a ir en picada día a día, adicional a eso la competencia en Guadalajara de Buga en lo referente al sector de restaurante aumenta en un número cada vez mayor por las bajas barreras de entrada que existen en el sector restaurantero que se traducen en muchas ocasiones a la capacidad económica que posea la persona que desea emprender un nuevo negocio en este sector.

En el primer trimestre del año 2014 se puede evidenciar según el DANE (Dane, 2014) que el sector comercial de hoteles y restaurantes a nivel de Colombia tubo un decrecimiento de 1.4% en comparación con el trimestre anteriormente, esto se puede deber a la calidad del servicio que se presta en estos ya sea el caso de los restaurantes la demora a la hora de entrega de los productos, la mala sazón, la

mala atención, entre otros, que en ultimas terminar acabado con el buen prestigio de un establecimiento público.

Ya para el año 2015 el sector de hoteles y restaurantes presento un crecimiento de 4.6% según el Ministerio de Comercio (Ministerio de Comercio, 2015), este crecimiento puede ser justificado por el afán de este sector de ser competitivo ya que para el primer trimestre del año anterior tuvo una muy mala participación del mercado, adicional a esto se están empezando a crear cada vez más y más empresas de este sector por tal motivo se hace necesario el poder ser más competitivos cada día más utilizando mejores herramientas administrativas.

Es de destacar el papel importante que cumple el sector turismo en Colombia en el cual está incluido los restaurantes ya que el gobierno colombiano está invirtiendo cada vez más en este sector pues ve este subsector como un fuerte en la competitividad de este país en comparación de sus vecinos latinoamericanos, pues según (ANIF) (Bancoldex, 2015) el sector turismo es el tercero más importante a nivel mundial contribuyendo con un 5% de PIB global.

Se estipulaba según Acodres (Asociación Colombiana de la industria Gastronómica), que en Colombia hay aproximadamente 65.000 restaurante legalmente establecidos, este es un negocio que no sol viene creciendo en número de negocios abiertos sino también en número de comensales atendidos y esto se debe a la innovación que tiene que realizar estos establecimientos para atender un público cada vez más exigente.

Según el documento de diagnóstico para el plan de desarrollo municipal de la ciudad de Guadalajara de Buga (Municipio de Buga, 2015), en el PIB secundario se ve que el sector de alimentos y bebidas, en este caso hacen parte los restaurantes comprenden el 84 % del total, y comprende un 8.83% del PIB terciario municipal. El sector comercial genera el 29% del empleo en el municipio y comprende el 59% de los establecimientos existentes de los cuales el 14.1% se dedica a la actividad de restaurante cafeterías y hoteles, es de destacar que es un sector bastante grande y que cada día van en gran aumento en la cuestión de apertura de nuevos negocios.

Está estipulado que el municipio de Guadalajara de Buga tiene legalmente establecidos 27 restaurantes uno menos que la ciudad del Cerrito y esto se debe en gran parte ya que son reconocidos a nivel nacional e internacional por un plato criollo como lo es el “Sancocho de Gallina” a continuación se muestra una tabla tomada del documento realizado por la corporación destino paraíso (Cooperacion

Destino Paraiso, 2015) en la cual se evidencia el número de restaurantes por municipio que pertenece a este clúster de servicio.

Anteriormente se destacó el proyecto destino paraíso ya que como muchas personas saben la ciudad de Guadalajara de Buga cada día se está consolidando y ahora cuanta con respaldo a nivel nacional e internacional como patrimonio histórico y turístico de Colombia y América, la empresa objeto de estudio como lo es el “Restaurante Melao el Rancho” se encuentra inmersa en el sector que es caracterizado con turístico en la ciudad de Guadalajara de Buga ya que se encuentra contigua a la Basílica del señor de los milagros, por tal motivo se deben aprovechar estas ventajas y oportunidades que tiene.

Tabla 1 Numero de Restaurantes que hay por municipio participante en el proyecto destino paraíso

Municipio	Estructura	Mesas	Sillas
Palmira	22	665	2812
Buga	27	436	2533
El cerrito	28	437	2787
Ginebra	20	766	3758
Guacarí	12	137	658
Total	109	2441	12548

Fuente: Tomado del documento de la corporación destino paraíso (2015)

Es conveniente mencionar que la empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en un sector bastante concurrido de la ciudad de Guadalajara de Buga en el cual hay establecidas más de 247 (Camara de Comercio de Buga, 2014) empresas que se dedican al mismo negocio como lo es el expendio de comidas preparadas y llevadas a la mesa, entre los más destacados se encuentra Burako Gourmet, Costiky, la Rocca, Don Karlos Fonda del Rio, De res y de Cerdo y otros nuevos competidores como lo son Restaurante Italiano, El patio de Karletos (el Trapiche), , etc., los cuales se encuentran bastante cerca de la empresa sobre la cual realizaremos la investigación, por tal motivo se hace necesario buscar la diferenciación en ámbitos como el servicio, el producto, el precio, es decir, lograr encontrar ese equilibrio en el cual la competencia nos afectara lo más mínimo posible ya que al crear un nuevo mercado en el cual somos los precursores podemos llevar la delantera frente a los demás creando nuevas necesidades.

Es precisamente el objetivo de la aplicación de la estrategia del océano azul ya que esta permite crear nuevos océanos de mercados en los cuales no hay competidores que nos incomoden.

1.2.2 Ubicación

El lugar objeto de estudio “Restaurante Melao el Rancho”, se encuentra ubicado en el país de Colombia departamento Valle del Cauca municipio Guadalajara de Buga en la dirección calle 2 # 11-01 barrio Estambul.

Es conveniente mencionar que la empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en un sector bastante concurrido de la ciudad de Guadalajara de Buga en cercana a la Basílica del Señor de los Milagros y a una serie de hoteles que no poseen servicio de comedor creando una gran oportunidad de alianzas estratégicas de mutuo beneficio.

1.2.3 Tenencia/ cuantas personas afectadas.

Hay una serie de personas que se ven afectadas de forma directa con el mal funcionamiento del establecimiento “Restaurante Melao el Rancho” entre los cuales encontramos:

Clientes particulares con contrato de alimentación renovable cada 15 días o un mes: en este tipo de personas se encuentran ubicadas aquellas que solicitan el servicio de alimentación ya sea servida a la mesa o en forma de domicilio, consumiendo de forma diaria alimentos preparados.

Clientes particulares continuos u ocasionales: en el cual se ubican aquellas personas que necesitan alimentarse por fuera de casa ya sea por trabajo o por falta de tiempo, son personas que se alimentan en un mismo lugar todos los días o varían día a día los sitios de acuerdo con sus gustos.

Clientes empresariales o corporativos con contrato de servicios: aquí caben aquellas empresas u establecimientos ya sean públicos o privados que requieren alimentación para sus empleados de una forma continua o por temporadas, utilizando el servicio de comida a la mesa y también a domicilio.

Clientes empresariales o corporativos ocasionales: los cuales utilizan los servicios del restaurante de forma esporádica según las necesidades que se tengan.

Después de definir y clasificar algunos de los más importante clientes que posee el Restaurante Malao el Rancho, es preciso decir que los más afectados seria los que utilizan los servicios de este de una forma más cotidiana como lo son las clientes partículas y los clientes empresariales o corporativos ambos con un contrato de servicio ya que dependen casi en su totalidad de esta empresa para satisfacer una de las necesidades básicas como lo es la alimentación por tal motivo si el restaurante presenta problemas de origen económico estructural o de direccionamiento estratégico empezaría a desequilibrar estas personas u empresas hasta el punto de ocasionar en primer lugar comportamientos negativos por parte de estos hasta la cancelación del contrato perdiendo clientes que muchas veces son vitales para el buen funcionamiento de la organización.

En otro lugar se encuentran los dueños del establecimiento que por no poseer el conocimiento necesario para dirigir la organización no saben identificar las potencialidades que esta pose ni mucho menos identifican los problemas que se presentan logrando mitigar cualquier amenaza convirtiéndola en una oportunidad

para aprovechar un mercado en constante cambio y con muchos nuevos clientes, que traducidos a un lenguaje popular será “más clientes igual a más dinero”.

De igual manera se ven afectados todas aquellas personas que forman parte de la organización como lo son los empleados y proveedores

1.2.4 Magnitud/ Impacto

A nivel local: el diseño formulación y puesta en marcha de un direccionamiento estratégico en el “Restaurante Melao el Rancho”, beneficiaria a la comunidad que se sirve de este tipo de negocios debido a que al visualizar de una forma más técnica su entorno podrá ofrecer cada vez más y mejores productos-servicios para la satisfacción de clientes existentes y otros nuevos; adicional a esta situación está la contraparte la cual será la afectación en muchos casos de forma negativa a las otras empresas del mismo sector arrebatando parte del mercado que poseen obligándolas a mejorar cada día sus productos-servicios haciendo cada vez más competitivo el sector o en última instancia llevándolas al declive hasta su desaparición.

Nivel regional: al mejorar las estrategias del restaurante a través de un adecuado direccionamiento estratégico se podrá lograr abarcar un mercado un tanto más amplio como lo es el regional en este caso municipios aledaños como Guacarí, Tuluá, Ginebra, Cerrito, Palmira y ciudades como Cali y esto se podrá realizar dada la gran influencia que posee la ciudad de Guadalajara de Buga en torno al turismo religioso con su más destacada representante como lo es la Basílica del Señor de los Milagros atrayendo año a año a miles y miles de turistas necesitados del servicio de alimentación es allí donde se debe de realizar un estudio que le permita al restaurante Melao el Rancho lograr fidelizar clientes departamentales y nacionales.

1.2.5 Cronología.

A continuación, se presentará una de elementos o sucesos que han impedido el crecimiento de “Restaurante Melao el Rancho a nivel técnico, económico y estructural.

Desde sus inicios en el año 2004 la organización se creó y se ha manejado de forma empírica es decir con un déficit de conocimientos técnicos que ayuden a definir un direccionamiento adecuado a una serie de factores como son el mercado las nuevas tecnologías de la información y comunicación nuevas tendencias que si por el contrario se lograra articular de una forma adecuada las potencialidades del negocio podría sacar ventajas tanto comparativas como competitivas entendidas estas como el nivel de conocimiento que se posee y el nivel de recursos económicos y físicos que se disponen.

En relación a lo económico esta organización aunque no presenta niveles altos de endeudamiento, tampoco posee el capital suficiente para emprender nuevas oportunidades que se presentan fruto de nuevas tendencias en el mercado un ejemplo de ello es la implementación de una nueva carta de comidas adicional a la ya existente como lo es comida típica y criolla , también la denominada comida rápida ya que con la implementación de esta se haría necesario la inversión en aparatos que permitan una elaboración adecuada de los nuevos productos como lo son hornos con gratinadores, maquinas desmechadoras de carne y pollo nuevas neveras para almacenar los productos como carnes frías quesos y productos que requieren de refrigeración.

1.2.6 Causas/ posibles causas.

Las posibles causas se podrían ver reflejadas a un alto nivel de conformismo con la situación actual, es decir a los propietarios les es suficiente los ingresos que perciben producto de la elaboración y venta de comida a la mesa y a domicilio; otra posible causa es el desconocimiento de las herramientas existentes para poder proveer cambios y tendencias en el entorno adelantados y corrigiendo los problemas de la misma forma aprovechando las oportunidades que se presenten en este caso de mejoramiento y crecimiento continuo.

La competencia es una de las principales causas en muchas ocasiones de la perdida de mercado de una empresa del mismo sector, es de destacar que aquellas organizaciones que están en constante desarrollo de sus productos y servicios van fidelizando a una población específica y esto conlleva a que cada vez adquiera más y más parte del mercado perteneciente a otras empresas rivales, se destaca que no es simplemente guerra desleal, por el contrario este tipo

de actuar por parte de empresas altamente competitivas hace necesario que sus rivales o competidores directos traten de encaminar sus objetivos a la mejora continua creando una cultura de calidad en el sector en donde compiten.

Se destaca que el “Restaurante Melao” desde sus inicios ha estado marcado por un alto nivel de competencia en relación a sus rivales directos, ya que en la ubicación en la cual está el establecimiento comercial se encuentra establecidos varios de los restaurantes más competentes de la ciudad de Guadalajara de Buga como lo son Burako Gourmet, Costiky, De Res y de Cerdo, Don Karlos Fonda del Rio, entre otros, es por tal motivo que cada día hay que estar tratando de innovar y tratar de aplicar nuevas y mejores formas de hacer las cosas con innovación y tratando de apuntar a un desarrollo sostenible.

La poca innovación también forma parte de los problemas en los cuales puede llegar a incurrir una organización condenándola al fracaso y por consiguiente a su desaparición del mercado, es cuestión de que las personas o directivos a cargo de una organización en este caso un restaurante se esté actualizando en nuevas y mejores tendencias las cuales ayudan a mejorar tanto el producto como el servicio que se presta.

Es de destacar que la gran mayoría de platos que se elaboran en el restaurante Melao son pensados desde el punto del cliente, es decir, se empezó a utilizar una aplicación tecnológica como lo es el WhatsApp el cual ha permitido disminuir los tiempos de espera entre pedidos que realizan los clientes, ya que se pueden recibir varios pedidos al mismo tiempo sin necesidad de hacer esperar al cliente su turno, adicional a esto es la atención casi personalizada que se le hace a cada cliente ayudándole a armar el menú a su preferencia y necesidad, también se hace de vez en cuando un tipo de encuesta rápida la cual consiste en preguntarles a todos en general cual menú escogerán comer de una variedad que se les envía, de esta forma se trata de complacer a clientes haciéndolos partícipes de la elaboración de un menú acorde a ellos .

Las diversas modalidades de la competencia también forman parte de la diaria lucha que tienen las organizaciones para mantenerse a flote en un mercado en constante cambio, una de las más destacadas y se puede decir que muchas veces utilizadas por personas y empresas es la competencia desleal la cual en pocas palabras se resume en llevar al detrimento la imagen y buen funcionamiento de nuestros rivales en pro de nuestros beneficios y esto a través de campañas de desprestigio que muchas organizaciones hacen de sus competidores enfocadas

principalmente en hacer creer que estos ofrecen productos de mala calidad, elaboraciones poco adecuadas de los productos y servicios, etc., que en pocas palabras se traduce en la pérdida de mercado de esas empresas.

1.3 FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan de direccionamiento estratégico para el Restaurante Melao el Rancho del municipio de Guadalajara de Buga para el periodo 2018 – 2022?

1.4. Sistematización del Problema.

¿Cuál será la situación actual del “Restaurante Melao el Rancho”

¿Posee misión visión, objetivos estratégicos la empresa, y están vigentes?

¿Cómo debe realizarse el diagnostico interno y externo del Restaurante Melao el Rancho?

¿Cuáles serán las estrategias, estructura y diseño organizacional que se generarán del plan de direccionamiento estratégico?

¿Cuál será el plan de aplicación de las estrategias?

2. JUSTIFICACIÓN

Guadalajara de Buga es un municipio que es catalogado como un sector turístico Patrimonio Nacional Cultural y Arquitectónico de Colombia. Se destaca entre otras cosas por la Basílica del Señor de los Milagros; también por sus lagunas cercanas y humedales que hace de este un lugar un atractivo y cada vez más turistas se interesen en visitar este hermoso lugar de Colombia.

La realización de este trabajo tiene por objeto en primera instancia el poder darle un direccionamiento estratégico adecuado a la organización objeto de estudio por consiguiente diseñar las estrategias adecuadas a través de la utilización de conceptos destacables como lo es la Estrategia del Océano Azul, aprovechando los recursos que se poseen entre los más destacables el de la curva de experiencia, el cual lo poseen sus empleados ya que han desempeñado esos cargos algunos con más de 20 años en el mismo puesto logrando una especialización del mismo.

La empresa “Restaurante Melao el Rancho”, desde su creación ha carecido de un direccionamiento estratégico formal, es decir que todo se hace de manera empírica, como resultado no se sabe con exactitud cuáles son sus ventajas y desventajas frente a sus competidores, y es atreves de esta investigación que se realizara un direccionamiento estratégico en el cual se tomara como referencia el direccionamiento estratégico genérico y este será articulado por medio de la estrategia de océano azul.

En esta investigación se utilizaran diferentes herramientas administrativas como lo son el análisis DOFA, cinco fuerzas de Porter, también se realizaran entrevistas a los dueños de la empresa y a sus empleados realizando cuestionarios para recopilar la información necesaria y así mismo hacer partícipes a todos los integrantes de la empresa logrando así un compromiso por parte de ellos a l sentirse realmente incluidos en decisiones importantes como los es el direccionamiento estratégico del mismo.

Con esta investigación se pretende implementar un modelo de direccionamiento estratégico aplicable en primera instancia para el sector comercial más específicamente en el de los restaurantes para crear un nivel alto de competitividad en todos los procesos y productos que se elaboren en este, y así lograr darle un alto grado de competitividad tanto a la empresa Restaurante Melao

el Rancho como a la ciudad de Guadalajara de Buga y porque no al Departamento del Valle del Cauca.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para el Restaurante Melao el Rancho del municipio de Guadalajara de Buga para el periodo 2018 - 2022.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la situación actual del “Restaurante Melao el Rancho”.
- Diseñar un direccionamiento estratégico (Misión, Visión, objetivos) del “Restaurante Melao el Rancho”.
- Realizar el Análisis externo e interno del Restaurante Melao el Rancho.
- Realizar una adecuada formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional del “Restaurante Melao el Rancho”.
- Proponer un plan de acción para la ejecución del plan de el “Restaurante Melao el Rancho”.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. Marco teórico.

La Estrategia puede ser descrito como el concepto general y determinante en cualquier proceso de planeación estratégica, este término está asociado desde hace tiempos al tema militar y que un en nuestros días es un herramienta esencial para el éxito organizacional.

LA ESTRATEGIA.

Las definiciones varían de acuerdo con los diferentes autores que la describen entre los cuales tenemos:

Para el señor Alfred Chandler considerado el precursor de la corriente o pensamiento estratégico la definió como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chandler, 2008).

Para el señor Michael Porter “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferentes”. (Poter, 2008)

Se puede destacar en términos generales que las estrategia son lineamientos importante que necesitan de decisiones asociadas a la alta gerencia y necesitan grandes recursos de la organización. También influyen en la prosperidad proyectada al largo plazo de la empresa, como mínimo en un lapso de cinco años. Este tipo de herramienta también puede tener consecuencias multifuncionales y multidivisionales, requiriendo la consideración de factores tanto internos como externos a los que está expuesta la empresa. “Muchas definiciones de estrategia consideran que esta operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, la acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y los clientes los objetivos empresariales” (Serna Gomez, 2008) .

Se destaca que según Serna, la estrategia:

- Define el pensamiento competitivo de la compañía.
- Alinea las actividades con la estrategia.

- Construye una diferencia con su competencia.
- Asegura gestión por procesos.
- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Eficiencia organizacional.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En un mundo globalizado y de constantes cambios se hace necesario que las organizaciones establezcan un direccionamiento hacia un futuro, que proporcione una ventaja competitiva sobre sus rivales directos, es por tal razón que es de vital importancia implementar un proceso de planeación estratégica la cual significa según Humberto Serna como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluarla situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”

Para Serna la planeación estratégica se compone de seis componentes esenciales:

- Los estrategias.
- El direccionamiento.
- El diagnostico.
- Las opciones.
- La formulación estratégica.
- La auditoría estratégica.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Para los señores Dess & Lumpkin la dirección estratégica es el “Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. La anterior definición destaca que es un proceso continuo de análisis, decisión y acción. En conclusión la dirección estratégica está asociada al análisis de la jerarquía de metas estratégicas como lo son la misión, visión y objetivos estratégicos, asociado al análisis interno y externo de la empresa. También respondiendo interrogantes del porque una empresa supera a otra para que así los gerentes puedan determinar desde un marco competitivo como pueden obtener ventajas que sean sostenibles en el tiempo. (Dess & Lumpkin, 2003).

Para que las empresas lleven a cabo un adecuado proceso de direccionamiento estratégico deben llevar a cabo tres procesos fundamentales como lo son: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica.

Análisis estratégico.

Este procesos puede ser visto considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica, el cual está compuesto por el trabajo previo que se debe llevar a cabo con el propósito de formular e implantar adecuadamente las estrategias.

El análisis estratégico consiste en los siguientes procesos: analizar los propósitos y objetivos organizativos, es decir orientar y articular las metas y objetivos para canalizar los esfuerzos de las personas hacia metas comunes; analizar el entorno, en este proceso los gerentes y altos directivos deben vigilar y revisar el entorno que los rodea, así como a sus competidores. Del anterior proceso se deriva información fundamental para determinar oportunidades y amenazas en el entorno; también, se debe realizar un análisis interno que servirá de base para identificar las fortalezas y debilidades que en muchas circunstancias pueden determinar el éxito o fracaso de una organización en un sector determinado; y por último se deben valorar los activos intangibles de la empresa asociados a todos aquellos conocimientos de los trabajadores y activos intangibles e intelectuales de un organización que en última instancia son creadores de ventaja competitiva.

Formulación Estratégica.

Este proceso se lleva a cabo en tres niveles:

- La estrategia a unidad de negocios (estrategia competitiva). Como crear y mantener ventaja competitiva.
- La estrategia a nivel corporativo. Como crear valor a través de la diversificación.
- Las estrategias internacionales.

Existen diferentes esquemas para realizar un proceso de formulación estratégica a continuación se presenta uno que a través de un adecuado uso contribuirá a crear las diferentes estrategias necesarias para llevar la empresa a crear ventaja competitiva y comparativa.

Tabla 2 Matriz de Formulación Estratégica.

MATRIZ DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS- (F)	DEBILIDADES- (D)
	Identificar las fortalezas	Identificar las debilidades
OPORTUNIDADES- (O)	ESTRATEGIA (F-O)	ESTRATEGIA (D-O)
	Identificar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS- (A)	ESTRATEGIA (F-A)	ESTRATEGIA (D-A)
	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

FUENTE: *Elaboración propia, tomado de Humberto Serna. Gerencia Estratégica. Análisis DOFA. pág., 189.*

- Direccionamiento Estratégico

Para el señor Humberto Serna, el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos de la empresa, su visión y misión. Estos principios conforman el conjunto de valores, creencias y reglas o normas que sistematizan la vida de una empresa, definiendo aspectos importantes para la organización al ser compartidos por todos, es decir conforman la regla de vida organizacional y el soporte de la cultura organizacional. (Serna Gomez, 2008)

Para el señor Humberto Serna, la visión corporativa muestra el camino, da dirección, es la cadena que une las organizaciones el presente con el futuro. (Serna Gomez, 2008) Esta visión sirve de guía en la formulación de estrategias de igual forma debe materializarse y hacerse tangible a través de proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles utilizando como bases índices de gestión bien establecidos y conocidos por todos los equipos de la empresa.

Según Hill & Jones Lo principal en la formulación de la misión es definir con claridad el negocio de la organización. La misión debe ser en la empresa el soporte de la vida empresarial no solo de las transacciones del negocio mismo, sino que debe ser entendida y memorizada por las personas que integran la empresa y de igual manera que su comportamiento y pensamiento sean coherentes con esta. Los señores Dess & Lumpkin también identifican que la misión cubre tanto el propósito o razón de ser de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2005)

Los señores Dess & Lumpkin, consideran la visión como un objetivo ampliamente estimulante que abarque al resto de los objetivos y esta es a largo plazo. (Hill & Jones, 2005) La declaración de esta visión debe ser fácilmente recordada y memorizada revelando el espíritu organizacional no solo representada en palabras, sino también por medio de imágenes, eslogan, o diagramas que identifiquen la organización como tal. En esta visión deja de lado una serie de componentes y acciones que guíen y giren en torno a la calidad, excelencia, innovación, eficiencia y competitividad orientados a un desarrollo continuo y sostenible que garantice el futuro de la empresa.

Implantación Estratégica.

La implantación estratégica pretende asegurar que la organización tenga controles adecuados estratégicos y diseños organizativos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta dirección en un adecuado proceso de planeación, de tal forma que se pueda medir el desempeño de esta usando indicadores de gestión específicos para ello.

Existen tipos de estrategias que se pueden emplear en diferentes casos, como herramientas útiles para crear ventaja competitiva como lo es el caso de la estrategia competitiva propuesta por el señor Igor Ansoff.

Estrategia Competitiva. Tipo de Estrategia. Ansoff

La matriz del direccionamiento de Igor Ansoff (Martinez & Millan Gutierrez, 2018) es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Esta matriz responde al dúo producto- mercado en relación de su actualidad y su futuro, generando así una estrategia de expansión o diversificación.

Tabla 3 Matriz de Dirección del Crecimiento, (Ansoff)

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)		
PRODUCTOS MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado 1	Desarrollo de nuevos productos 2
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

1FUENTE: *Elaboración propia, tomado de Martínez, Pedro, Daniel; Millán Gutiérrez Artemio. Elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando Integral, pág., 128.*

Este teórico sostiene que toda empresa debe agotar toda la posibilidad de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de encaminarse a realizar una estrategia de diversificación.

“También se destaca que el éxito de una estrategia en una empresa dependerá de que tanto provecho se les saque a las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos en mercados que ya se conocen o de igual manera en negocios básicos o Core business de la empresa”. A continuación, se describirán todas aquellas características de este y de cada una de las opciones de direccionamiento del crecimiento:

Estrategia de penetración: se considera como una de las más seguras de las estrategias formuladas, ya que puede estar orientada en la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en los precios para incentivar el uso) o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con la marca de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). Las ventajas que resultarán de su aplicación serán: la experiencia

desarrollada a lo largo del tiempo de nuestro producto y el mercado en que este se desarrolla.

Estrategia de nuevos productos: esta implica como su nombre lo dice un cambio que puede formalizarse de muchas varias maneras. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero a la vez exige una adaptación del producto o servicio a los nuevos gustos y necesidades de los clientes. Estos cambios pueden estar relacionados con el diseño, secuencia y componentes, cambiando su color, sonido, olor, tamaño, movimiento o también creando más versiones.

Estrategia de diversificación: esta supone lanzar nuevos productos en mercados que aún no conocemos. Cuando la diversificación es pura o radical está orientado con alto nivel de riesgo ya que se parte de una experiencia producto mercado no existente o nulo. El éxito de este tipo de estrategia dependerá de las características que presenten este nuevo mercado, si son idénticas, parecidas u opuestas; también dependerá del tipo del producto ya sea similar o diferente. adicional a esto también se dependerá de un buen empleo de las prácticas comerciales y del dominio que se posea de la tecnología empleada en su producción.

También existen otros tipo de estrategia de diversificación menos arriesgadas que la anterior como lo son la diversificación horizontal y la integración vertical: la primera consiste en añadir nuevos productos y servicios que no existen y no están relacionados con los ya existentes orientados para los clientes actuales; la integración vertical permite que la empresa controle en cierto modo a los distribuidores, proveedores y a la competencia, incluyendo una integración hacia adelante (aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas) o la integración hacia atrás (aumenta el control sobre los proveedores de una empresa o adquirí el dominio) y la integración horizontal (tratar de adquirí el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa).

EL BENCHMARKING

Según Benjamín Betancourt (Betancourt Guerrero, 2013), EL Benchmarking o Referenciarían es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciarían". Es decir, es tratar de sacar lo mejor de las diferentes organizaciones que son competencia directa de una empresa determinada analizándolas y tratar de adaptar de la mejor manera posible todas esas prácticas empresariales y las diferentes estrategias que diferencian a cada organización,

pero hay que tener en cuenta que este proceso está muy lejos de llamarse “copia barata”.

En relación con la referenciación o análisis por comparación, el autor asienta que es “un proceso que permite comparar una organización deportiva en su desempeño referenciándolas con otras de su misma actividad”.

La metodología para para realizar este análisis es la siguiente:

1. Selección de las organizaciones a comparar en este caso los restaurantes. Tratando de analizar su desempeño, prestigio y categoría.
2. Caracterización del restaurante Melao. En este paso se deben investigar sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más importantes.
3. Identificación de los factores claves de éxito (F.C. E). la identificación de estos factores es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso al restaurante Melao. Es de destacar que cuando los recursos de financiación de los proyectos, personal de apoyo y tiempo son tan escasos como lo es hoy en día, es de vital importancia que se les concentre en aquellos servicios, desarrollo de productos y en áreas claves funcionales y de logística decisiva para el éxito de la organización dedicada a la elaboración de diferentes platos servidos a la mesa y a domicilio como lo es el restaurante Melao.
4. Descripción de los factores claves de éxito.
5. Elaboración de la matriz del perfil competitivo: una vez descrita la importancia de cada factor, se construye la matriz del perfil competitivo.
6. Graficas de radar de valor y de valor sopesado.
7. Interpretación de los resultados.
8. Recomendaciones. De acuerdo con los resultados los analistas deben recomendarle a la organización Restaurante Melao los factores a mejorar y mantener los factores de buen desempeño.

Otro de los autores que aportan a la descripción del benchmarking es (Spendolini, 1994), según este es “un proceso continuo de investigación que proporciona información valiosa, un proceso para aprender de otros, una búsqueda pragmática de ideas, un trabajo que consume tiempo, un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina, una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocio”.

Este autor define que existen tres tipos de benchmarking los Cuales son:

Benchmarking Interno: según este existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de la diferencia en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares. El objetivo de este es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.

Benchmarking competitivo: este comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su objetivo principal es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

Este tipo de benchmarking lo realizan algunas empresas para saber y entender el porqué del éxito en relación con la ventaja competitiva de algunas organizaciones. El análisis del benchmarking debe ser entendido hoy en día mucho más allá del análisis de la competencia y se enfoca en las estrategias de casi cualquier organización que se haya ganado una reputación de excelencia. Un ejemplo de este tipo de benchmarking puede hacerse en áreas funcionales como mejorar su estrategia de servicio al cliente realizando este en empresas que se hayan ganado una excelente reputación por sus estrategias de servicio al cliente. Otras áreas que se les puede aplicar este tipo de benchmarking son: distribución operaciones de producción, marketing, recursos humanos y finanzas.

Benchmarking funcional (genérico): la definición de este tipo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de su organización. El objetivo principal de

este es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking.

Factores claves de Éxito

Para desarrollar este capítulo, es importante realizar una introducción sobre factores generales que se tomaron en consideración para determinar los factores claves de éxito de todas las empresas considerando su nivel e importancia competitiva en el sector:

Productos y servicios.

Este tipo de benchmarking suele ser el tema del análisis competitivo teniendo un comparativo similar de aquellas técnicas tradicionales de análisis competitivo.

Procesos de trabajo.

Según el autor los productos y servicios defienden el qué del benchmarking, y los procesos de trabajo definen el cómo, es decir el cómo se producen todos aquellos productos y servicios por medio de los procesos de trabajo. Los procesos que pueden ser llevados al benchmarking en este caso sería la I&D, los procesos de producción, el diseño del sitio de trabajo, los equipos necesarios para la producción y en la prueba del producto, los métodos de trabajo, la aplicación de tecnologías específicas, la distribución, etc.,

Funciones de Apoyo.

Son todas aquellas funciones que no están relacionadas con la producción real de productos o servicios que se les ofrece a los consumidores externos. En estas funciones están comprendidas aquella actividad de los departamentos como recursos humanos, financiero, marketing y servicios. Comprendiendo todas aquellas actividades que apoyan a los empleados y clientes internos, ejemplo, el sistema de remuneración de los empleados.

Desempeño Organizacional.

Este proceso comprende todos aquellos resultados que defienden el éxito en las utilidades de una organización: costos (gastos) e ingresos (entradas). Un ejemplo de este proceso puede ser los porcentajes de depreciación, costos de capital, rendimientos, rotación de activo.

4.2. Marco conceptual.

La investigación a realizar busca, mediante la aplicación de la teoría clásica del direccionamiento estratégico tomando como referencia autores como Fred David y Humberto Serna, Henry Fayol, Michael Porter, Peter Drucker, Henry Mintzberg, Benjamín Betancourt, entre otros para realizar el plan estratégico tomando los conceptos más importantes como lo son en primera instancia la definición de estrategia, la dirección estratégica, objetivos estratégicos, formulación e implantación estratégica, la misión, visión, análisis DOFA, etc., articulados estos con la estrategia del océano Azul para poder elaborar esas estrategias que permitan crear nuevos mercados en los cuales no hay competencia, y poder saber generar un excelente reconocimiento de marca y así lograr un beneficio económico adecuado para el “Restaurante Melao el Rancho”.

A continuación, se presentarán una serie de conceptos claves para el desarrollo del presente trabajo adicional a eso se describirá cada uno y cual autor lo referencia.

FAYOL, Henry. (Fayol, 1916). El proceso Administrativo. Este consiste básicamente en lo resumido como PODC es decir planeación, organización, dirección y control, necesarios en toda organización para el buen funcionamiento de esta. Además, este teórico expone una serie de principios administrativos que son base fundamental para la buena dirección de una organización. Este autor es considerado el padre de la administración clásica la cual ha servido como fundamento a otros teóricos para la elaboración de sus diferentes conceptos y teorías relacionadas con el buen funcionamiento de las organizaciones a través del uso de conocimientos técnicos. La teoría clásica se hace de vital importancia en este presente trabajo ya que lo se busca es encontrar el adecuado direccionamiento estratégico que requiere el Restaurante Melao el Rancho, pasando por la creación de sus misión, visión, objetivos, y direccionamiento estratégico y esto lo podemos lograr utilizando el reconocido P.O.D.C, destacando que no es solamente la utilización de estas herramientas las que hacen que una organización tenga éxito o no en un mercado determinado, por el contrario es la experticia y buena aplicación que hagan los directivos de estas para poder adaptar a una empresa a su entorno y volverla rentable o no en un periodo determinado de tiempo.

Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* (1954) describe que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la

cambien si es necesario. Los gerentes Deben saber que recursos tiene su empresa y cuales debería tener". Misión: "declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de y otra similar, es la declaración de la "razón de ser" de una empresa" (Druker, 1995). Es de destacar que este autor asienta que todas las organizaciones deben de saber qué tipo de información posee su empresa en ámbitos internos y externos para así mismo tratar de codificarla y orientarla a la creación de su misión y visión, porque muchas organizaciones por falta de una adecuada interpretación de información pueden encaminar sus esfuerzos y recursos en la dirección incorrecta haciéndolas perder el rumbo adecuado y perdiendo en resumidas cuentas el mercado que hayan ganado en un determinado tiempo. También destaca que la administración en las organizaciones debe de sestar orientadas al mejoramiento de la economía de los pueblos por ende se vea resumido en una mejor sociedad productiva y pujante.

Alfred Chandler. La estrategia. precursor del pensamiento estratégico la definió como: "La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas". (Chandler, 2008). El pensamiento y concepto de este teórico son fundamentales en las investigaciones referentes a lo que tenga que ver con estrategia ya que puede ser considerado precursor del pensamiento estratégico.

K.J. Halten (1987): señalan que la estrategia "es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es él como para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escogen los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Henry Mintzberg (Mintzberg, Brian Q, & Voyer, 1997), define la estrategia como: "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".1987 plantea en su libro "Five Ps for strategy", cinco definiciones con "P". "Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación; Ploy: Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor; Patrón: de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional; Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de

mercado, etc.); Perspectiva: Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción”. Visión. “es la definición de la razón de ser de la organización”

Porter, M.E. (1985). Cadena de valor. Es un modelo teórico que sirve para describir las actividades que general valor para el cliente. (1987). Concepto de valor. “El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto, en cuanto al precio y las unidades que se desean vender”. Estrategia Competitiva (1992). Para él está significa: “consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Michael Porter “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente”. Y ser diferente representa elegir voluntariamente un conjunto de actividades distintas para exponer una combinación única de valor. (Poter, 2008) Planeación: “estimar las condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados”. Organización: “reunir recursos de manera sistemática”. Dirección: “proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales”. Control: “regular el trabajo de quienes un administrador es responsable”.

G. A. Steiner. Planificación de la alta dirección (1991). Para este la planificación estratégica “es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; esto, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”

Dess, Gregory G. y Lumpkin, G. Tom. (Dess & Lumpkin, 2003). Direccionamiento estratégico. “Son todos aquellas decisiones y acciones que toman los gerentes para crear ventaja competitiva”. Análisis estratégico. Este concepto es bastante importante en la dirección estratégica ya que de él es de donde se parte para formular las estrategias. Formulación estratégica. Estos autores plantean que la estrategia se desarrolló en varios niveles, la estrategia a nivel de negocios (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo (¿en qué negocio competir?), estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E-

Business. Implantación estratégica. Para estos autores esta implantación requiere que la empresa tenga adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Análisis del entorno de la empresa. Este consiste en recolectar la mayor cantidad de información del entorno para identificar oportunidades y amenazas. Elaboración de estrategia a través del análisis DOFA. Permite identificar y potenciar fortalezas y oportunidades para así disminuir debilidades y amenazas y esto a través de la elaboración de estrategias fuertes que permitan ganar mercado. Modelo de las cinco fuerzas. Este modelo sirve para medir la rentabilidad en términos competitivos de un sector en especial. Análisis del entorno de la empresa. Aquí se tratará de identificar todos aquellos factores que juegan un papel importante en la parte externa de la organización afectándola tanto positiva como negativamente.

ROBBINS, Stephen. (Robbins, 2004). Comportamiento organizacional. Hace alusión a todas aquellas formas en las cuales los integrantes de una empresa deben comportarse a través de una serie de normas y reglas que forman en últimas la cultura organizacional. Este teórico hace referencia vital que tiene la cultura en las organizaciones ya que a través de esta es que en muchas ocasiones se moldean u originan la estructura básica de una empresa, también asiente que el comportamiento gerencial es el que en muchas ocasiones influye en el buen o mal funcionamiento de una organización, es decir que de acuerdo a como actúa o guía un administrador orientado por sus costumbres, educación y aprendizajes, así mismo gerenciará una empresa y será mal o bien orientada hacia la consecución de sus objetivos y metas.

Rodríguez, M. Darío (2005). Clima Organizacional. Este concepto hace referencia a todas aquellas variables ambientales internas y esta es identificada por los individuos a través de la percepción. Este concepto es de vital importancia en una empresa ya que es el que define el buen funcionamiento o no de la misma, es por tal motivo que todos los integrantes de una organización, desde su base operativa hasta las directivas sepan y entiendan cual es la cultura de la empresa y tratar de aplicarla de la mejor manera a su trabajo determinado, todos deben estar guiados por un mismo objetivo general que en resumidas cuentas es lograr la rentabilidad y buen funcionamiento de la organización a través de un ambiente sano y tranquilo internamente.

HILL, Charles y JONES, Gareth R. (Hill & Jones, 2005). Administración Estratégica. Definen el Entorno Económico como: "las fuerzas que afectan la salud general y el bienestar de una nación o de la economía regional de una

organización, lo que a su vez afecta la capacidad de unas compañías e industrias de ganarse una tasa adecuada de utilidades”. Entorno demográfico. “las fuerzas demográficas resultan de cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la etnicidad, la orientación sexual y la clase social”. Entorno tecnológico. “los cambios tecnológicos pueden volver obsoletos de la noche a la mañana los productos establecidos y crear simultáneamente innumerables posibilidades para nuevos productos. De esta manera, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, una oportunidad, pero también una amenaza”. Según Hill & Jones. Lo principal en la formulación de la misión es definir con claridad el negocio de la organización. La misión debe ser en la empresa el soporte de la vida empresarial no solo de las transacciones del negocio mismo, sino que debe ser entendida y memorizada por las personas que integran la empresa y de igual manera que su comportamiento y pensamiento sean coherentes con esta. Los señores Dess & Lumpkin también identifican que la misión cubre tanto el propósito o razón de ser de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva. (Dess & Lumpkin, 2003)

Betancourt G, Benjamín. (2005). Análisis interno de la empresa. Este involucra todos aquellos procesos internos que se llevan a cabo en una empresa y están directamente relacionados con la cadena de valor. Concepto de valor. “En un sentido económico es la aptitud para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar y deleite de las cosas”. Según la definición de la Real Academia Española la cualidad de las cosas en cuya virtud se dan para poseer cierta suma de dinero o algo equivalente el concepto de estrategia. Es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. Clúster. “Reunión de empresas de un mismo sector en un mismo territorio, que concentran economías internas y externas, centraliza proveedores, productores, clientes, trabajadores y maquinaria nueva o de segunda que funcione como repuesto o autoparte para desarrollar el proceso productivo”. (Betancourt G, 2005)

Serna Gómez, Humberto (2006). (Serna Gomez, 2008). Concepto de estrategia. “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. La planeación estratégica. “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su

nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. Principios corporativos. “Son el conjunto de valores creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”. Objetivos corporativos. “Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización”. La visión. “señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro”. La misión. Puede ser definida como: “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

MENDEZ ALVAREZ, Calos Eduardo (Mendez Alvarez, 2006). Metodología. Guía para elaboración diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Este autor describe que la investigación básicamente es la creación de nuevo y mejor conocimiento para la resolución de un problema en específico, también dice que la investigación no debe ser confundida con el simple hecho de indagar o revisar una información determinada que ya este dada o dicha es ir mas haya creado información necesaria para crear generalidades universales.

Serna Gómez, Humberto (2008). Planeación estratégica: un marco referencial. Es el proceso que utilizan las personas que toman decisiones en la organización, para saber cuál es el estado tanto interno como externo de la organización para así tomar las decisiones necesarias para llevar la empresa a un futuro deseado. Declaración de misión, visión y Principios corporativos. Según serna la misión, visión y principios corporativos son los componentes que forman el direccionamiento estratégico de una organización y estos son función única y exclusiva de las directrices o administradores de una empresa ya que de la correcta elaboración de las diferentes estrategias y estructura de la organización se derivaran los mejores o peores resultados en un mercado globalizado que requiere cada día la aplicación de nuevos e innovadores procesos a la hora de crear productos y servicios.

Zapata Domínguez, Álvaro (Zapata Dominguez, 2008) Análisis y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. En este concepto se tratará de revisar la estructura organizacional más conocida como el organigrama para identificar formalmente la cadena de mando de la organización.

En este se especificará quien dependerá de quien o quienes, cual serán los canales de comunicación, las áreas que existirán e interactúan, en resumen el organigrama será concebido como el esqueleto o armazón que dará forma física y dinámica a una organización.

F. David, 2008 en su libro Gerencia Estratégica, plantea que: “una empresa debe trata de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica”. Dirección: esta se define con “el proceso de influir en la gente para que cumplan determinados objetivos. La dirección explica porque ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se ha formulado. Control. “comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas”. La estrategia para este autor se define también como el arte y la ciencia formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización conseguir los objetivos previamente establecidos, la estrategia se enfoca en tratar de integrar las diferentes áreas que conforman una empresa como lo es el marketing, ventas, contabilidad, producción y operación y sistemas de información para lograr el éxito de esta.

5. METODOLOGÍA.

5.1.1. Tipo de Estudio.

El tipo de estudio que se empleara en la presente investigación orientada al tema de planeación estratégica en el Restaurante Melao, es un estudio descriptivo, por medio del cual se puede identificar las cualidades y aspectos destacados de la organización objeto de estudio, pues admite crear o diseñar una propuesta adecuada a las necesidades del Restaurante Melao y también al sector restaurantero de la ciudad de Buga Valle. Para ello se realizará un proceso de caracterización, por medio el cual se identificará el problema de investigación, y también el conocimiento actual de la organización en lo relacionado a la estrategia. En este estudio se parte de premisas generales, es decir el modelo general de planeación estratégica que será empleado para obtener resultados acordes a las necesidades del restaurante, y por consiguiente formular una respuesta adecuada de investigación, apoyados en la metodología del profesor Betancourt en lo relacionado al proceso estratégico.

5.1.2. Fuentes y técnicas para recolección de la información.

La información que se necesita para el desarrollo de la investigación se extraerá de fuentes primarias y secundarias, aplicando técnicas que permiten la obtención de datos que conllevan a la determinación de la estrategia, decisiones y acciones para la formulación de un plan de direccionamiento estratégico del Restaurante Melao El Rancho.

La información primaria se recolectará a partir de técnicas como entrevistas, reuniones y formularios aplicados a los empleados del restaurante. La información secundaria se extraerá de documentos oficiales del sector de restaurante y trabajos y documentos realizados por el restaurante. El marco teórico se elaborará a partir de fuentes bibliográficas disponibles en la biblioteca de la Universidad del Valle Sede Buga, fuentes electrónicas y otras publicaciones como revistas y documentos institucionales de la Universidad del valle y de la Cámara de Comercio de Buga.

5.1.3. Instrumentos Metodológicos.

Toda la información que se necesitara para el desarrollo de la presente investigación proviene de fuentes primarias y secundarias, se utilizaran técnicas que permitan la obtención de datos que conlleven a la elaboración de estrategias, decisiones y acciones para la formulación de un plan de direccionamiento estratégico para el “Restaurante Melao el Rancho”.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Técnicas Estadísticas.

Después de obtenidas la información, se tabulará en programas diseñados para tratar datos utilizando Microsoft Excel.

Presentación de la Información.

La información que arroje la investigación se establece en un informe escrito, el cual contiene tablas y figuras, que a su vez ayuda a la identificación, el análisis y la interpretación de los resultados.

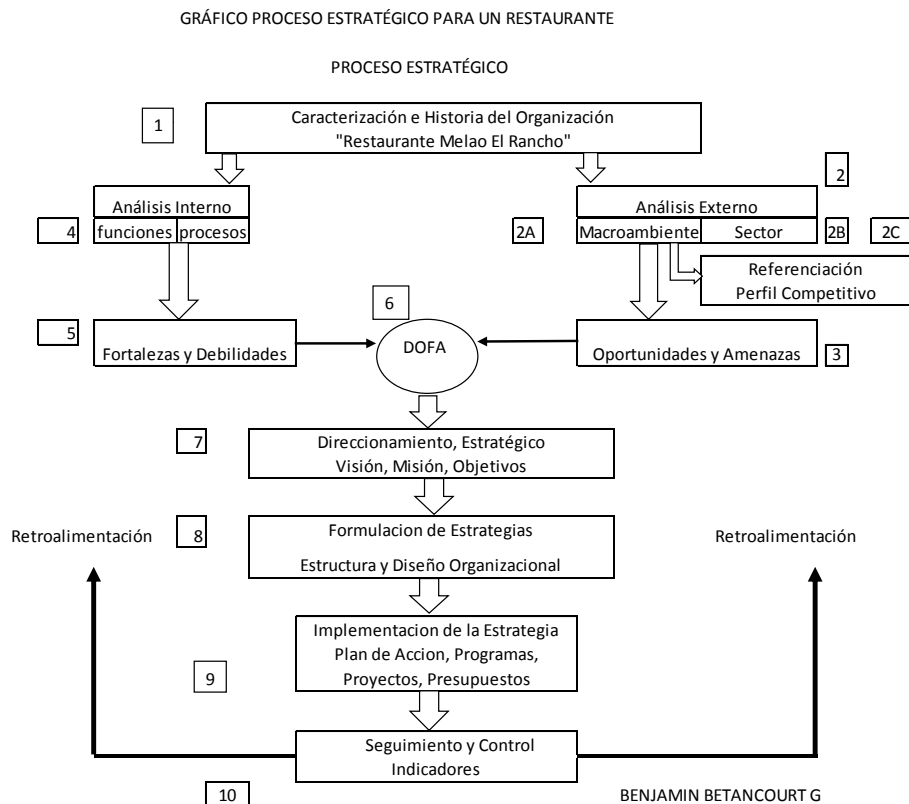
5.1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Actualmente el Restaurante Melao cuenta con una población de 9 empleados, involucrando al personal administrativo como operativos, debido a que estos conforman la fuente de información primaria en relación con el estudio de planeación estratégica dentro del restaurante. El equipo de trabajo del restaurante se conforma de la siguiente manera:

- Personal Administrativo (Auxiliar contable y administrador): 2 personas.
- Personal operativo: 7

A continuación se detalla un esquema gráfico relacionado con El Proceso Estratégico del profesor Betancourt el cual servirá de base para la presente investigación.

Grafica 1 El Proceso Estratégico.



FUENTE: Tomado de *direccionamiento Estratégico de Organizaciones deportivas*, Benjamín Betancourt Guerrero.

El proceso estratégico (Betancourt Guerrero, 2013) está compuesto por una serie de conceptos que ayudan a identificar los factores internos y externos de una organización, entre los cuales se encuentran: la caracterización e historia de la organización, análisis del entorno general, análisis del sector de restaurantes, referenciación (Benchmarking), análisis interno, análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico, implementación estratégica y plan de acción, seguimiento y control y retroalimentación; que en contadas palabras ayudan a realizar el direccionamiento estratégico de una organización aprovechando fortalezas y oportunidades disminuyendo amenazas y debilidades en un entorno de constante cambio.

En este proceso lo que se pretende es hacer partícipes a todos aquellos agentes que interactúan de una forma directa o indirecta en los procesos de la

organización como los es el equipo de trabajo compuesto por el personal de cocina, mensajeros, meseros, personal administrativos y propietario y algunos proveedores; debido a que en muchas ocasiones son estas personas las que poseen gran parte de la información referente al negocio como lo son sus falencias y fortalezas y un sinfín de elementos que si se logran canalizar de la forma óptima se podrán sacar las conclusiones adecuadas para la solución de las problemáticas actuales de la empresa.

6. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

RESEÑA HISTORICA

El sitio en el que ocupa este momento el “RESTAURANTE MELAO” era un tiradero de basura de vecinos y personas cercanas a él, pero aun siendo así el señor Tulio Enrique Moreno fundador y actual propietario tuvo la visión de convertir este lugar en un restaurante en el cual se vendiera además de platos típicos y a la carta también se combinara con la comida rápida. El “RESTAURANTE MELAO” fue creado en el año 2004 tomando como referencia un restaurante llamado el antiguo Buga, el cual estaba compuesto en su mayoría en guadua y bambú por eso se puede notar que además de tener un techo y paja y estructura de guadua también hay dibujados diferentes murales con paisajes en los cuales se encuentran muchos árboles de guadua y ríos con abundante agua reflejando la frescura y dulzura de la naturaleza de ahí es que parte el nombre del restaurante “MELAO”.

El señor Tulio Enrique Moreno tubo en sus manos el “RESTAURANTE MELAO” solo por dos años, tiempo en el cual introdujo un nuevo tipo de restaurante a la ciudad de Buga el cual combinaba tanto la comida típica y a la carta como las comidas rápidas, después de esos dos años decidió darlo en arrendamiento a unos amigos debido a una fuerte crisis económica que tubo, estas personas administraron el restaurante durante seis años en los cuales generaron empleo y aportaron desarrollo a la ciudad de Guadalajara de Buga.

Al cabo de seis años estas personas decidieron entregar el restaurante pues fruto de su trabajo lograron abrir otro restaurante el cual es casi de su propiedad. Hace tres meses la señora Luz Amparo Arias Franco Y sus hijos Ana María Martínez y Jhon Edwar Martínez tomaron en arrendamiento el restaurante proyectándolo como uno de los mejores restaurantes de la región en los siguientes años.

MISION

Somos “**RESTAURANTE MELAO**” una empresa con una gran variedad gastronómica de platos típicos y a la carta, elaborados por personal calificado, orientados a satisfacer las necesidades de alimentación y confort de nuestros clientes, contamos con una infraestructura típica brindando momentos agradables y en familia, con productos de excelente calidad abastecidos por proveedores altamente certificados, orientados bajo dos principios: calidad del producto y excelencia en el servicio.

VISIÓN

Posicionarnos como un reconocido y distinguido restaurante de comida típica Vallecaucana y colombiana, atender toda clase de eventos sociales y empresariales, logrando así un desarrollo sostenible que nos permita abarcar en primera instancia el mercado local, regional y nacional.

OBJETIVO GENERAL:

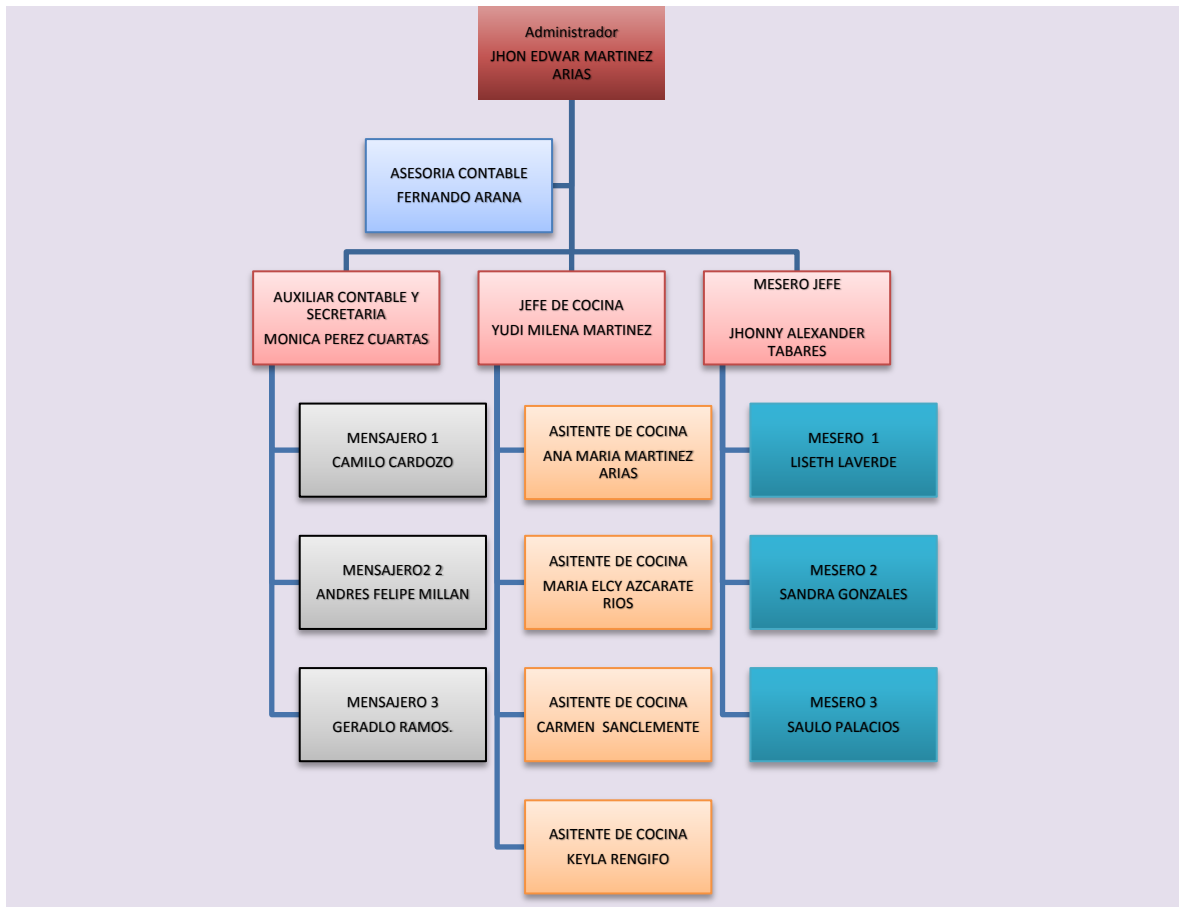
- Comercializar platos típicos y a la carta, creando una cultura de calidad continúa orientada al producto y al servicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Disminuir los tiempos de espera de nuestros clientes en el establecimiento y en los domicilios.
- Buscar nuevos y excelentes proveedores para tener varias opciones de compra. Implementar un sistema de inventario eficiente para manejar los niveles de existencia de productos.
- Ofrecer precios cómodos para nuestros clientes.
- Educar permanentemente a nuestro recurso humano en actividades que le permitan adquirir nuevas competencias y técnicas, tanto de preparación y presentación de alimentos como de servicio al cliente, a través de conferencias, charlas empresariales e internet.
- Implementar un sistema de publicidad que le permita a la empresa difundir información que sea de interés para el público objetivo (particular y empresarial).

ORGANIGRA RESTAURANTE MELAO EL RANCHO

Grafica 2 Organigrama Restaurante Melao el Rancho



FUENTE: Elaboración propia.

2.1. AXIOLOGIA DE LA EMPRESA.

VALORES: nos regimos bajo la filosofía "CERES".

Compromiso: Ser fiel a sus convicciones y eficiente en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función y/o actividad.

Eficacia: el nivel de consecución de metas y objetivos. Hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Responsabilidad: Obligación de responder por los propios actos. Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones. Es el principio de correspondencia entre actuar y su consecuencia.

Eficiencia: Virtud y facultad de lograr un efecto determinado. Capacidad de acción para lograr un propósito con el menor uso de energía o de recursos

Servicio: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

7. ANÁLISIS EXTERNO.

7.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS

ENTORNO GENERAL.

En el entorno que rodea una organización concurren una serie de componentes que asociados a factores como: económico, político, tecnológico, sociocultural, demográfico, geográfica, jurídica y ecológica, es competencia exclusiva de los gerentes de las organizaciones analizar todos aquellos componentes que comprenden el macroentorno y de allí tomar las decisiones correspondientes aprovechando oportunidades y minimizando amenazas que puedan poner en peligro la integridad del negocio (Hill & Jones, 2005).

La ciudad de Guadalajara de Buga se encuentra localizada en la zona centro sur del Valle del Cauca con una población de 297.445 personas para el 2018, la mayor parte de ellos concentrados en la cabecera central urbana con una particioacion del 67,7% de la población y un 32,3% en el área rural. El numero de hombres es de 56.131 y mjeres 58431 representados en un 49% y 51% respectivamente (Pedraza Aranda & Taborda Castillo, 2017)

Se destaca que la actividad económica predominante en Guadalajara de Buga es el comercio con 3.592 incritos ante la Cámara de Comercio representado en un 47,13% comparado con las otras actividades. Las microempresas en esta ciudad forman parte importante ya que en su gran mayoría contribuyen con el empleo local, pues, cuentan con 7.201 inscritos representado en un 94.5% realcionado con los otros tipos de empresas. Tambien, se destaca que la ciudad de Guadalajara contribuyo de manera directa con el 54% de empleo de la región. El sector mas representaivo en ralacion con sus vnetas fue el secoctor Avicultor con \$872 mil millones traducidos en un 34,4%; seguido del secor Industrial Manufacturero con ventas de \$865 mil millones representados en un 34,2% del total de los sectores. (Pedraza Aranda & Taborda Castillo, 2017)

Toda organización está expuesta a una serie de fuerzas la cuales en muchos casos son imposibles de controlar por tal motivo es cuestión de los gerentes o administradores tratar de adaptarse a un entorno globalizado y de igual forma a estas fuerzas que componen el macroentorno se dividen en seis y son: demográfico, sociocultural, político legal. Tecnológico. Económico y global (Dess & Lumpkin, 2003).

7.1.1. Entorno Geográfico.

Guadalajara de Buga Ciudad de origen de la empresa Restaurante Melao el Rancho es una de las ciudades privilegiadas al poseer ventajas comparativa como su posición geográfica con excelentes vías de acceso, con dobles calzadas que la comunican con cinco ciudades capitales de departamentos como ; Pereira, Manizales, Cali, Armenia y Popayán, además de esto Buga fue declara por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como Pueblo Patrimonio de Colombia, pues posee un valioso patrimonio arquitectónico y cultural generando así un gran flujo de turistas a visitar la Basílica del Señor de los Milagros (El Pais.com.co, 2017)

Según la cámara de comercio Buga (Canmara de Comercio de Buga, 2017), el sector terciario de la economía que comprende el comercio, las actividades de servicios y el turismo, aportan el 59% del PIB en la zona centro-sur.

Tabla 4 Conformación hinterland Buga Zona centro- sur del Valle

Municipio	Poblacion	Extension
Buga	114.562	832
Darien	15.848	1.154
El Cerrito	58.296	466
Restrepo	16.365	135
San Pedro	18.882	240
Yotoco	16.491	321
Ginebra	21.624	313
Guacari	35.337	167
TOTAL REGION	4.756.113	3.628

Fuente: tomado de estudio socioeconomico (Camara de Comercio Buga). Pag. 17 y 20.

La actividad comercial de hoteles y restaurantes genero empleo en la Ciudad de Guadalajara de Buga en un 8% del total generado por otros sectores; mientras que la participación por ventas de este mismo sector en comparación con los

demás fue de 1% en comparación con el sector de servicios y comercio con un 20% y 24% correspondientemente.

Es de destacar que debido a la ubicación estratégica que posee Buga valle y su gran influencia por parte de la Basílica del Señor de los Milagros se debería tratar de implementar una serie de estrategias en el sector de hotel y restaurante debido al constante flujo de peregrinos logrando realizar alianzas estratégicas entre los diferentes hoteles que posee la ciudad y el gran número de restaurantes.

7.1.2. Entorno Sociocultural

Las fuerzas socio- culturales influyen directamente los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad. El índice de necesidades básicas insatisfechas es un instrumento para la cuantificación de la pobreza. Según el boletín del censo del año 2005 en relación con las necesidades básicas insatisfechas del DANE, en Colombia el 10.6% de las personas viven en hogares con dos o más necesidades básicas insatisfechas, comparado con el censo de 1993 (14.9%) disminuyendo en 4.3 puntos.

Por otro lado, el 10,4% de la población colombiana vive en viviendas con servicios inadecuados. Es de destacar que una disminución o aumento en los índices de pobreza afectan directamente a cualquier sector (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., 2017).

El año 2016 estuvo lleno de muchas características difíciles entre los cuales se encuentra la derrota del plebiscito por la paz, el fuerte apretón de la reforma tributaria, el mal desempeño económico, la polarización política, la elección de Donald Trump, la crisis humanitaria de Venezuela, la oleada de actos terroristas en Europa, estos y muchos otros temas dejan observar que el año pasado fue un duro periodo en muchos contextos (Revista Semana, 2017).

En el 2016 Colombia logro firmar la paz con las Farc después de medio siglo de una constante guerra que dejo como resultado 250.000 muertos y más de 7 millones de víctimas. un capítulo histórico para Colombia que lo proyecta entre las otras naciones como un país que resuelve sus problemas por las vías del dialogo; motivando a los otros países a pensar de una forma diferente sobre el en características relacionadas en varios ejes, ideas y valores.

Para el orden mundial se presentaron algunos cambios en el 2016. La popularización de Estados Unidos la primera democracia del mundo, el débil y

frágil futuro de la Unión Europea con la salida de Gran Bretaña, los atentados y ofensivas terroristas del fundamentalismo islámico.

Mientras otros países del mundo empiezan una serie de guerras por diferentes motivos, ante esta vista el país tiene la meta de entender y jugar en el nuevo contexto de paz y sentar las bases y cimentar las bases de su destino para los años venideros. En los años 2017 y 2018 se vislumbra una nueva Colombia, es decir un país sin violencia política pero fracturado por los múltiples golpes que se le han propinado en materia de corrupción, desigualdad, crimen organizado, la delincuencia común y la brecha entre las ciudades y el campo.

Según explico la coordinadora Nacional de Programas de estímulos del Min Cultura, Katherine Eslava, en este año se presentarán 94 convocatorias destinadas a artistas como independientes, asociados u organizaciones que promuevan la cultura en sus diferentes ramas o cadenas. Esto está relacionado a 355 estímulos representados en becas, premios nacionales, pasantías, reconocimientos y residencias artísticas. A estos méritos tendrán oportunidad artista, creadores, investigadores y gestores culturales de todo el país.

De igual forma hay novedades ya que el Ministerio de Cultura incluyo, en su portafolio, por medio de alianzas estrategias a nivel internacional una serie de convocatorias como, por ejemplo: “Becas de investigación sobre la obra de Gabriel García Márquez y su entorno”, en la Universidad de Texas, en Austin, EE. UU., la “Residencia artística para compositores Colombia-México” con Cepromusic y la “Residencia de Lutheria Colombia-Canada” con la organización Concuerda”

7.1.3. Entorno Demográfico

Las fuerzas demográficas se generan por cambios en las peculiaridades de una población, las cuales pueden ser el género, el origen étnico, la edad, la etnicidad, la orientación sexual y clase social. (Hill & Jones, 2005) En este tipo de entorno se encuentran inmersas características como lo es los crecientes o decrecientes niveles de riqueza, distribución geográfica de la población, cambios en la composición étnica y desigualdad en los niveles de ingresos.

La composición demográfica de la población Vallecaucana está distribuida de la siguiente forma:

Tabla 5 Población del Valle del Cauca.

POBLACION				RELACIONES DE:			
AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	DEPENDENCIA (POR MIL)	NIÑOS- MUJER (POR MUJER)	MASCULINIDAD (POR CIENTOS MUJERES)	EDAD MEDIA EN (AÑOS)
2005	2.022.815	2.138.610	4.166.425	541,54	0,319	94,59	27,27
2010	2.126.631	2.256.308	4.382.939	491,06	0,297	94,25	28,90
2015	2.235.211	2.378.166	4.613.377	466,17	0,291	93,99	30,55
2020	2.348.788	2.504.108	4.852.896	473,37	0,291	93,80	32,20

FUENTE: Tomado de Tasa de reproducción Valle del Cauca (DANE, 2018) .

el departamento del valle del Cauca cuenta con una población de 4.161.425 millones de habitantes, de los cuales el 48,60% son del género masculino y 51,4% restante pertenecen al género femenino, dejando ver que el género femenino es mayoría en este departamento. En el **2011** la población económicamente activa estuvo conformada por 13.339 miles de hombres y 9.963 miles de mujeres, el género masculino represento el 58,7% de los ocupados, y las mujeres representaron el 41,3%, por otro lado, la población desocupada presento disminuciones de 9,3% para las mujeres y 6,2 para los hombres, comparado al mismo trimestre del año anterior.

Tabla 6 Tasa de reproducción del Valle del Cauca

Periodo	Tasa de reproducción (por mujer)		Tasa de fertilidad		Edad media de la fertilidad en (años)
	BRUTA	NETA	GLOBAL (POR MUJER)	GENERAL (POR MIL MUJERES)	
2005- 2010	1,01	0,98	2.079,00	62,10	27,72
2010-2015	0,99	0,97	2.038,00	60,80	27,92
2015-2020	0,98	0,97	2.023,00	60,30	27,99

FUENTE: (DANE, 2018) .

Por otro lado, y teniendo como referencia el censo llevado a cabo por el DANE en el año 2015 , el municipio de Buga está compuesto por 4.613.377 habitantes, es decir de los 4.756.113 millones que posee el deportantamente del Valle del Cauca, el 9,88% pertenecen al municipio de Guadalajara de Buga. Es de destacar que ha habido un aumento de la población en este municipio ya que para el censo realizado en 1985 se registraron 78.174 habitantes, de igual forma se presentó para el año 1993 ya que en la ciudad de Buga existen 89.402 habitantes, dejando ver un aumento significativo para este municipio, pues desde 1985 a 1993 la población tuvo un crecimiento de 11.228 habitantes, mientras que desde 1993 a 2005 se presentaron en Buga 27.469 nuevos habitantes. De igual forma la población tuvo un aumento desde 2005 a 2015 de 446.952 habitantes.

Se destaca que de la población de la ciudad de Guadalajara de Buga para el año 2015, un total de 4.613.377 conforman la población total; los cuales 2.378.166 son habitantes femeninas y 2.235.211 son hombres.

7.1.4. Entorno Económico

Las fuerzas económicas afectan la salud y el bienestar general de una nación o también la economía regional de una organización, seguido a esto se afecta la capacidad de compañías e industrias de ganarse o generar una rentabilidad adecuada (Hill & Jones, 2005).

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), el crecimiento de la economía en el tercer trimestre del 2016 fue de 1,2%, porcentaje inferior en 2% en

comparación al crecimiento obtenido en igual periodo del año relativamente anterior. Según los analistas locales pronostican un crecimiento del 2,6% del PIB, a una tasa de inflación de 4,3% y una tasa de cambio nominal de alrededor de \$2950. Por otro lado, analistas externos prevén un crecimiento del PIB del 2,6% tasa de inflación del 4% y una tasa de cambio nominal de alrededor de \$ 3.144.

Se destaca que aquellas organizaciones con un alto nivel de emprendimiento e innovación obtienen mejor tasa de rentabilidad y competitividad en comparación a aquellas que no invierten tiempo ni recursos en este tipo de actividades. Se destaca que la inversión en el emprendimiento y la innovación son pilares fundamentales en el crecimiento social y económico de un país. (El Tiempo, 2017)

Es de destacar que la economía colombiana empezó en el 2017 estrenando reforma tributaria, salario mínimo e incremento de precios y tarifas en algunos productos y servicios.

Además de este duro golpe que recibió la economía también los expertos pintan un escenario favorable debido al incremento del petróleo, el despegue de la inversión en infraestructura, el dividendo de la paz, la producción agropecuaria y la dinámica de la actividad turística

Es de destacar que uno de los sectores como lo es el de la infraestructura le ponga el crecimiento económico al país terminando los cierres financieros de la segunda y tercera ola de las vías de la cuarta generación (4G).

La economía crecerá 2,7 en el año 2017: Cepal. (El Tiempo, 2017)

El gobierno insiste en que el PIB aumentara 3% mientras que otros sectores creen que será muy similar al 2016, es decir que posiblemente se ponga por debajo del 2%. Se destacan factores como el incremento del salario mínimo del 7% y la reforma tributaria, estos son los argumentos de los que piensan en un incremento del PIB moderado para el 2017. (El Tiempo, 2017)

En relación con los índices de desempleo en el primer trimestre del año 2017 se ubicó en 9,7% un porcentaje por debajo en comparación al primer trimestre del año anterior que fue de 10,1%. Según el DANE en marzo del año 2017 21.932.000 personas se encontraban ocupadas laborando, es decir 486.000 personas más en comparación a marzo del año anterior.

En el trimestre enero marzo de 2017 los sectores que más empujaron la economía fueron: la industria manufacturera, agricultura, caza, silvicultura y pesca, y actividades inmobiliarias.

En la fecha de abril 2016- marzo 2017 se completan 43 periodos consecutivos con tasa de desempleo de un dígito, al ubicarse en 9,2% con una tasa de participación de 64,4% y de ocupación de 58,5%. Para el periodo abril 2015- 2016 la tasa de desempleo fue 9,1% la tasa de participación fue de 64,8% y la ocupación fue 58,9%. (Portafolio, 2017)

El Banco de la Republica muestra que entre el 1° de enero y el 7 de agosto de 2017 aumento el 13,5% a 3.324 millones de dólares en comparación al saldo el año anterior, cuando sumo 2.928 millones de dólares.

7.1.5 Entorno Tecnológico

Es evidente destacar que los cambios tecnológicos pueden volver obsoletos de la noche a la mañana los productos y servicios creando conjuntamente diversas posibilidades para nuevos productos y nuevos competidores. Por esto, el cambio tecnológico puede visualizarse tanto creativo como destructivo convirtiéndose tanto en una oportunidad como en una amenaza (Hill & Jones, 2005).

En relación con el escalafón mundial, según el Foro Económico Mundial, Colombia ocupó en el 2016 la posición 68 en el indicador NRI, el cual mide la madurez de los países en el sector TIC, por debajo de Uruguay, Chile, Costa Rica y Panamá, pero adicional a eso por delante de Brasil, Perú y Ecuador en la región latinoamericana. Es de destacarse que el mejor puesto que ocupó Colombia fue en el 2011 en el escalafón 58. Los problemas más importantes en este sector están relacionados en el ambiente político y regulatorio, el impacto negativo de la reforma tributaria; en general ninguno de los tres factores anteriores podrá mejorarse en el 2017, ya que será un año de discusiones electorales.

En relación con el sector restaurantero cada año se realiza en las Vegas el Internacional Consumer Electronics Show (CES), en el cual se vislumbran las innovaciones que serán tendencia en los años futuros en todo aquello que esté relacionado con tecnología. Es precisamente en este evento donde se ha podido ver las nuevas tecnologías para gastronomía, cocina y cuidado de la salud y esto es posible gracias a una inversión de \$1 billón de dólares en los últimos cinco años en tecnología para la alimentación. Una de las revoluciones tecnológicas en este sector la representa Whirlpool con su modelo de cocina inteligente la cual combina las funciones de una cocina convencional con la social media, representada en el acceso a redes sociales Facebook y Twitter, Pinterest y videos a través de Skype, etc.

Grafica 3 Cocina del futuro Whirlpool



FUENTE: Tomado de Escuela On Line de Marketing Gastronómico (2017).

Otro de los nuevos inventos de la empresa Whirlpool es el Smart Diet Scale, “es una pesa de alimentos con un sistema Bluetooth inalámbrico, que es capaz de calcular el valor nutricional de una comida de una sola vez”.

Grafica 4 Smart Diet Scale



FUENTE: Tomado de Escuela On Line de Marketing Gastronómico.

Fuente: Tomado de Escuela on line de Marketing Gastronómico

El sector restaurantero existe un auge en el uso de las tecnologías de la información en los últimos años, con el fin de brindarle un excelente servicio al cliente. Muchos restaurantes están incursionando cada día más y más en la introducción y adaptación de recursos que ayuden a mejorar la calidad de los productos tanto en términos económicos como en términos de tiempo, ya que al empezar a usar cada vez más productos en este caso electrodomésticos que están relacionados con la elaboración de una serie de platos en un restaurante, un ejemplo serían: las nuevas estufas para la cocción de dicho alimentos al tener nuevos elementos tecnológicos ayudan a ahorrar en recursos fósiles como lo son el gas, la leña, la gasolina, etc.,,,, también agilizan los tiempos de preparación de dichos platos pudiendo brindar mejores servicios y productos a nuestros comensales.

En relación con las ordenes de pedidos que realizan los clientes en los sitios de comida en este caso los restaurantes se están haciendo cada vez más y más en línea con la implementación de aplicaciones que permitan acortar esas distancias entre cliente y proveedor disminuyendo tiempos de espera por parte de los clientes y haciendo pedidos desde la comodidad de su casa. Claro está que estas organizaciones gastan inmensas sumas de dinero creando e introduciendo aplicaciones que en últimas se verá traducido en más y mejores ingresos para la empresa un ejemplo de esto es la empresa de comidas rápidas Dominós Pizza quien realiza alrededor del 60% de sus pedidos a través de sitios Web, asegura su portavoz Tim McIntyre, “probablemente porque pueden ver el menú y tomarse el tiempo para pedir. Por ejemplo, la gente podría ordenar más ingredientes a las pizzas cuando lo hacen en línea” (Caracol Radio, 2017)

7.1.6. Entorno Ambiental

Este tipo de entorno es uno de los más importantes puesto que si se presenta alguna alteración en el mismo afecta de manera directa o indirecta a los demás sectores positiva y negativamente.

Para los expertos, el acuerdo de paz que se pactó y firmó entre el estado Colombiano y la Guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), está en el pos-acuerdo grandes desafíos entre los cuales está la formulación de política que articulen las actividades sectoriales con la conservación ambiental, la erradicación de los cultivos ilícitos y de la minería ilegal, el desarrollo de actividades ambientalmente sostenibles y la implementación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono. También se

considera la adaptación de una Colombia vulnerable al cambio climático y el lanzamiento de programas de pagos por servicios ecosistémicos que promuevan la conservación de áreas estratégicas (Revista Semana, 2017).

7.1.7. Entorno Político- Jurídico.

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de los constantes cambios en las leyes, reglamentos y regulaciones. Estos son el resultado de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afecta de una forma considerable a los administradores y sus organizaciones. (Hill & Jones, 2005).

Los procesos políticos y también la legislación afectan las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. El entorno político y legal en el cual se enmarca el sector turístico y restaurantero establece una variedad de leyes y políticas públicas, en la que se encuentra medidas que promueven y respaldan las buenas prácticas en los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de elaboración de productos servidos a la mesa y a domicilio.

En relación con el entorno jurídico el sector restaurantero debe cumplir con una serie de normas y reglamentos los cuales si se incumplen se incurriría en sanciones económicas hasta el cierre del establecimiento, las reglas a seguir son de tipo sanitarias contenidas en el decreto 30975 de 1997 del Ministerio de Protección Social, relacionado con las Buenas Prácticas de Manufactura, (BPM).

Son muchos los programas que vigilan y controlan los alimentos, estos recomiendan a los propietarios de restaurantes los requisitos higiénico-sanitario que exige la ley para que puedan funcionar sin poner en riesgo la salud de la comunidad, estos entes reguladores realizan a diario inspecciones a los establecimientos, dándoles un tiempo prudente para ponerse al día, con las normas y reglas faltantes, de no ser así se aplicaran las respectivas medidas sanitarias de seguridad sancionatorias.

Manejo de carnes.

Se está socializando el reglamento técnico nacional a través del cual crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para consumo humano (decreto 1500 del 2007 del Ministerio de Protección Social). Este en primera instancia será de carácter educativo enseñando a las empresas que utilizan este producto como materia prima para la elaboración de sus productos como lo son los restaurantes, comidas rápidas y adicional a eso a aquellas personas que expende este producto

para manejen estándares mínimos de calidad para asegurar el mejor estado de este recurso. Pero este proceso de educación solo duro algunos meses y paso de educativo a sancionatorio regulando estas empresas para velar por la calidad de los productos a la hora de salir al mercado para su consumo.

Requerimientos higiénico- Sanitarios.

Entre los más destacados se encuentran el adecuado uso de los uniformes y dotaciones como trajes, gorros, tapabocas y guantes necesarios para la manipulación de los recursos necesarios en la elaboración de un producto, así como la clasificación y almacenamiento de estos en condiciones adecuadas de humedad y temperaturas necesarios para asegurar la calidad de las materias primas, en este caso el adecuado almacenaje de productos perecederos como frutas , verduras y granos, también aquellos productos que requieren de refrigeración como lo en las diferentes carnes, salsas y derivados lácteos necesarios para crear una gran variedad de platos de alta calidad.

Manejo de aparatos industriales.

El caso del restaurante Melao es el adecuado uso de las estufas industriales, controlando el nivel requerido de gas necesario para funcionar, también el mantenimiento continuo de esta evitando posibles deterioros; otro de los aparatos son las neveras y congeladores necesarios para almacenar carnes, salsas y derivados lácteos, este requiere de una asepsia sobresaliente ya que la mala higiene de estos arruinaría la gran mayoría de materias primas con las que se crean los diferentes platos.

7.1.8. Evaluación integrada de Entornos

Tabla 7 Guía de Análisis del Macro ambiente de Restaurante Melao el Rancho.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
ENTORNO GEOGRAFICO					
-Ubicación de la empresa -Contaminación. -Ubicación de los cultivos de hortalizas y verduras.	AM Om OM	X		X	X

-ubicación de los proveedores. -Canales de distribución de los productos.	AM OM	X			X
ENTORNO SOCIOCULTURAL					
-Liderar proyectos innovadores con impacto social. -Incremento del índice de desempleo. -Incremento del índice de delincuencia. -Responsabilidad Social. -Reciclaje.	OM AM AM OM Om	X X		X	X X
ENTORNO DEMOGRAFICO					
-Creciente o decrecientes niveles de riqueza. -Distribución geográfica de la población. -Cambios en la composición étnica. -Desigualdad en los niveles de ingresos.	AM Am Om Am	X	X X	X	
ENTORNO ECONOMICO					
-Disponibilidad de crédito. -Tendencia de las personas a gastar. -Patrones de consumo. -Tendencia al desempleo. -Nivel de productividad del trabajador. -Factores de importación y exportación. -Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios. -Fluctuación de precios.	OM OM Om AM AM Om AM AM	X X X		x X	X X
ENTORNO TECNOLOGICO					
-Telecomunicaciones. -Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico. -Automatización de procesos. -Facilidad de Acceso a la tecnología. -Comunicaciones deficientes. -Velocidad en desarrollo tecnológico. -Resistencia a cambios tecnológicos.	OM OM OM Om Am OM AM	X	X	X	X X X X
ENTORNO AMBIENTAL					

-Buenas condiciones climáticas -Precio y calidad según condiciones climáticas -Procesos adecuados de reciclaje	OM AM OM	X			X X
ENTORNO POLITICO-JURIDICO					
-Leyes sanitarias de control de alimentos. -Leyes locales, Estatales y federales especiales. -Tamaño de los impuestos. -Nivel de impuestos - Requisitos de formalización de empresas.	OM Om AM AM OM	X x		X	X X
ENTORNO CONTEXTO INTERNACIONAL					
-Migración de Extranjeros.	AM	X			
-Uso de mano de obra extranjera	Om			X	

FUENTE: Tomado de *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*, Benjamin Betancourt Guerrero.

EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISI EXTERNO.

Restaurante: “Melao el Rancho”

forma PTPE-3 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo

FUENTE: Betancourt (1995).

Tabla 4:

Tabla 8 Evaluación Integrada del Análisis Externo del Restaurante Melao el Rancho.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
ENTORNO GEOGRAFICO			
-Ubicación de la empresa	Este restaurante posee una ventaja de ubicación en relación con varias empresas industriales como lo es: (Q.B.CO S.A, Solla S.A, Avidesa McPollo y balaceados) y desventaja porque se encuentra situada en la zona norte de Guadalajara de Buga lejos del nicho de mercado al cual está dirigido (zona sur de la ciudad)	La tendencia en este caso es la de un crecimiento de hasta un 80 o 90% por medio de alianzas estratégicas que se pueden gestionar con estas grandes empresas ofreciéndoles el servicio de alimentación en presentación de domicilio, logrando una fidelización por parte de estas empresas, captando un mercado grande y rentable como lo es el empresarial.	El impacto es negativo a nivel de imagen corporativa es decir sería una amenaza la ubicación de la organización ya que se encuentra situada en un sector un tanto marginal y de muy poca credibilidad que puede en muchos casos hacer perder contratos importantes.
-Ubicación de los cultivos de hortalizas y verduras.	Este negocio cuenta con una ventaja importante de costo y calidad pues posee proveedores que en su gran mayoría son productores de frutas y verduras logrando así disponer de materias primas de alta calidad a bajos precios para elaborar los diferentes platos.	Se ha logrado disminuir los costos en un 40% al disponer de alianzas estratégicas con productores de frutas y verduras mejorando en última instancia la calidad de los productos terminados y la rentabilidad del negocio.	El impacto es positivo ya que se logra un buen abastecimiento de verduras y legumbres siempre frescas que determinan la calidad de las diferentes preparaciones logrando diferenciarlas de la competencia.
- ubicación de los proveedores.	Se presenta un inconveniente pues los proveedores vienen de ciudades un tanto alejadas del restaurante y no se puede contar con	Este factor puede influir en forma negativa en la empresa pues al no poseer un proveedor que responda en tiempo real con las exigencias se debe acudir	Este factor se convierte en una gran amenaza porque cuando se agota los productos como frutas y verduras de excelente calidad se debe recurrir en

	ellos sino en días específicos (martes y viernes) aumentando el costo cuándo se debe recurrir a otro proveedor	a otros que manejan precios elevados impidiendo un adecuado uso de los recursos que se dispone.	ciertos casos a materias primas de baja calidad logrando una pérdida de credibilidad por parte de los clientes.
-Canales de distribución de los productos.	Se posee una ventaja competitiva en relación con otras empresas del mismo sector pues además de poseer vehículo propio (motos) para el transporte de los productos también se dispone de una adecuada ubicación en vías principales que facilitan el transporte de estos.	El poseer una ubicación estratégica en vías principales de la ciudad ha repercutido de forma positiva con la realización de contratos de prestación de servicios con clientes corporativos pues se facilita el transporte y distribución de los productos en especial a los clientes corporativos.	El impacto que ha tenido el poseer buenos canales de distribución ha contribuido en un crecimiento de un 50% en menos de uno año (en relación con el número de clientes) y aumentar el empleo para tres personas más es decir se pasó de 5 a 9 en tan solo doce meses.
ENTORNO SOCIO-CULTURAL			
-Liderar proyectos innovadores con impacto social.	uno de los objetivos principales de la empresa es generar empleo teniendo como base las madres y padres cabeza de familia de bajos recursos, en los cuales se les dé una flexibilidad a estas personas de compartir tiempo con sus familiares.	En el último año se ha logrado emplear a tres personas cabeza de familia (un hombre tres mujeres) ofreciéndoles la oportunidad que desarrollen sus conocimientos y capacidades al máximo orientándolos a capacitarse cada más.	Este tipo de proyectos ha contribuido a un crecimiento considerable de la empresa de un 50% pues los integrantes de esta han desempeñado un alto nivel de identificación y sentido de pertenencia, contribuyendo de manera comprometida a los objetivos organizacionales.
-Incremento del índice de desempleo.	Este factor influye de forma negativa en cualquiera de los sectores económicos debido a que las personas al no tener empleo pierden la capacidad adquisitiva y tiende a usar productos sustitutos más económicos.	El municipio de Guadalajara de Buga cuenta con un alto índice de desempleo, sin embargo, el sector restaurantero posee una ventaja ya que en esta ciudad se presenta una alta tasa de peregrinación hacia la basílica y sus alrededores y pose varias grandes empresas que son clientes potenciales para atender en calidad de proveedor de alimentos	El impacto puede ser positivo o negativo dependiendo del nivel de fidelidad que se tenga con los clientes existentes y la oferta que se tenga para captar nuevos y mejores clientes potenciales (personales y empresariales)
-Incremento del índice de delincuencia.	Esta variable influye de forma negativa en la empresa pues esta se encuentra situada en un sector en el cual la violencia se ha convertido en una rutina casi diaria (Zona norte de la Ciudad)	En la ubicación actual del restaurante desde hace algunos años se ha caracterizado por un aumento en la violencia y delincuencia pues se han empezado a formar grandes pandillas en este sector norte de la ciudad.	Este factor ha influido de forma potencialmente negativa en la empresa pues ha impedido el crecimiento de esta al impedir prestar el servicio en la jornada nocturna y adicional es que muchas personas al saber la

			ubicación de esta son escépticas que pensar que se pueden ofrecer productos y servicios de calidad destacable.
-Responsabilidad Social.	Este tipo de negocios practican la (RSE) solo en el papel ya que los sueldos que se brindan los empleados son bajos, además contaminan el medio ambiente con desperdicios y con consumo de combustibles fósiles (leña y carbón).	En Melao se destaca el adecuado manejo y control de desperdicios, una remuneración acorde al nivel de esfuerzos que realicen su equipo de trabajo y también se están empezando a usar diferentes empaques ecológicos amigables con el medio ambiente.	Este factor de responsabilidad social en el restaurante se ha convertido en un valor corporativo logrando articular un adecuado tratado y condiciones de empleados, proveedores, sectores de apoyo y sector ambiental interno y externo.
ENTORNO DEMOGRAFICO			
-Distribución geográfica de la población.	Este factor influye de forma importante pues la gran mayoría de los clientes que se poseen están ubicados en la zona sur de la ciudad, es decir en el polo opuesto de ubicación de la empresa. La gran mayoría de sus clientes son personas que trabajan en el sector industrial, público y privado, son de estrato socioeconómico tres en adelante y están en edades de 25 años en adelante.	Los esfuerzos del restaurante han estado orientados a captar cada vez más un mercado de estratos socioeconómicos medios y altos debido a que estas personas poseen un buen nivel adquisitivo y lograr fidelizarlos es parte de los objetivos estratégicos de Melao logrando así un crecimiento continuo que dé como resultado la generación de empleo continuo y desarrollo de la comunidad.	Lograr fidelizar este público objetivo se caracteriza como una oportunidad grande porque estos además de tener un poder adquisitivo considerable, se pueden convertir en canales de comunicación para captar nuevos y mejores clientes en calidad de referencia de productos y servicio (voz a voz)
-Desigualdad en los niveles de ingresos.	Este factor influye en todos los sectores debido a que del nivel de ingreso dependen muchas de las decisiones de compra de las personas.	El nicho de mercado al que orienta sus esfuerzos el restaurante es a personas de estratos socioeconómicos 3 en adelante los cuales devengan algunos más de dos salarios mínimos y no cuentan con el tiempo ni la disposición de preparar su comida es por tal motivo que el restaurante presta un excelente servicio a estas personas que tienen la capacidad de realizar contratos de alimentación, diarios, semanales quincenales y hasta mensuales.	El impacto que tiene esta variable puede llegar a ser negativa pues hay mercados potenciales los cuales podrían captarse, pero estas personas no cuentan en muchas ocasiones con los recursos financieros suficientes para hacer negocio con el restaurante, aunque quisieran hacerlo por la misma calidad de productos y servicio que ofrece Melao
ENTORNO ECONOMICO			

-Disponibilidad de crédito.	Esta variable es de vital importancia porque ha permitido al Restaurante la posibilidad de crecer en relación con su infraestructura y vehículos de distribución para poder generar mayor capacidad instalada desencadenando la creación de más empleo y captación de nuevos y mejores mercados.	Este factor ha permitido al propietario poder crecer a nivel empresarial mejorando infraestructura, aumentando sus activos y capital de trabajo, ha contribuido mejorar a nivel de experiencia crediticia que permita seguir ampliando el negocio y abarcar más mercado.	El impacto en el Restaurante ha sido muy positivo porque ha permitido crecer en una forma constante y sostenible hasta el punto de que genera una buena rentabilidad y contribución con la generación de empleo.
-Tendencia de las personas a gastar.	Este componente es de vital importancia pues logrando una adecuada combinación de producto, calidad y precio se ha podido fidelizar a los clientes existentes y posibles entrantes que estén dispuestos a hacer negocio con la organización.	Muchas personas cada día invierten más en alimentos de excelente calidad, con especificaciones determinadas y a buen precio, por eso es de vital importancia encontrar el equilibrio entre costo-precio y precio-beneficio tanto para los clientes como para el restaurante	Este factor ha influido positivamente en la empresa porque se ha tratado de crear una cultura de "productos personalizados", para ofrecer además de buenos platos con un buen servicio una experiencia agradable que satisfagan todos los sentidos de los clientes existentes y los nuevos.
-Patrones de consumo.	Esta variable es de vital importancia identificar tendencias y gustos de una generación una generación que cada día utiliza productos de buena calidad y con propiedades específicas (bajos en grasa y libre de químicos) los cuales han sido utilizados en el restaurante y son parte importante del crecimiento del negocio	Este factor cada día ha influye positiva o negativamente en los negocios de Restaurante y es de destacar que en Melao cada día se ha ido identificando he introducido productos y servicios que van en concordancia con los gustos y necesidades de los clientes.	El impacto es traducido a una gran oportunidad pues este el restaurante ha sabido canalizar por parte del administrador y su equipo de trabajo nuevas tendencias y técnicas de elaboración de productos específicos, logrando una atención personalizada a sus clientes.
-Nivel de productividad del trabajador.	Esta variable es de vital importancia porque es el que garantiza el crecimiento o declive de una empresa, en el restaurante se ha realizado una especie de rotación de puestos a todos los empleados para tratar de identificar sus actitudes y habilidades que permita ubicarlos en el puesto que mejor desempeñen.	El 50% de crecimiento del negocio en gran medida se debe a la adecuada combinación de mano de obra, recursos financieros y materias primas, de tal forma que se cada vez más productivo el restaurante con la utilización de la curva de experiencia de cada uno de sus integrantes	Este componente puede ser referenciada como una gran oportunidad pues se ha podido logra una adecuada combinación de recursos orientados a una elaboración adecuada de productos y prestación pertinente del servicio.
-Cambios en la demanda en	Este factor es de vital importancia debido a que	Este componente toma gran fuerza en	Una gran oportunidad se desprende de esta

diferentes categorías de bienes y servicios.	cuando las personas no tienen poder adquisitivo para comprar un producto que les guste simplemente adquieren otro sustituto que satisfaga su necesidad inmediata.	la medida en que no se tenga una buena diferenciación de productos y servicio que logre fidelidad de los clientes existentes y la captación de nuevos.	variable pues motiva al restaurante a crear mecanismos que logren fidelizar sus clientes por medio de mejora continua en sus procesos de trabajo. Orientando el producto a satisfacer necesidades específicas de su público objetivo, que optaran por hacer negocio con Melao así existan una amplia variedad de opciones a su disposición.
-Fluctuación de precios.	Este factor es uno de los más importantes junto con la calidad pues cuando sufre altas y bajas determinan en gran medida la cantidad de veces que las personas compran un producto o servicio, relacionándolo en el restaurante puede contribuir en el crecimiento o detrimento de la rentabilidad pues en la medida en que las materias primas aumenten de precio desencadenan una baja rentabilidad en la utilidad, esta situación ocurre en muchas circunstancias por la variación en el clima.	La fijación de precios en el sector de restaurante determina la rentabilidad o fracaso de este. Esta variable debe ser fija al menos por un tiempo determinado (1 año), debe variar o incrementar un 20 o 30% anual, teniendo como referencia la variación en los costos de materias primas necesarias para el funcionamiento del negocio.	La combinación de precios calidad ha sido una gran oportunidad que ha sabido aprovechar el restaurante Melao y este ha sido desencadenante ante al igual que otros factores del crecimiento continuo que ha sufrido, pues se ofrecen productos elaborados con excelentes materias primas con procesos adecuados dando como resultado productos de diferenciada calidad a precios asequibles.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
-Telecomunicaciones.	Este elemento forma parte indispensable en el negocio de restaurantes porque es uno de los canales más efectivos para prestar un servicio adecuado y en Melao ha contribuido a disminuir los tiempos de espera de los clientes a la hora de hacer su pedido y dejar sus quejas y recomendaciones adicional a esto el 90% de su venta se hace vía telefónica. (domicilios)	El uso de elementos tecnológicos como el teléfono es del 50% (Asomovil., 2018), y en muchas ocasiones es utilizado para hacer pedidos de productos en restaurante como "Melao el Rancho" que la gran parte de su venta lo hace por este medio por eso es de vital importancia utilizar nuevos y mejores dispositivos y aplicaciones que contribuyan al buen funcionamiento de este.	El uso de dispositivos electrónicos y aplicaciones que logran fidelizar los clientes es una gran oportunidad de la cual puede disponer Melao el Rancho, es por este motivo que algunos de sus objetivos es crear programas de fidelización de clientes e introducción de aplicaciones que permitan mejorar cada vez más el servicio que presta.
-Aceptabilidad a productos con alto	Cada día se ve que los restaurantes y la	La tendencia y justificación del empleo de estos	En este caso el impacto de la utilización de

contenido tecnológico.	tecnología va de la mano en la creación de nuevos y mejores productos en la gastronomía de cualquier parte facilitando en gran medida preparación de los platos ayudando a mejorar la calidad cantidad y rentabilidad de los mismo.	productos tecnológicos es cada vez mayor porque varios de los nuevos productos requieren la utilización de herramientas tecnológicas que además de facilitar la preparación de estos disminuyendo los focos de contaminación al utilizar combustibles fósiles. Uno de los objetivos del restaurante es Adquirir nuevas máquinas como muestrarios fríos y calientes para exhibición de los productos, también la compra de hornos de ahumado para algunos de sus productos.	productos tecnológicos será positivo y una gran oportunidad, pero hay que tener en cuenta que este tipo de productos tienen precios elevados que si no se tiene el capital necesario para adquirílos simplemente se quedara en proyecto de compra.
-Automatización de procesos.	Este elemento juega un papel importante en el nivel de producción de las empresas y más en un restaurante pues si se automatiza los procesos de la forma adecuada se logrará mejorar la producción y aumentar los indicadores de rentabilidad. Este proceso forma parte de los objetivos estratégicos a realizar en el restaurante	La tendencia en este sector como lo es el de restaurantes es que cada día tratan de implementar herramientas, técnicas, productos y procesos que ayuden a mejorar la forma de hacer las cosas para crecer de una forma constante y sustentable. En el restaurante se crearán estos procesos con ayuda de entidades de apoyo a empresas, el Sena y la Universidad del Valle	La implementación y puesta en marcha de procesos automatizados en el restaurante es una gran oportunidad potencial pues ayudara a la mejora de la producción con calidad y a bajos costos repercutiendo en forma positiva la utilidad o rentabilidad del Restaurante.
-Facilidad de Acceso a la tecnología.	Este aspecto es determinado en gran medida por la capacidad de dinero que se posea para adquirí esas herramientas tecnológicas que ayudaran a mejores procesos de producción y distribución. Es por tal motivo que el Restaurante Melao hará uso de apalancamientos financieros que le permitan adquirir herramientas tecnológicas necesarias para el buen funcionamiento.	La tecnología cada vez más se hace necesaria para la mejora de los productos y servicios y tener la posibilidad de acceso a ella hace que un negocio saque ventaja competitiva y comparativa de sus rivales logrando captar más clientes potenciales. El Restaurante Melao desde su reinicio utilizado la aplicación WhatsApp la cual le ha permitido ofrecer un servicio personalizado sus clientes.	El uso de las herramientas tecnológicas en el restaurante es una oportunidad grande que permitirá ofrecer un buen servicio y publicando los diferentes platos que se crean y esto a través de redes sociales, pagina Web y la utilización de aplicaciones de fidelización de clientes incluida el WhatsApp.
-Comunicaciones deficientes.	Este proceso se torna en una amenaza grave en cualquier negocio y más en un restaurante pues el éxito de la elaboración de	Es por tal motivo que cada día las empresas implementan mejores canales de comunicación como celulares con buena	Esta variable representa una amenaza en el sector de restaurante ya que este debe está regido en todo su proceso por adecuados

	los productos hasta su entrega final debe de estar regida por unos canales de comunicación adecuados que permita ofrecer platos de excelente calidad orientados a satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.	señal y de mejor capacidad de almacenamientos también se implementa sistemas no tecnológicos como los es el lenguaje de señas y códigos, para mejorar el tiempo de elaboración de productos, se capacita a los empleados en nuevas tendencias y técnicas por medio del uso de herramientas tecnológicas. Este factor de capacitación representa otro de los objetivos del restaurante para poder ser cada vez más competitivos en un mercado de contante cambio.	canales de comunicación que permitan realizar platos y prestar servicios específicos exigidos por los clientes, es de vital importancia que el área administrativa de Melao seta articular los canales de comunicación que dispone y los que podría adquirir
-Velocidad en desarrollo tecnológico.	El desarrollo tecnológico es cada vez más rápido y mejor porque cada día crea productos y servicios que van acorde con las exigencias de un entorno cambiante. en el caso de los restaurantes se ha creado una estufa inteligente llamada la cocina inteligente Whirlpool que combina la cocina convencional y el uso de las aplicaciones y redes sociales	Los desarrollos tecnológicos hacen cada vez más prácticos y rápidos muchos procesos en un restaurante pasando de una cocina netamente artesanal a una cocina inteligente ahorrando tiempo, costos y permitiendo elaborar nuevos y mejores productos.	Los desarrollos tecnológicos impactan las organizaciones en forma positiva o negativa dependiendo del buen uso y aplicación que se le dé, es decir, es cuestión de los integrantes de la organización ayudar a mejorar el negocio utilizando adecuadamente los recursos tecnológicos de que se disponen. En el restaurante proyecta implementar aplicaciones que permitan fidelizar cliente y al mismo tiempo mejorar los procesos de trabajo.
-Resistencia a cambios tecnológicos.	Este tipo de comportamiento se puede presentar cuando la persona que está a cargo de la empresa no da a conocer los beneficios y desventajas del empleo de aparatos tecnológicos para minimizar tiempos y mejorar la calidad de los productos. En Melao se ha ido creando una cultura inclusión en la cual todos los integrantes del equipo de trabajo aportan sus conocimientos acerca de cómo hacer mejor su	La justificación de la resistencia a cambios tecnológicos se puede ver en muchos casos por un nivel corto de educación escolar de los integrantes de una empresa, es cuestión de la parte administrativa dar a conocer los beneficios del uso de los diferentes instrumentos tecnológicos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y servicios. Este proceso de educación tecnológica lo realizara el	El mal manejo de este factor puede convertirse en una gran amenaza para el restaurante generando una monotonía de productos y servicio, mientras que, si se crea una cultura orientada a los cambios, se podrá vislumbrar siempre un mejor futuro con buenas y mejores formas e instrumentos para crear nuevos y mejores productos y servicios

	trabajo en este caso a través de la utilización de herramientas tecnológicas.	restaurante Melao por medio de capacitaciones con expertos en el tema.	
ENTORNO AMBIENTAL			
-Buenas condiciones climáticas	El sector de restaurantes es afectado positiva o negativamente por buenas o malas condiciones climáticas debido a que de este depende el precio y calidad de la materia prima para la elaboración de los diferentes platos que se ofrecen. Es de vital importancia tener una variedad de proveedores que permitan atender necesidad del restaurante en el momento que lo requiera.	Este factor positiva o negativamente dependiendo de la temporada en que se esté (Lluvia o sol) afectando los precios de las materias primas, la calidad de estas y la distribución de los productos que se venden en calidad de servicio a domicilio.	Este factor influye bastante en el negocio de restaurantes pues de él depende en última instancia la buena rentabilidad o utilidad de la empresa porque si se comprar materias primas de buena calidad y a buen precio se supone que habrá buena rentabilidad del restaurante. Es un factor incontrolable por la empresa por eso hay que generar estrategia que permitan mitigar a su mínima expresión estas amenazas.
-Precio y calidad según condiciones climáticas	El precio y la calidad determinan la rentabilidad de un restaurante pues de ellos depende el éxito o no de este y estos son influenciados positiva o negativamente en gran medida por las condiciones climáticas que determinan el costo de las materias primas para la elaboración de los productos y servicios.	Tanto el precio como la calidad en un restaurante forman parte importante debido a que estos negocios no pueden pretender aumentar o disminuir el precio de sus productos o servicios a su antojo porque este debe ser relativamente fijos o estables al menos cada año para poder lograr la fidelidad de los clientes y la rentabilidad del negocio.	El adecuado costeo de platos en un restaurante lograra mitigar la variación de en precios de materias primas permitiendo ofrecer la misma calidad de productos sin alterar los precios a los clientes. El apoyo de entidades de desarrollo empresarial y entidades educativas ayudara al restaurante crear procesos adecuados de costeo de productos convirtiéndose este factor en una gran oportunidad para sacar ventajas tanto competitivas como comparativas.
-Procesos adecuados de reciclaje	Este tipo de mecanismos ayudad a los restaurantes a generar verdadera conciencia y responsabilidad social pues producto de la elaboración de los platos	La tendencia de muchas empresas en el presente y futuro es lograr un equilibrio económico que no esté en detrimento con el medio ambiente que lo rodeo. El restaurante Melao	Este proceso es una gran oportunidad que lograra desenvolver una buena actividad económica y un equilibrio con la natural a través del uso de adecuados procesos de

	se generan muchos desperdicios que si son tratados de la forma más idónea se pueden mitigar las condiciones de contaminación que se generaría del mal manejo de estos desperdicios	se va a implementar procesos adecuados de reciclaje y se están adquiriendo materias primas de empaque de los productos que son biodegradable y amigables con el medio ambiente.	reciclaje que puede ocasionar daños en el medio ambiente e incurrir en costas multas que además de afectar de forma negativa el ambiente también lo hacen con la rentabilidad de los negocios.
ENTORNO POLITICO-JURIDICO			
-Leyes sanitarias de control de alimentos.	Este tipo de normas regulan el buen funcionamiento de los negocios de restaurantes garantizando así la adecuada manipulación almacenamiento y control de las materias primas para la elaboración de los diferente productos y servicios. En el restaurante Melao se realizarán capacitaciones en estos procesos para garantizar la calidad de los productos y velar por la salud y bienestar de los clientes	Este tipo de leyes obliga al restaurante a adquirir nuevos y mejores procesos que garanticen la calidad de sus productos, pero hay empresas que hacen caso omiso a estas regulaciones y son objetivo de multas educativas, económicas y hasta el cierre del establecimiento. En Melao los caracteriza el eslogan “Nuestra satisfacción es la Suya” orientada esta por la excelente elaboración de los productos, así como los servicios de atención y distribución de estos hasta los clientes finales.	La utilización de estas normas sanitarias es una oportunidad grande de ofrecer productos con procesos adecuados orientados a la satisfacción de comensales que además de un producto esperan recibir bienestar de este, es cuestión de las entidades que regulan las empresas verificar que se haga todo de acuerdo con estándares establecidos por la ley.
-Leyes locales, Estatales y federales especiales.	Las leyes que rigen el funcionamiento de un negocio pueden ocasionar muchas veces gastos excesivos por parte de las empresas que podrían utilizarse en inversión y en la mejora de la empresa.	Cada vez más los entes que rigen el funcionamiento de un determinado lugar truncan el buen crecimiento de las empresas al imponer impuestos por muchos aspectos (Ipoconsumo 4% e IVA 19%). Es por eso por lo que el Restaurante Melao está estudiando la posibilidad de adoptar un nuevo modelo de negocio que es la venta de los productos fuera del establecimiento (Domicilio) evitando pagar impuestos determinados Ipoconsumo	Estas leyes comprenden una amenaza a las micros y pequeñas empresas que en última instancia deben pagar una gran cantidad de impuestos por ser formales. Claro está que el ser formales trae consigo una serie de beneficios como lo es el poder generar contratos de trabajo con clientes corporativos.
-Tamaño de los impuestos.	Este componente influye directamente en el crecimiento empresarial o no de una región ya que si son excesivos las empresas tiende al declive hasta el cierre de las mismo, por eso es cuestión de los dirigentes	La tendencia que existe en el momento por parte de los restaurantes es ser informales hasta que las leyes lo permitan para poder tener una mejor rentabilidad e invertir en su negocio para mejoras continuas.	Este factor es decisivo a la hora de continuar o no por parte de un restaurante y más aún empezar pues muchas veces los impuestos son tal altos que simplemente los empresarios deciden invertir su dinero en otro

	a cargo de crear las leyes de impuestos de encontrar un equilibrio que permita a las empresas a ser formales, pero sin repercutir significativamente en su utilidad.		tipo de actividad económica. En Melao se está estudiando la opción de un modelo de negocios que permita mitigar a su mínima expresión el pago de impuestos (sin evadir)
-Nivel de impuestos	Este mecanismo de los impuestos cada vez más está condenando a las micro, pequeñas y medianas empresas a desaparecer, pues es tanta la cantidad de dinero que hay que pagar que según expertos “el 70% de la utilidad neta de un negocio va dirigida o destinada a pagar impuesto”.	Es por los altos niveles de impuestos que varios restaurantes y empresas opten por llevar una doble contabilidad por tratar de mitigar los pagos de impuestos.	Esta variable representa una amenaza grande en varios sectores de la economía y más en de alimentos debido a la implementación de nuevas tasas de impuestos como el Ipoconsumo que es del 4,5% creando cada vez más barreras de entradas que entorpezcan la inversión de empresarios en restaurantes y empresas derivas, generando en ultimas el aumento del desempleo o estancamiento de proyectos que generen desarrollo comunitario.
- Requisitos de formalización de empresas.	Los requisitos para formalizar empresas son cada vez más complejos porque además de una ardua papelería y diligencias, También vienen consigo una serie de responsabilidades económicas y hasta penales, derivadas de leyes locales y estatales que se generan de la formalización de una empresa, un componente negativo es la cantidad de impuesto que hay que pagar por ser empresario.	La formalización de una empresa como lo es un restaurante incurre en el pago de diferentes impuestos tributarios como lo es cámara de comercio, industria y comercio, ipoconsumo e IVA, que ayudan a este tipo de negocios a poder participar en contratos con clientes corporativos, pero a su vez adquieren el compromiso y obligación de pagar una gran cantidad de dinero por su funcionamiento. Es por esto por lo que varias personas están optando por volver su negocio de “Garaje”	El no ser una empresa formal impide a los negocios y más a los restaurantes optar por contratos con clientes corporativos que consumen gran parte de los productos que se ofrecen. En el caso de Melao está a sido una gran amenaza y debilidad pues al ser una empresa informal puede ser objeto de sanciones financieras y disciplinarias, es por esto por lo que el administrador ha decidido formalizarse para poder en primera instancia contribuir con el desarrollo de la comunidad y también abarcar un mercado más amplio disponible.
-Contexto internacional.	La crisis de Venezuela ha traído consigo una gran migración de sus ciudadanos al territorio colombiano que están dispuestos a trabajar en	Esta variable ha traído consigo un aumento del nivel de desempleo por parte de los colombianos debido a que ofrecen su mano de obra a precios	Esta crisis es claramente una gran amenaza para el pueblo colombiano y sus empresas pues muchos de estos extranjeros laboran en nuestro país y

	“lo que sea”, también han empezado a crear empresas de su gran mayoría restaurante de comida típica de su país, acaparando mercado al restaurante ya establecidos aumentando la competencia ofreciendo productos y servicios a muy bajo costo, impidiendo un competencia leal y sostenible	muy bajos a los cuales están acostumbrados a recibir los empleados colombianos	envían el dinero que gana hasta el suyo, creando una crisis económica que debe controlar lo más pronto posible las diferentes entidades competentes
--	---	---	--

1FUENTE: Elaboración propia, tomado de Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, Benjamín Betancourt Guerrero.

8. ANÁLISIS SECTORIAL DE RESTAURANTES.

El entorno competitivo del sector de restaurantes incluye una serie de componentes y actores con una finalidad u objetivo común de ofrecer el servicio de comida servida a la mesa y a domicilio y de esta manera lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes de un determinado segmento o nicho de mercado.

Este sector de food service vende al año \$35 billones y genera más de un millón de empleos. Así se mueve una industria dominada por pequeños negocios (Dinero, 2018).

Según un estudio realizado por la Revista Dinero el impacto negativo de la reforma tributaria, el alza de los arrendamientos y de los insumos importados fueron unas de las causas por las cuales este sector tuvo un pésimo 2017. Esta actividad comercial compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías, según Euromanitor, vendió \$35 billones en 2016 y se proyecta que alcance ventas de hasta \$38 billones para el 2021. En el año 2017 se cerró la Cigale reconocido restaurante de Bogotá, mientras otros como Astrid y Gastón, Calentao Express y Deluchi, Pizza por metros, iniciaron un proceso de reorganización.

Pero se destaca según el Dane que mide el sector como “el consumo fuera de casa”, indica que este sector esta sustentados en un porcentaje importante por pequeños jugadores que compiten con grandes empresas como lo IRCC (El Corral), Frisby y McDonald’s, cuyas ventas en 2016 fueron de \$328.668 millones, \$314.976 millones y \$302827 millones respectivamente, según el ranking delas 5.000 empresas de Revista Dinero.se destaca que aunque estas grandes empresas sean altamente competitivas, queda todavía un gran mercado disponible para nuevas empresas que ayuden a contribuir con el crecimiento económico del país.

Ya las personas no se quedan consumiendo única y exclusivamente en meriendas y medias nueves en panaderías y mucho menos visitan solo los restaurantes en fechas especiales. “Por lo menos el 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez fuera de casa”. Dice Luis Carlos Cadena director, director de la consultoría Objetivo, quien explica que la dinámica en el trabajo y el caos vehicular que se presenta en las en las ciudades ha contribuido al crecimiento del sector.

Un alto porcentaje de estos restaurantes se ubica en el denominado “corrientazo”, según Euromonitor el mercado de comidas fuera de casa creció 6% en 2017 respecto al 2016. En relación con las panaderías y cafeterías, el dato de ventas se acerca a los \$4 billones, según Euromonitor.

Es de destacar que además en Colombia también hay personas que cada día se preocupan por darles buenos y mejores usos a las cosas y en este caso disminuir el desperdicio de comida que muchos restaurantes realizan debido a que no fue vendido en el día, los jóvenes Angélica Alvares, Eduardo Manzanera, Santiago Osorio, Juan Sebastián García y Juan David Londoño, egresados todos de la Universidad del Externado, crearon Eat`N Save, (Portafolio, 2018), la aplicación que busca disminuir el desperdicio de comida en el país. La dinámica de esta aplicación es vender la comida que no se pudo vender durante el día a los colombianos pero ya a muy bajos costos. La idea lo busca principalmente es mitigar el impacto “tanto a al medio ambiente, los usuarios y los restaurante” según Angélica Alvares.

Según la organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación, FAO, cada año el 30 % de la producción mundial se pierde después de la cosecha o se desperdicia en las tiendas en los hogares o en los servicios de restaurantes, y este desperdicio asciende a unos \$2,6 billones de dólares al año. Se estima que este desperdicio de alimentos llega a los 9.76 millones de toneladas cantidad suficiente para alimentar a todos los habitantes de Bogotá.

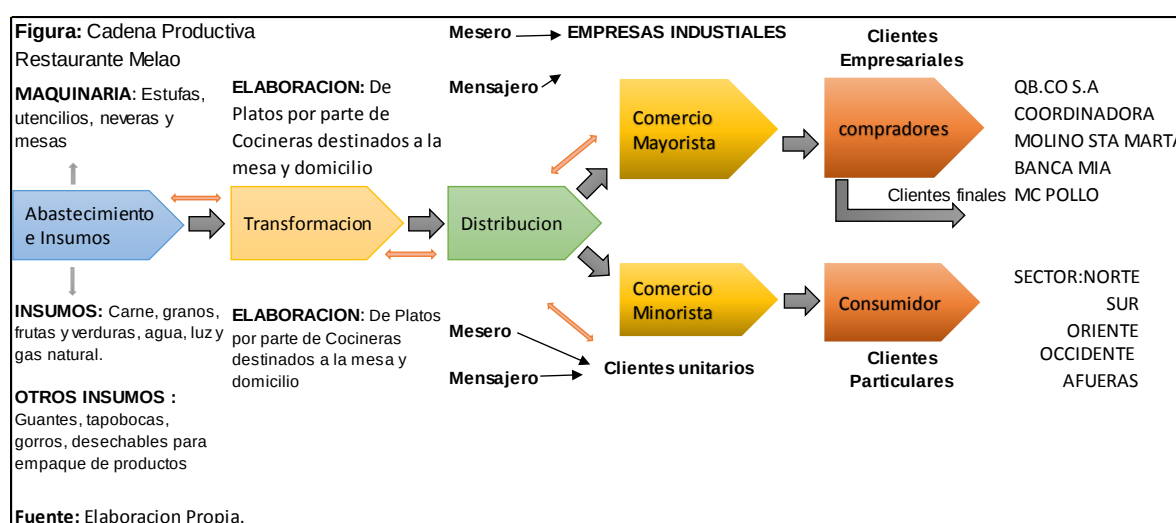
En el Valle del Cauca 63 restaurantes turísticos serán certificados en alta calidad, gracias a un trabajo conjunto entre la secretaria departamental de turismo, el ICONTEC y el Viceministro de Turismo, esta certificación busca no solo mejorar la calidad del servicio para el turista, sino posicionar la ruta gastronómica del departamento (Gobernación del Valle del Cauca, 2018).

8.1. PRESENTACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

La cadena productiva se define como “ un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa, o indirecta entre sí, y de estas con entidades de apoyo, que comprenden desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que prestan los servicios de distribución y entrega a los clientes finales y que en el conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de

costos, así como sinergias y agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a los que están dispuestos a pagar los consumidores. La relación fundamenta que se presenta entre las empresas de la cadena, es de tipo comercial y de complementariedad (servicios) y, generalmente, incluyen grandes y pequeñas empresas proveedoras, sin embargo, también se pueden dar relaciones de cooperación y de apoyo, que deben permitir al final del proceso, hacer sus productos competitivos en cualquier eslabón de esta”.

Grafica 5 Cadena Productiva Restaurante Melao el Rancho.



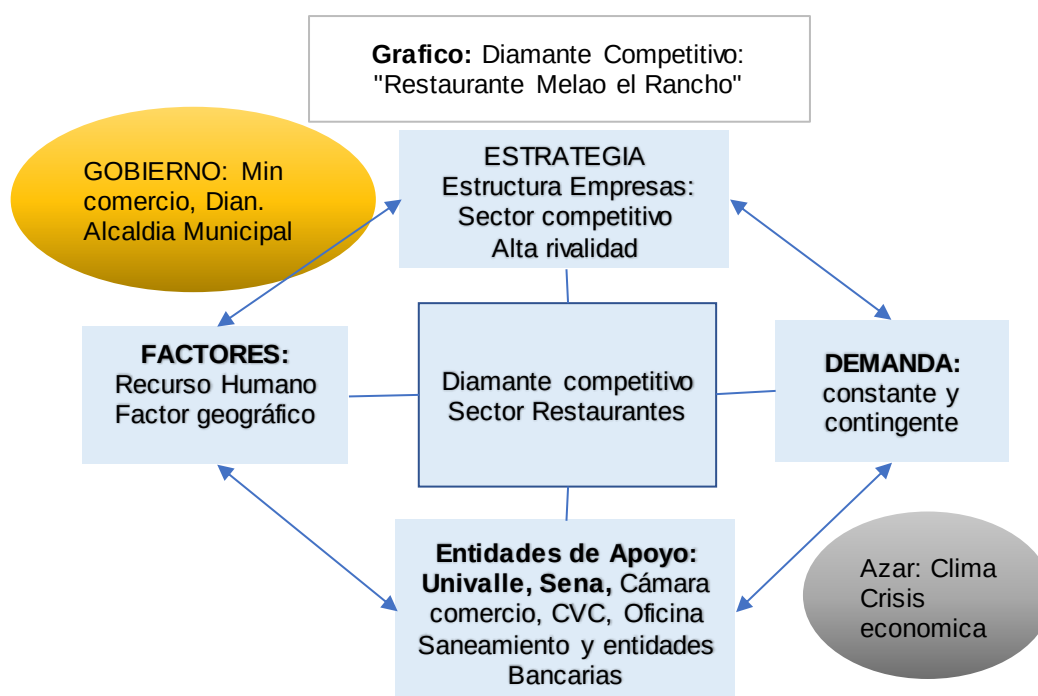
FUENTE: Elaboración propia.

En este caso la cadena productiva del Restaurante Melao el Rancho está compuesta por todas aquellas actividades o procesos de abastecimiento los cuales están relacionados con la adquisición de maquinaria como estufas, utensilios como cucharas, cuchillos, batería de ollas, olla a presión industrial, etc., también se encuentran en esta categoría de abastecimiento aquellos insumos como lo son las materias primas las cuales están representadas en: carnes, granos, frutas y verduras, así como el agua, luz y gas necesario para la transformación de los productos. En el proceso de transformación es en el momento en el cual se pasa de una materia prima a un producto terminado y esto a través de la intervención de personas expertas en el tema estas son la jefe de cocina y sus asistentes, de aquí salen las diferentes presentaciones de platos como lo son los servidos a la mesa y los domicilios; en el proceso de distribución intervienen dos personas diferentes las cuales son: el mesero, que es el

encargado de llevar los platos elaborados para la mesa, es decir los que son consumidos por parte de los clientes dentro del establecimiento comercial; el otro es el mensajero, el cual es el encargado de llevar el producto empacado de una forma específica, llevándolo desde el establecimiento (Restaurante Melao), hasta el cliente u usuario final. Es de destacar que este restaurante tiene dos tipos de clientes: particulares y empresariales los cuales hacen uso de las dos modalidades de servicio; servicio al comedor y domicilio entre los clientes más destacados se encuentran: Coordinadora Mercantil S.A. y QBCO. S.A., los cuales representan un 60 por ciento de las ventas mensuales del establecimiento.

8.2. ELABORACIÓN DEL DIAMANTE

Grafica 6 Diamante Competitivo Restaurante Melao el Rancho.



Fuente: Tomado de Direccionamiento Estrategico de organizaciones Deportivas, Diamante competitivo, pág. 35

FUENTE: *Elaboración propia. 1*

Este modelo de diamante tiene una serie de conceptos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de tratar de medir el nivel de competitividad que posee una empresa en relación con sus competidores las cuales son:

- Factores productivos
- El Clúster y/o las cadenas productivas
- Las condiciones de la demanda
- Estrategia y estructura de las empresas del sector

En este proceso juegan un papel importante el azar que son todas aquellas fuerzas que afectan de forma positiva o negativa el buen funcionamiento de las empresas y el gobierno que es el encargado de regular las reglas del juego garantizar el bienestar igualitario en una economía.

Condiciones de los factores

Factores Productivos (Betancourt G, 2005): se dividen en (básicos) o creados (avanzados y especializados). Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada, y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial, energética, el personal altamente especializado tales como ingenieros titulados y científicos, así como especialistas en informática y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

A continuación, se presentan algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el análisis competitivo del sector de restaurantes de la ciudad de Guadalajara de Buga.

Recurso Humano: el sector de restaurantes y más específicamente el Restaurante Melao el Rancho requiere un nivel estudiantil “no tan calificado” a excepción del (los) administrador (es) o personas responsables del direccionamiento y manejo de la empresa, las personas que elaboran los distintos platos requieren tanto de creatividad como educación acerca de las tendencias y elaboración de estos que se presentan en el entorno., los productos que elaboran tanto la jefe de cocina como sus asistentes a partir de la combinación de una serie de recursos como materias primas y aparatos para transformar estas, los hacen a través de la acumulación de experiencia adquirida de más o menos 20 años de algunas personas, logrando adquirir una curva alta de experiencia a la hora de desempeñar su labor. Es decir el conocimiento que poseen la gran mayoría de los

empleados de este establecimiento la han hecho de forma empírica, también se destaca que el equipo de trabajo del restaurante Melao hace uso útil de las tecnologías de la información para poder actualizarse en la forma de elaborar platos ya existentes y motivarse a crear nuevos que auguran un mercado muy atractivo (Productos nutritivos a base de fibras y vitaminas), logrando sacar ventaja tanto competitiva como comparativa en relación a sus rivales directos.

Factores Geográficos: este factor es de vital importancia ya que la calidad de las materias primas como las frutas, verduras y aun las carnes son afectadas de forma positiva o negativa dependiendo en el lugar donde se encuentren, ya que estas materias primas dependen de la calidad del clima y muchas veces los problemas climáticos como excesivas lluvias o abundantes oleadas de calor influyen tanto en la calidad de estas como en su precio de compra.

El Clúster y/o las cadenas Productivas: la presencia en una nación o región de sectores competitivos, que guardan conexión unos con otros llevan frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos, que son complementarios. Existen formas de encadenamientos productivos los cuales son los conglomerados, aglomeraciones, Distritos industriales, Redes empresariales, Sectores conexos (Auxiliarte y de Apoyo).

Sectores de Apoyo.

Universidad del Valle sede Buga y Sena. Las cual ayudaran a los dirigentes del restaurante Melado el Rancho a direccionar estratégicamente la empresa con la utilización y apropiación de diferentes modelos para mejorar procesos de planeación, organización, dirección y control de la mismo.

Cámara de Comercio: el cual orienta a las empresas en este caso restaurantes a realizar un adecuado manejo administrativo por medio de cursos gratuitos que permiten adquirir conocimiento técnico acerca de cómo deben hacerse las cosas para llevar un restaurante al correcto funcionamiento.

Corporación autónoma Regional del Valle del Cauca- CVC: esta ejerce la autoridad ambiental de una manera autónoma en el Valle del Cauca. Su objetivo principal es promover el desarrollo sostenible desde un enfoque ambiental

Oficina de Saneamiento e higiene empresarial: la cual está orientada a vigilar y velar por el correcto funcionamiento de las empresas en este caso restaurantes para que realicen un adecuado uso de sus materias primas a la hora de elaborar

productos y adicional a eso es el correcto manejo de los desperdicios que se generan de la actividad comercial.

Bancos, financiera y cooperativas: encargadas u autorizadas de realizar préstamos bancarios a pequeñas, medianas y grandes empresas para poder subsistir, crecer y diversificarse para generar empleo y motivar la buena demanda y oferta de productos y servicios.

Estrategia y Estructura de Las empresas del Sector: el ultimo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan Las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Estructura, estrategia y rivalidad: la gran mayoría del restaurante ubicados en la ciudad de Guadalajara de Buga, son pequeñas empresas, con una estructura funcional ya que algunas de sus características más comunes son personas especialistas en su trabajo lo son las y los cocineros y chef, la comunicación es directa entre todos los miembros de la empresa, varias de sus decisiones son descentralizadas. La Rivalidad entre los restaurantes es alta ya que están ubicados en un sitio relativamente pequeño como lo es el municipio de Guadalajara de Buga, y poseer varias empresas fuertes como lo es Burako Gourmet, Costiky, De Res y de Cerdo, el Trapiche, Don Karlos Fonda del Rio, etc., contando estas con existencia de algunas de más de 20 años en el sector, dejando ver la fuerte competencia que se presenta, pero es de destacar que el restaurante Melao posee una serie de ventajas tanto competitivas como comparativas como lo es el uso de la curva de experiencia por parte e de su equipo de trabajo, también el adecuado uso de las tics como lo es el WhatsApp y otros medios electrónicos.

Gobierno.

Este forma parte fundamental en todos los sectores económicos colombianos, en el caso del sector de restaurantes tiene gran influencia debido a que los productos y servicios que se derivan de este están relacionados directamente con la salud y bienestar de las personas, es decir estas consumen los diferentes productos que los restaurante producen y si por casualidad no son preparados de la forma más adecuada con los nivel requeridos de asepsia necesarios pueden ocasionar malestares de salud hasta provocar en algunos casos la muerte de a alguna

persona, también se destaca el adecuado manejo de desechos que se generan derivados de la elaboración de productos, que si se desechan de la forma incorrecta causa un impacto ambiental negativo en el medio ambiente y por ende en la sociedad. Las entidades que regulan el buen funcionamiento de estos establecimientos comerciales son:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: este apoya la actividad empresarial y comercial, creadora de bienes, servicios y tecnología, con un objetivo primordial que es velar por la sana competencia en el mercado local, en beneficio de los consumidores.

Las condiciones de la Demanda.

La creación de una demanda interna existente, para consolidar el carácter competitivo del sector, luego la dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros. Se destacan tres atributos significativos; la composición de la demanda interna, la magnitud y pautar del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros.

La demanda del sector de restaurantes en el municipio de Guadalajara de Buga puede ser vista desde dos enfoques la primera es el consumo diario de personas que no poseen ni el tiempo ni la habilidad de cocinar por tal motivo deciden entregarles este proceso a personas especializadas en el tema es decir a los restaurantes. El otro enfoque es de carácter contingente o situacional, es decir que dependiendo de acontecimientos o temporadas que ocurra, la demanda puede ser alta o baja, un ejemplo de este puede ser las fechas especiales en las cuales las personas deciden salir a degustar de una gran variedad de platos originarios de restaurantes y fondas de comidas, como lo es el día de la madre, día de la mujer, amor y amistad, y tiempos específicos como lo es la semana santa en Guadalajara de Buga y esto par restaurantes ubicados cerca a la basílica y sitios aledaños ya que es tal la demanda de turistas lo cual se ve reflejado en un elevado volumen de venta de platos típicos y a la carta.

El azar.

Uno de los factores más determinantes en el sector de Restaurantes, resultase el clima, debido a que la materia prima de este sector depende de forma directa de los recursos naturales como lo es el agua, la tierra, que si escasean (sequias) o hay una sobreabundancia de estas (inundaciones) los productos como lo son las diferentes carnes frutas y verduras pueden llegar a escasear y por ende se elevaría su precio. Otro de los factores importantes son los canales distribución ya que si estos no son de calidad las materias primas pueden estropearse hasta

dañarse ya que la gran mayoría son muy delicados. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la crisis económica derivada de la migración de ciudadanos venezolanos a Colombia aumentado los índices poblacionales y el índice de desempleo de los locales.

8.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Grafica 7 Cinco Fuerzas Competitivas



FUENTE: Elaboración propia

8.3.1. Análisis cinco Fuerzas.

Este modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, representa el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes; 2. El poder de negociación de los clientes; 3. El poder de negociación de los proveedores; 4. La amenaza de productos y servicios sustitutos; 5. La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.

La amenaza de nuevos entrantes: este factor hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las organizaciones formalmente establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada que existen y de los niveles competitivos de los rivales actuales. De lo anterior existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

Economías de escala: estas se refieren a la posible disminución de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción. Este es un factor que obliga al entrante a introducirse, o produciendo a gran escala, o si no entrar produciendo a pequeña escala, aceptando una desventaja en costes.

Este tipo de barrera influye de una forma poco fuerte en el sector de restaurantes en ciertos casos ya que muchas de las empresas que se dedican a este tipo de negocio son informales ya que lo único que necesitan es “tener una buena sazón y un lugar donde preparar los alimentos que va a vender”, las barreras fuertes se presentan cuando estas pequeñas micro empresas desean ampliar el negocio y prestarle el servicio a clientes corporativos que requieren de unas condiciones mínimas como ser una empresa formal (registro de cámara y comercio, industria y comercio, Rut, etc.) que permitan garantizar además de la legalidad también un buen producto y servicio para ofrecer a sus empleados.

Diferenciación del producto: esto ocurre cuando los competidores existentes se benefician de una marca reconocida y fuerte además de la lealtad de los clientes, la diferenciación crea barreras de entrada al forzar a los entrantes a invertir mucho para vencer la lealtad de los consumidores.

En este caso la empresa objeto de estudio ha logrado diferenciarse en varios aspectos como lo es la calidad del producto, utilizando materias primas de excelente calidad que han logrado fidelizar la gran mayoría de sus clientes adicional a eso es el buen servicio que se presta desde la recepción del pedido hasta la entrega final ya que se dispone del uso de la aplicación WhatsApp que es por el medio en donde se reciben el 90% de los pedidos que realizan los clientes día a día, también se dispone de personal en sus diferentes áreas que son especialistas en su trabajo ya que llevan algunos hasta más de 20 años desempeñando su labor con vocación.

Necesidad de Capital: la necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, principalmente si el capital se requiere para publicidad o investigación y desarrollo (I+D) arriesgada o no redimible.

Esta barrera es relativamente baja ya que se puede disponer de un capital no tan elevado a la hora de crear un restaurante, cabe anotar que es adicional a el capital también es importante contar con una mano de obra experta en su trabajo en este caso muy buenos cocineros, meseros y mensajeros que aseguren tanto la calidad del producto como el servicio con el que se distribuye este hasta el cliente o comensal final.

Costes de cambio de proveedor: este tipo de barrera se crean si hay costes adicionales que debe asumir los compradores al cambiar de proveedor de productos o servicios a otro.

Esta barrera es una de las más fuertes en el sector de restaurantes ya que si por algún motivo alguna empresa que se dedique a esta razón social tiene o siente la necesidad de cambiar de proveedor puede entrar en dos tipos de costos el económico que sería pagar un precio más alto por las materia prima en este caso frutas, verduras, granos o carnes necesarios para la elaboración de sus productos; el otro costo sería de calidad de las materias primas ya que en muchas ocasiones cuando se cambia de proveedor puede que este maneje productos de baja calidad afectando de forma negativa el producto final de los restaurantes haciéndolo perder clientes y mercado con sus competidores.

Acceso a los canales de distribución: la necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto, esto se puede ver traducido en una barrera de entrada.

Este tipo de barrera es muy baja ya que las empresas de restaurante utilizan canales de distribución subcontratados es decir lo hacen por medio de meseros

que entregan los pedidos a la mesa a los clientes y también los mensajeros que distribuyen los diferentes platos a los clientes por medio de domicilios utilizando como medio de transporte moto o carro que en muchas ocasiones es de propiedad del mismo trabajador

Desventajas en costes independientes de la escala: algunas organizaciones competidoras pueden poseer ventaja que son diferentes del tamaño o a las economías de escala. Ocurrido esto por: el acceso favorable a las materias primas, la propiedad del producto, los subsidios del gobierno y las políticas gubernamentales favorables.

El restaurante Melao posee una gran ventaja que es el poseer proveedores mayoristas de materias primas que son de la misma familia ofreciendo productos de excelentísima calidad a bajos precios.

El poder de negociación de los clientes: los clientes amenazan a un sector a bajar sus precios, negociando por mayores y mejores niveles de calidad y más servicios, ocasionando una guerra entre los competidores los unos a los otros en relación con la calidad y precios. Ocasionando una disminución de la rentabilidad del sector. Un grupo de compradores poseen poder cuando se da las siguientes condiciones:

- Se encuentra concentrado o su compra representa un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen muy pocos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.

Los compradores poseen un gran poder en el restaurante objeto de estudio ya que uno de sus mayores clientes es corporativo y representa el 50% de las ventas diarias así que se debe de manejar tanto para ellos como para el resto de sus clientes una buena calidad y variedad de productos o platos que satisfagan la necesidad de estos logrando fidelizarlos a la empresa.

El poder de negociación de los proveedores: estos pueden ejercer su poder de negociación sobre los integrantes de un sector amenazado con subir precios o

reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes condiciones:

- El grupo de proveedores no se encuentra obligación a luchar contra productos sustitutivos para vender al sector.
- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado (pocas empresas dominan el sector) que el sector al que vende.
- El producto que ofrece el proveedor constituye un suministro importante para el negocio del o los posibles compradores.

Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costes de cambio.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo ya que en la ciudad de Guadalajara de Buga se dispone de varias cadenas de supermercados como los son Olímpica, Surtitifamiliar, almacenes éxito, supermercados Cañaveral que ofrecen cada uno sus productos a un determinado precio ya es cuestión de cada cliente elegir el proveedor de su conveniencia logrando comprar productos de buena calidad a buenos precios.

La amenaza de productos y servicios sustitutivos: todas las organizaciones de un determinado sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los sustitutivos restringen el beneficio potencial de un sector al establecer un límite en los precios que las empresas puedan ventajosamente cargar. Al ser más atractiva la relación calidad/precios de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

La amenaza es alta dependiendo del nivel de fidelización que se tenga con sus clientes ya que en el sector de restaurantes las comidas que se ofrecen tienen varios sustitutos como los son las comidas rápidas, las panaderías y cafeterías que ofrecen productos similares y más bajos costos de tal forma que es cuestión de una buena gestión por parte de los dueños o administradores del restaurante para lograr el equilibrio entre calidad precio y beneficio para sus clientes.

Tabla 5:

Tabla 9 Matriz Cinco Fuerzas del Restaurante Melao el Rancho

		MARCO ESPECIFICO DEL NEGOCIO					Fecha: 16-03-2018
		PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
NEGOCIO: Restaurante Melao el Rancho							
SECTOR: RESTAURANTES		Repulsión		Neutro	Atracción		
		-	-	-	+	+	+
1. BARRERAS DE ENTRADA Economías de escala. Diferenciación del producto. Costos de cambio para el cliente. Acceso a canales de distribución. Necesidades de capital. Acceso a tecnología de punta. Acceso a materias primas. Protección gubernamental. Efectos de la curva de experiencia. Reacción.	Bajo		✖				
	Bajo					✖	Alto
	Bajos		✖				Alto
	Amplio		✖				Altos
	Bajas					✖	Limitado
	Amplio			✖			Altas
	Amplio				✖		Limitado
	Baja		✖				limitado
	Bajo					✖	Alta
	Baja				✖		Alto
2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES Número de competidores. Diversidad de competidores. Crecimiento del sector. Costos fijos o de almacenamiento. Incrementos de capacidad. Capacidad de diferenciación del producto. Importancia para la corporación. Rentabilidad del sector.	Grande	✖					Pequeño
	Grande	✖					Pequeño
	Lento		✖			✖	Rápido
	Altos					✖	Bajos
	Grandes					✖	Continuo
	Commodity		✖				Especial
	Alta						Baja
	Baja					✖	Alta
2.1. BARRERAS DE SALIDA Especialización de los activos. Costo de salida. Interacción estratégica. Barreras emocionales. Restricciones sociales o del gobierno.	Altos				✖		Bajos
	Alto				✖		Bajo
	Altos	✖					Bajos
	Altas	✖					Bajas
	Altas				✖		Bajas
4. PODER DE LOS COMPRADORES. Número de clientes importantes. Posibilidad de integración hacia atrás del cliente. Rentabilidad del cliente.	Bajo		✖				Alto
	Alta		✖				Baja
	Baja					✖	Alta
5. PODER DE LOS PROVEEDORES. Número de proveedores importantes. Importancia del sector para los proveedores. Costo de cambio de los productos del proveedor. Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.	Bajo				✖		Alto
	Pequeño					✖	Grande
	Alto		✖				Bajo
	Alta		✖				Baja
6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo. Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo.	Grande	✖					Pequeña
	Alta	✖					Baja
PERFIL NUMERICO (SUMA) Total		6	10	1	6	8	

FUENTE: Tomado de Direccionamiento estrategico de organizaciones deportivas, pág. 39.

1FUENTE: Elaboración propia, tomado de Direccionamiento de Organizaciones Deportivas, pág., 39.

Análisis de la Matriz

La anterior matriz muestra la relación que poseen las organizaciones de sectores específicos con una serie de variables detalladas como lo son las barreras de entrada que hay en este, la rivalidad que hay entre los competidores, las barreras de salida, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y los productos sustitutos existentes en el mercado objeto de estudio en este caso el de restaurantes.

En el caso de las barreras de entrada en el sector de restaurantes cuando se presentan unas economías de escala suele ser difícil el ingreso ya que se requiere de grandes cantidades de recursos vistos; estos como recursos naturales, como materias primas, recursos especializados como mano de obra calificada y herramientas tecnológicas avanzadas, adicional a eso se requiere de una gran cantidad de dinero para dar funcionamiento a empresas grandes. De igual manera los costos de cambio para los clientes son elevados tanto en calidad como en precio, también en muchas circunstancias la protección que brinda el gobierno no es suficiente para contribuir con el crecimiento empresarial porque cada día son más los negocios informales que se crean arrebatando una parte del mercado a los restaurantes ya existentes formalmente.

Por otro lado es de destacar que la diferenciación de los productos o servicios que presta un restaurante deben ser altos ya que cada día surgen nuevos y mejores formas de hacer las cosas y es parte esencial que los directivos de las organizaciones las evalúen y adapten a su negocio, también las necesidades y gustos de los clientes evolucionan cada día aumentando exigiendo mejores productos y servicios, otro de los aspectos fundamentales es la necesidad de capital que cada día va siendo más y más a medida que el negocio crece. El restaurante Melao ha empezado a crecer de tal forma que ha sido necesario la remodelación del establecimiento comercial tanto a nivel de infraestructura como las herramientas y electrodomésticos necesarios para un crecimiento continuo de su clientela, por tal motivo ha sido necesario la realización de varios créditos financieros necesarios para mejorar cada día.

En relación a la rivalidad que hay entre los diferentes competidores es bastante complejo puesto que cada día son más y más el número de nuevos competidores que entran al sector de restaurantes arrebatando a las empresas existentes parte de sus clientes, es también de vital importancia destacar que este sector además de nuevos entrantes también existen una gran variedad de productos sustitutos

como lo son las comidas rápidas, los almuerzos caseros, panaderías y cafeterías que entrar a formar parte del negocio de comidas. Pero también es de destacar que el sector de restaurantes está en constante crecimiento haciendo cada vez más necesario los niveles de diferenciación de productos y servicios para mantenerse a flote en este nicho de mercado. Este crecimiento constante también se ve reflejado en la capacidad instalada de los diferentes negocios que se dedican al expedido de comidas generando grandes cantidades de utilidades haciendo muy atractivo este sector para posibles inversionistas por su gran rentabilidad.

Las barreras de salida pertenecientes al sector de restaurantes y más específicamente al Melao el Rancho, se convierten en factor crítico debido a que cuando no se posee de un conocimiento técnico capaz de direccionar un negocio por medio de herramientas estratégicas y administrativas capaces de generar alta competitividad en relación con sus rivales, estos negocios tienden a quedarse pequeños toda la vida y tienden a desaparecer a corto o mediano plazo. Un factor importante y determinante que impidan la salida de un negocio son las barreras emocionales ya que muchas veces estas empresas han sido concebidas con un alto grado de esfuerzo ya sea por parte de familiares amigos o conocidos que invierten su capital y trabajo para generar además de ingresos también empleos para la comunidad. La especialización de los activos es relativamente baja a la hora de querer salir del negocio de restaurante haciendo que el costo de esta salida no sea elevado.

El poder de negociación que poseen los clientes del Restaurante Melao el Rancho es bastante alto ya que se posen solo dos clientes corporativos que representan más del 50% de las ventas diarias haciendo un tanto peligroso la salud del negocio debido a una eventual salida de uno de estos dos clientes. Lo pertinente es seguir utilizando las herramientas necesarias para captar más clientes que generen más mercado y ventas al negocio. Otra variable negativa es la integración hacia atrás que pueden lograr los clientes que posee el restaurante ya que muchas persona en ocasiones optan por ellos mismo cocinar en sus casas dejando de comprar en la empresa objeto de estudio llevándolo en última instancia a perder mercado. La rentabilidad que se genera producto de negocios con empresas es bastante alta ya que consumen en grandes cantidades y diariamente en este caso la empresa QBCO. S.A. consumen un promedio de 40 a 50 almuerzos diarios representando un 60% de la venta diaria de almuerzos.

En la variable del poder de negociación que poseen los proveedores es relativamente alta que estos al tener la capacidad de importar productos directamente de las centrales de abastos de Bogotá o Cali ofrecen productos de excelente calidad y muy buenos precios, cabe destacar que estos proveedores

son familiares del administrador del restaurante Melao lo cual hace tener ventaja en relación con los precios con los que adquieren sus competidores, permitiendo ofrecer productos de muy buena calidad a muy buenos precios sin afectar la rentabilidad de la empresa. La importancia que posee los clientes para los proveedores de granos, frutas y verduras es bastante alto ya que al ser productos de la canasta familiar son comprados con mucha frecuencia algunos casi todos los días generando buena rentabilidad para los proveedores de los mismo. Los costos asociados al cambio de proveedores del Restaurante Melao el Rancho puede llegar a ser alto ya que al cambiar estos se puede incurrir en dos tipos de desventajas las cuales son mayor precio de materias primas y menor calidad de estas. Otro factor que se vuelve crítico es la integración hacia adelante que pueden hacer estos proveedores montando negocios como restaurante, dejando de proveer esta materia prima a sus clientes.

Uno de los factores que se deben de tener en cuenta y prestar gran importancia es la presencia de posibles sustitutos que en el caso del restaurante es bastante elevado ya que cada día crean nuevas y mejores empresas con mucho o poco capital que se llevan gran parte del mercado de las empresas existente por eso es cuestión de cada empresa logran un nivel alto de diferenciación de sus productos y servicios logrando fidelizar sus clientes.

8.4. Estrategia competitiva (Ansoff).

A continuación se relacionarán los tipos de estrategias de este autor, como lo es la de penetración y de nuevos productos en el restaurante Melao el Rancho

- Estrategia de penetración

Este tipo de estrategia es la que se utiliza actualmente en el restaurante Melao el Rancho ya que se realiza todo tipo de publicidad electrónica y por medio de redes sociales las cuales muestran los beneficios de los productos, la gama de los diferentes platos que se realizan y los diferentes precios a los que se comercializan, también se ha querido facilitar la compra a todos sus clientes, por medio de la utilización de la aplicación WhatsApp la cual ha permitido disminuir los tiempos de espera de los clientes a la hora de realizar sus pedidos pues solo basta con hacer su orden por escrito o en una nota de voz quedando este mensaje guardado en el dispositivo móvil del restaurante logrando poder recibir varios pedidos a la vez.

- Estrategia de nuevos productos.

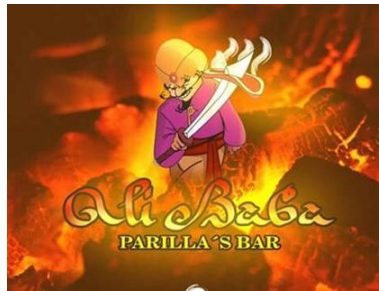
Este tipo de estrategia es a la cual le apuesta el restaurante Melao ya que al poseer una gran gama de clientes los cuales poseen gustos y exigencias propias traducidas estas en tipos específicos de comidas como lo son las criollas, gourmet y las ultimas de ellas son la comidas fitness y la comida vegetariana, es de destacar que cada día hay más personas que se preocupan por consumir alimentos más bajos en grasas y conservantes ya sea porque practican algún deporte que les exige este tipo de alimentación y por salud. Se ha decidido poner en marcha este tipo de estrategia llevando a cabo una alianza estratégica con personas expertas en la elaboración de productos vegetarianos los cuales elaboran diferentes productos propios de este nicho de mercado el cual ha empezado a exigirle una introducción de platillos de esta clase al restaurante Melao el Rancho debido a que el 10% o más de sus clientes en sus pedidos diarios ordenan productos con especificaciones propias, como lo es bajo en grasas y sin ningún tipo de carne, en su lugar prefieren que se les envíe huevo en diferentes presentaciones para suplir la necesidad de proteína diaria.

9. BENCHMARKING.

En el caso específico del Restaurante Melao el rancho se realizará la aplicación del Benchmarking competitivo tratando de identificar aquellos productos o servicios en los cuales se diferencias de forma positiva uno o varios de sus competidores directos, logrando identificar aquellas formas adecuadas de hacer las cosas que han logrado llevar a buenos resultados y practicas a sus competidores directos del sector restauranero en Guadalajara de Buga Valle

Análisis de cinco empresas del mismo sector al que pertenece el restaurante Melao el Rancho, a continuación, se referencia cada una coitándolas con una descripción breve de su historia.

Grafica 8 Logo de la empresa competitiva "Ali baba".



Fuente: tomado del portal Web de la empresa "Alí Baba"

Restaurante “Ali baba” este negocio nació hace más de 8 años en la ciudad de Guadalajara de Buga, posee tres sedes las cuales están ubicadas una en la carrera 16 con calle 20 esquina, la otra en la calle 21 con 14 esquina y la última se encuentra localizada en la carrera 11 con calle 2 esquina. Este restaurante se dedica a la elaboración de todos aquellos asados al carbón, platos servidos a la mesa y domicilio, adicional a eso ofrece el servicio de eventos sociales y empresariales dentro y fuera del negocio. Esta empresa se caracteriza por sus precios bajos en comparación a sus rivales más fuerte, Burako Gourmet, Costiky, de Res y de Cerdo, lo cual le ha permitido ingresar a un mercado potencial como lo es las personas de estratos socioeconómicos 3 en adelante y esto ya que hace un par de años adquirió en calidad de arrendamiento su nueva sede en la carrera 11 con calle 2 esquina la cual está ubicado en un sector estratégico de la ciudad cerca a la Basílica del Señor de los Milagros y cerca a gran parte de empresas industriales.

Grafica 9 Logo empresa competitiva "De Res y de Cerdo"



Fuente: Tomado del portal Web de la empresa" De Res y De Cerdo"

Restaurante de Res y de Cerdo, este es un negocio que nació hace más de 6 años con una idea de negocio originaria del señor Víctor Manuel Mera, propietario, el cual empezó una pequeña venta de almuerzos por su propia cuenta ya que contaba con experiencia adquirida en el Sena, desde sus inicios quiso ofrecer productos de muy buena calidad los cuales le han caracterizado y más cuando es una empresa que tiene 20 empleados fijos los cuales se componen de cocineros, meseros, mensajeros y administradores que han contribuido al crecimiento notable del negocio. Esta empresa se dedica a la elaboración de platos criollos y gourmet, adicional a eso también ofrece todos aquellos asados a la brasa y la atención de eventos sociales y empresariales dentro y fuera del establecimiento comercial.

Imagen 5:

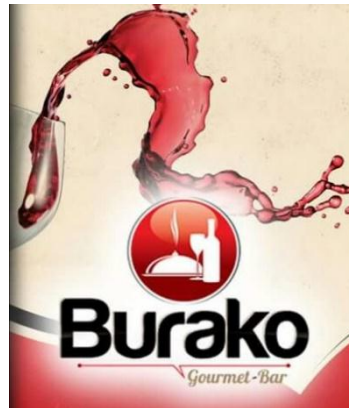
Grafica 10 Logo empresa competitiva "Costiky"



Fuente: Portal web de la empresa Costiky

Restaurante Costiky, este es una empresa que nació con la asociación de varias personas entre las más destacadas está el señor Juan Pablo que es uno de los socios y administrador del negocio. Este empresa ingreso a un mercado en el cual para ese entonces había mucha competencia pero lo hizo de una forma estratégica y muy competitiva ya que su principal objetivo además de ofrecer platos de muy buena calidad fue el prestar el mejor servicio posible y esto lo hizo con la contratación de un gran número de empleados destinados a labores de cocina meseros y mensajeros, ofreciendo así una servicio casi personalizado a todos sus clientes , disminuyendo así los tiempos de espera de atención y recepción de pedidos por parte de los clientes y en la preparación y entrega de los diferentes productos. Este restaurante se dedica a la elaboración de platos fusionados entre la comida criolla y gourmet, a precios que no son tan asequibles y más para personas que necesitan del servicio de restaurante todos los días, es decir está orientado a personas de estratos socioeconómicos tres en adelante, también, a empresas que requieren de sus servicios, también ofrece el servicio de atención de eventos sociales y empresariales dentro y fuera del establecimiento.

Grafica 11 Logo empresa competitiva "Burako Gourmet".



Fuente: Tomado del portal Web de la empresa "Burako Gourmet"

Burako Gourmet es un restaurante, diferente en la ciudad de Guadalajara de Buga ya que vino a ofrecer a esta ciudad el servicio de Platos solo gourmet; adicional esto sus instalaciones fueron creadas con un alto grado de sofisticación, elegancia y belleza tanto en su infraestructura como en su persona. Es de destacar que desde la recepción de los clientes hasta su salida son atendidos de una forma muy personalizada, los pedidos que se realizan por medio de los clientes se hacen vía mensajes por medio de dispositivos electrónicos (tables) que son enviados a la cocina para preparación de los diferentes platos, es de destacar que la propietaria de este restaurante es dueña de varios negocios de la ciudad como lo es el Restaurante Arriero Paisa ubicado en la variante Buga Tuluá a la altura de Palobranco, también pose otros negocios relacionados con alimentos entre los cuales está la cafetería de la Universidad del Valle la cual se ha enfocado desde sus inicios en ofrecer servicios de alta calidad y muy sofisticados. El restaurante Burako ofrece platos gourmet solo servidos a la mesa (no domicilio) también presta el servicio de eventos sociales y empresariales dentro y fuera de las instalaciones.

**Grafica 12 Logo empresa competitiva
"Don Karlos".**



Fuente: tomado del portal Web de la empresa "Don Karlos"

Restaurante Don Karlos reconocido a nivel local y regional por sus famosa chuletas, su propietario el señor Carlos, es un reconocido empresario de la ciudad de Guadalajara de Buga desde hace más de 20 años, motivo por el cual ha creado varios negocio del mismo sector y de otros como lo es el centro recreacional La Estancia. Este restaurante posee dos distinguidos locales los cuales están ubicados uno en la carrera 8 entre calles octava y novena; y otro ubicado en la carrera 10 con 1 sur esquina al lado del rio Guadalajara; es de allí que viene su nombre Don Karlos fonda del Rio. Estos restaurantes se dedican a la elaboración de platos criollos auténticos de la gastronomía Vallecaucana como los es la chuleta de pollo o cerdo, costilla y carne ahumada y diferentes asados al carbón. El negocio está orientado a todos los estratos socioeconómicos, debido a que además de tener precios muy exequibles también maneja cantidades generosos de su producto, este tiene servicio de elaboración de platos a la mesa y a domicilio, también atiende eventos sociales y empresariales dentro y fuera del establecimiento.

Grafica 13 Logo empresa competitiva "Melao el Rancho".



Fuente: Tomado del portal Web de la empresa "Melao el Rancho"

Restaurante Melao el Rancho, este fue creado y fundado por el señor Tulio Enrique Moreno en el año 2004 tomando como referencia el restaurante el “Antiguo Buga” el cual estaba diseñado en su gran mayoría de Bambú. Su fundador tuvo este negocio varios años hasta que lo entregó en alquiler a varias personas hasta llegar hasta su actual propietario y administrador Jhon Edwar Martínez Arias, desde la adquisición de este establecimiento, se ha querido generar entre otras cosas, una cultura de familiaridad y de alta calidad tanto en la elaboración de sus productos, como en la prestación del servicio. Este restaurante anteriormente ofrecía el servicio de elaboración de diferentes platos criollo y gourmet servidos a la mesa y a domicilio; también contaba con el servicio de atención de eventos sociales y empresariales dentro y fuera del establecimiento; lo anterior fue posible hasta que se presentó una muy fuerte calamidad, pues su propietario sufrió una enfermedad grave como lo es el cáncer, el cual lo obligó a alejarse en cuerpo y mente de la empresa en cuestión y de todos sus compromisos. Es de destacar que la enfermedad anteriormente mencionada se consumió todo el capital existente. Dicho proceso de recuperación duró dos años, tiempo en el cual le sirvió a esta persona para adquirir nuevos y mejores conocimientos acerca de la industria gastronómica por medio de programas televisivos e internet captando ideas nuevas y mejores formas de hacer las cosas en su negocio es por tal motivo que desde noviembre del año 2016 retomó las labores de restaurante pero ya no desde el antiguo establecimiento sino desde su hogar, retomando viejos clientes

que poco a poco han ido regresando y es tal la gestión que se ha hecho que paso de 3 clientes desde el momento de la nueva apertura a llegar a más de 120 clientes en septiembre de 2018. Es de destacar que se está trabajando con un enfoque de calidad total tanto de sus productos y servicios como del clima y trato laborar con su equipo de trabajo, en la actualidad ofrece el servicio de la elaboración de platos criollo y gourmet servidos a la mesa y a domicilio enfocados más en este último ya que represente más del 90% de las ventas de este negocio.

9.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

Diferenciación del Producto: en este caso se analizará todas aquellas propiedades que posee el producto que ofrecen cada una de las empresas elegidas para este proceso de benchmarking, como lo es la calidad de las materias primas, los procesos de almacenamiento de estas, procesos de manejo y transformación de estas, etc.

Servicio al cliente: este factor determina la efectividad en la ruta del servicio que ofrece la empresa en sus clientes, considerando componentes como recepción de pedidos y despacho de estos, procesos de distribución, marketing, procesos de venta y posventa.

Calidad en materias primas e insumos utilizados: este factor se convierte en parte fundamental a la hora de pretender ofrecer un producto de excelente calidad el cual ayudara a una organización a diferenciarse de las demás; en relación al sector de restaurantes es fundamental la utilización de materias primas como frutas verduras, granos y diferentes cortes de carnes frescos y de excelente calidad que contribuyan a la elaboración de los diferentes platos en una forma agradable y provocativos para los clientes, es de destacar que la utilización de materias primas de mala calidad en este tipo de negocios puede generar desde pérdida de clientes hasta problemas de salud a las personas consumidoras de estos productos.

Cualificación del recurso humano: en el sector de restaurantes como en otros es indispensable que las diferentes personas que conforman el equipo de trabajo

posean una serie de componentes tanto técnicos como académicos, y esto se debe verse más reflejado con aquellas personas que tienen el deber de dirigir la organización, estas personas deben de saber en primera instancia cual es el estado de la empresa, por consiguiente saber que rumbo le dará y por medio de que herramientas llevara a cabo este direccionamiento, es de destacar que en muchos restaurantes no todas las personas que están relacionadas con la elaboración de los platos en el área de la cocina poseen en muchos casos experiencia técnica derivada del trabajo de muchos años en estos negocios, mas no de haber estudiado en un claustro estudiantil.

Capacidad instalada he infraestructura: este componente está relacionado directamente con la cantidad de materias primas que se pueden almacenar para después procesar, adicional a eso también está relacionada con la cantidad de empleados necesarios para la infraestructura que se posee las mesas necesarias en el caso de los restaurantes, es decir es aquel armazón físico en el cual se llevara a cabo la tarea de elaborar y distribuir platos a la mesa y a domicilio si es el caso.

Redes y medios de comunicación con el cliente: son todos aquellos medios por los cuales interactúan cliente-proveedor-cliente para realizar las transacciones de venta y saber la satisfacción del cliente, esto por parte de los restaurantes, y compra y sugerencia, reclamos y felicitaciones por parte de los clientes, asegurando una comunicación casi personalizada entre estos logrando en última instancia una fidelización del cliente.

Capacidad financiera y sistemas de remuneración en los empleados: es aquel nivel que poseen las organización para disponer de capital ya sea propio o prestado por entidades financieras los cuales le permiten a las empresa invertir cuando se hace necesario ya sea para ampliar, mejorar o mitigar una serie de deudas que posee el negocio; los sistemas de remuneración son los medios por los cuales las organizaciones devuelve los esfuerzos brindados por estos, ya sea en forma de dinero, en especies tales como bonos de descuentos, días de descanso y reconociendo públicos que se hacen en las organizaciones. Es de vital importancia tratar de identificar cuáles son las necesidades que poseen los integrantes de una organización par así mismo ofrecerles los incentivos requeridos por estos.

Diseño y presentación de los platos según requerimientos de los clientes: este tipo de componente es de vital importancia en el sector de restaurantes ya

que es el que define tanto la calidad, diseño y estatutos de los diferentes platos que ofrecen estas empresas logrando en ultimas una determinad percepción por parte de los clientes. En muchas ocasiones puede que los restaurantes manejar excelentes materias primas y una excelente sazón para la elaboración de los platos, pero es en última instancia la presentación de este el cual llenara y o no las expectativas de los clientes.

Canales de distribución: son todos los medios requeridos para llevar los diferentes platos desde su lugar de elaboración hasta el cliente final, en el caso de los restaurantes hay dos diferentes tipos de distribución; la primera es la que realizan los meseros desde la cocina hasta la mesa en la cual están los cliente llevándose a cabo esto en el establecimiento comercial; y la segunda es la que realizan los mensajero llevando desde la cocina o lugar de despacho hasta los clientes finales y esto a través de la utilización de diferente vehículos como lo son bicicletas, motos o carros, esta operación es realizada fuera del establecimiento comercial.

Ubicación del establecimiento: este factor es de vital importancia ya que es el lugar en donde se realizara la transacción comercial cliente-proveedor-cliente poder lograr una correcta ubicación puede generar gran cantidad de clientes ya que es fácil de llegar, puede ser muy visible, puede tener vías de acceso muy transitables que permitirán captar la atención de posibles clientes, logrando en última instancia una ventaja competitiva en relación con nuestros rivales directos; caso contrario cuanto no se elige la mejor ubicación posible perdiendo oportunidad de mostrar el potencial de nuestro negocio ya que se encuentra en sitios poco transitados y de difícil acceso.

Aplicación de tecnologías específicas: son todas aquellas herramientas que se utilizan para el buen funcionamiento de los restaurantes ubicados estos en diferentes categorías como lo son los aparatos electrónicos como estufas, hornos, neveras y utensilios en muchas ocasiones inteligentes que facilitan la elaboración y presentación de los platos; también están las herramientas tecnológicas como computadores, tabletas, celulares y dispositivos móviles que por medio de aplicaciones facilitan la obtención de información de diferentes tendencias en comidas y platos por medio de recetas, también ayudan a acortar tiempo y facilitar los pedidos por parte de los clientes y los proveedores.

Precio- Calidad de los productos: es el valor que las empresas dan o esperara recibir de sus productos o servicios traducido este en cantidad de pesos que vale

un producto, (en el caso de Colombia), es el rubro que ayudara a una empresa a ser competitiva o no en relación con sus rivales directos e indirectos.

1. Calidad en materias primas e insumos utilizados.
2. Cualificación del recurso humano de la empresa
3. Capacidad instalada e infraestructura
4. Redes y medios de comunicación con el cliente
5. Capacidad financiera y sistema de remuneración en los empleados
6. Diseño y presentación de los platos según requerimientos de los clientes
7. Canales de distribución.
8. Ubicación del establecimiento.
9. Aplicación de tecnología específicas.
10. Precio de los productos.

9.2. MATRIZ.

Tabla 10 Matriz de perfil competitivo del Restaurante Melao el Rancho.

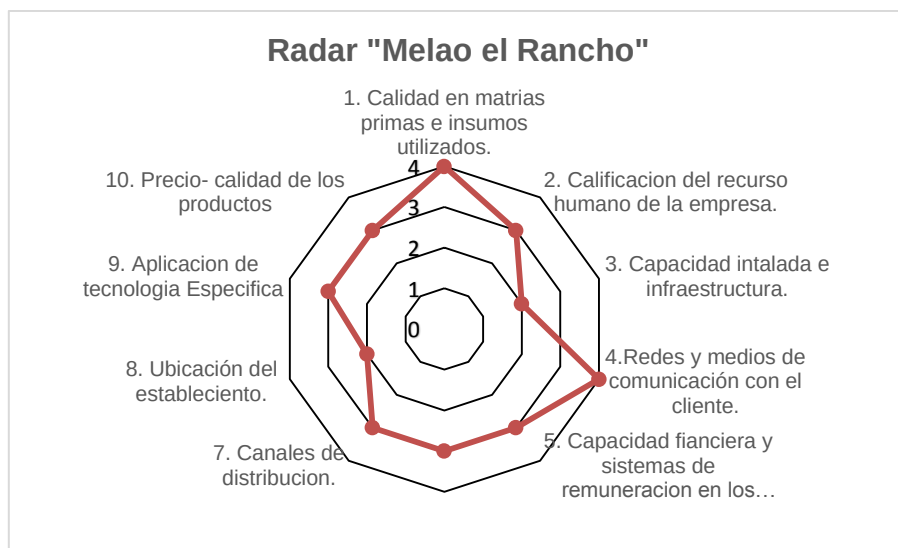
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		ALI BABA		DE RES Y DE CERDO		COSTIKI		BURAKO GOURMET		DON KARLOS		MELAO EL RANCHO	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1. Calidad en materias primas e insumos utilizados.	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
2. Calificación del recurso humano de la empresa.	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15
3. Capacidad instalada e infraestructura.	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
4. Redes y medios de comunicación con el cliente.	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4
5. Capacidad financiera y sistemas de remuneración en los empleados	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
6. Diseño y presentación de los platos según requerimiento de los clientes	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
7. Canales de distribución.	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
8. Ubicación del establecimiento.	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
9. Aplicación de tecnología Específica	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
10. Precio- calidad de los productos	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTAL	100%	1,00	26	2,6	32	3,3	36	3,6	39	3,85	26	2,7	30	3,05

FUENTE: Elaboración propia, tomado del modelo de *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*, pág. 46.

Fuente: Elaboración propia adaptado del modelo de Betancourt, Benjamín. *Direccionamiento estratégico de organizaciones Deportivas*. pág. 46.

9.3. RADARES DE COMPARACIÓN.

Grafica 14 Radas de comparación Restaurante Melao el Rancho.



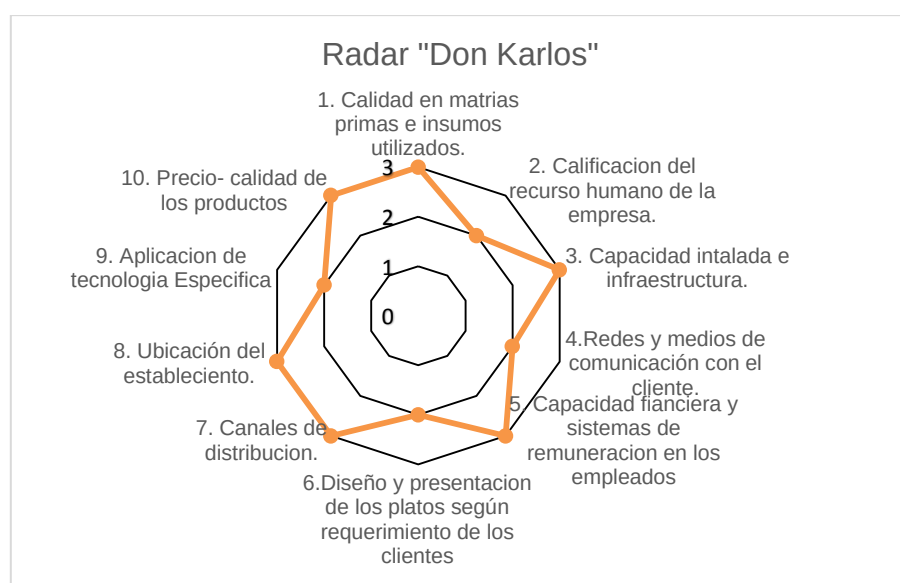
FUENTE: Elaboración propia.

El restaurante Melao el Rancho destaca entre sus variables la calidad en materias primas necesarias para la elaboración de los diferentes productos, debido a que sus principales proveedores son supermercados y almacenes de cadena que permiten garantizar la trazabilidad, frescura y calidad de los insumos, y esto es resultado de un gran control que estas empresas utilizan para garantizar productos excelentes para sus clientes; una variable que se destaca es el adecuado uso de las redes y medios de comunicación con los clientes permitiendo acortar los tiempos de espera entre pedidos y logrando recibir varios pedidos a la vez sin necesidad de responder inmediatamente estas órdenes todo esto a través de la utilización de la aplicación WhatsApp la cual ha permitido ganar mercado ofreciéndoles a los clientes una atención personalizada; es de destacar que componentes como la capacidad instalada e infraestructura son un debilidad importante la cual restringe una cantidad optima de productos que se podrían elaborar con la cantidad de empleados que se poseen, destacando que se posee de una mano de obra capaz de elaborar de 150 a 200 platos día, es decir se está desperdiciando el potencial para abarcar más mercado del que se posee; según el radar de esta empresa un componente que se visualiza de forma negativa es la ubicación del establecimiento pues se encuentra situado en Guadalajara de Buga en la calle 30B 12-95 en el extremo norte de la ciudad un tanto lejos de muchos de los clientes que posee en la actualidad debido a que estos tienen sus residencias

en el extremo sur de dicha ciudad dificultando entre otras cosas el tiempo a la hora de la distribución de los productos, la otra cuestión es que los alrededores de esta organización se caracterizan por altos niveles de violencia y delincuencia social disminuyendo entre otros aspectos la credibilidad y buena imagen de la organización.

Gráfico 8:

Grafica 15 Radar de comparación "Don Karlos"

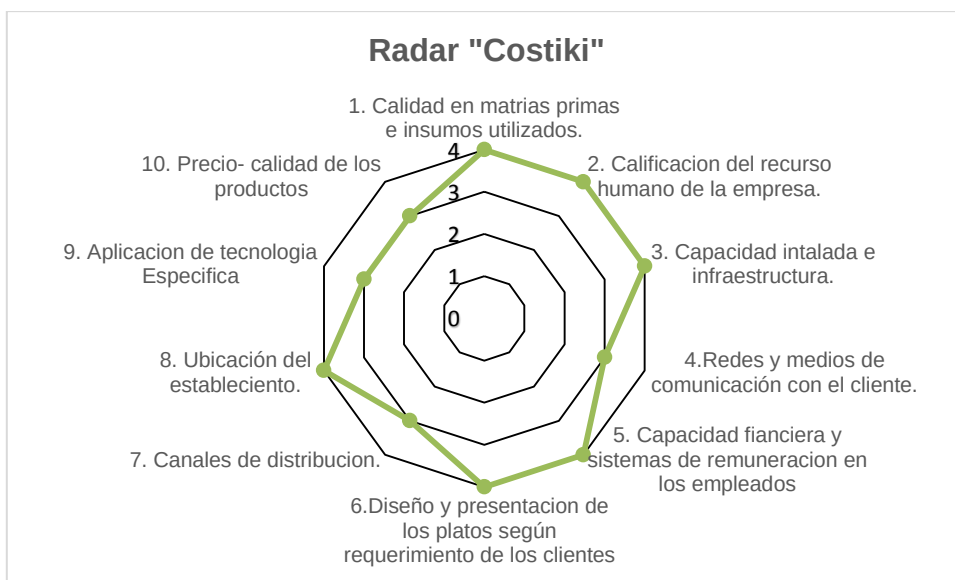


FUENTE: Elaboración Propia.

El restaurante Don Karlos se ha caracterizado por ofrecer productos tradicionales y denominados en la jerga Vallecaucana como criollos orientados a todo tipo de estratos socioeconómicos los cuales varían del 1 en adelante, esto se ve reflejado en los precios que manejan que llegan a ser un tanto económicos en comparación a otros restaurantes aledaños, es de destacar que de esta organización un factor importante es la capacidad instalada sobresaliente que posee con posibilidad de atender entre 150 a 200 comensales simultáneamente, además de considerar como adicional las solicitudes y servicios por fuera del establecimiento; la ubicación del establecimiento desempeña un papel importante pues está en las vías principales de la ciudad de Guadalajara de Buga como lo es la carrera 8 más específicamente en la carrera 8 8-70 permitiéndole una mejor visibilidad por parte

de sus clientes; otro factor importante es la capacidad financiera de la cual dispone el propietario manejando un capital de trabajo cuando lo requiera para abastecer y atender la alta demanda que se pueda presentar en fechas específicas y otras constantes; se destaca también de forma negativa la poca utilización de redes y medios de comunicación pues según palabras textuales de su propietario “este negocio de lleva más de 20 años funcionando de la misma manera por esto me siento satisfecho de la cantidad de clientes que posee y no hay necesidad de usar herramientas tecnológicas”, sin pensar que cada día son más las empresas del mismo sector que aprovecha de una forma adecuado los beneficios de la utilización de la tecnología para mejorar cada vez más sus productos aplicando nuevas y mejores tendencias.

Grafica 16 Radar de comparación "Costiky"

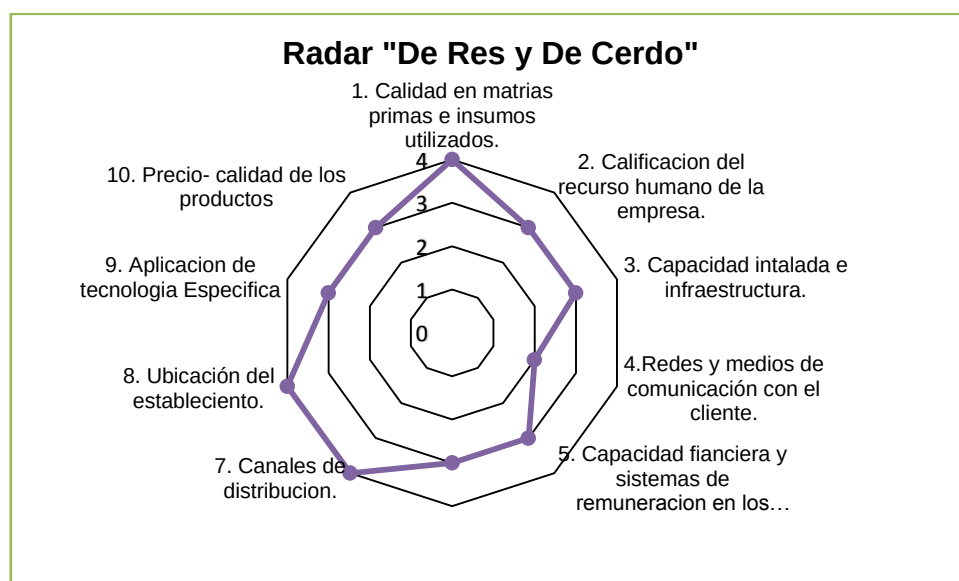


FUENTE: Elaboración propia.

El restaurante Costiky se ha caracterizado desde sus inicios por ofrecer productos y servicio de muy buena calidad por medio de la utilización de excelentes materias primas obtenidas de almacenes de cadena y de centrales de abastos permitiéndole elaborar productos y ofrecer un servicio con eficiencia y eficacia por la utilización y contratación de recurso humano altamente calificado con experiencia en el cargo que desempeñan; la capacidad instalada que dispone esta empresa es destacable debido a que en ella se puede atender de 250 a 300 personas en la modalidad de servicio a la mesa y poder ofrecer adicionalmente sus productos fuera del establecimiento comercial, esta organización dispone de

amplio parqueadero natural ubicado a los alrededores de la misma cubiertos de igual manera por una sombra majestuosa brindada por los árboles que está allí; un componente importante de esta empresa es el diseño y presentación de los diferentes platos que ofrece a sus clientes destacando entre otros aspectos la elegancia en sus diferentes platos y el sabor distintivo con una combinación de elementos gourmet y como los vallecaucanos denominan sabores criollos; esta empresa ofrece platos de diferentes precios orientados a estratos socioeconómicos tres en adelante pues un almuerzo ejecutivo tienen un precio de catorce mil pesos el cual es bastante elevado y más para un comensal que necesita utilizar el servicio a diario.

Grafica 17 Radar de comparación "De Res y de Cerdo"

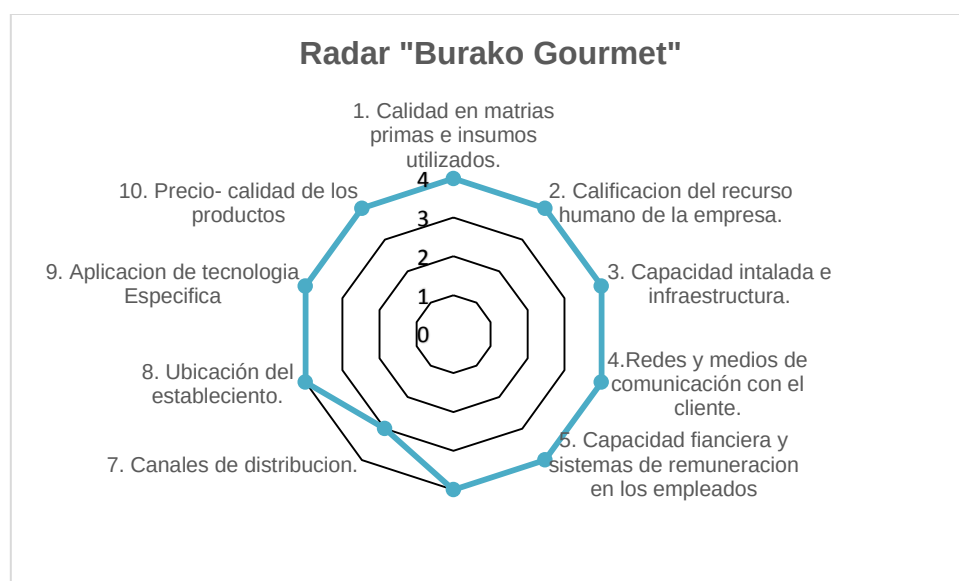


FUENTE: Elaboración propia.

Este establecimiento posee una serie de cualidades destacables como lo es la utilización de materias primas de excelente calidad obtenidas de supermercados de cadena y grandes centrales de abastos permitiendo en últimas elaborar platos de muy buena calidad a muy buenos precios oscilando estos entre siete y treinta mil pesos, la elaboración de productos como chorizos, costillas y carnes ahumadas son procesos que se realizan dentro del establecimiento por medio de recetas estándares que permiten controlar la calidad de los mismos; la ubicación y canales de distribución son componentes positivos que posee esta organización, pues el sitio en el que se encuentra es la carrera novena con calle primera uniendo dos concurridas vías principales permitiéndole captar cada día más

clientes que se sienten en primera instancia atraídos por la cantidad de personas que utilizan el servicio de este restaurante, adicional a esto los precios que ofrece son un factor determinante y más en un sitio o mercado en el cual los precios de los diferentes platos oscilan de diez a quince mil pesos en sus menús ejecutivos; las utilización de redes y medios de comunicación son componentes que no son utilizados de forma óptima y adecuada pues esta organización solo dispone del uso de teléfonos fijos y celulares solo para recibir llamadas (no utilizan aplicaciones para mejorar los tiempos de espera de sus clientes y conocimiento de los niveles de satisfacción de los mismos); la capacidad instalada que dispone esta empresa es reducida al menos para atender comensales a la mesa debido a que solo es posible atender de 80 a 100 clientes a la mesa, su gran fuerte son los productos vendidos fuera del establecimiento (Servicio domicilio) variando mestos de 200 a 250 almuerzos diarios; la cualificación que posee su equipo de trabajo es en muchas ocasiones de carácter técnico, es decir varios de sus integrantes poseen habilidades adquiridas como experiencia de anteriores empleo mas no de componentes académicos ofrecidos en instituciones educativas como institutos y universidades.

Grafica 18 Radar de comparación "Burako Gourmet"

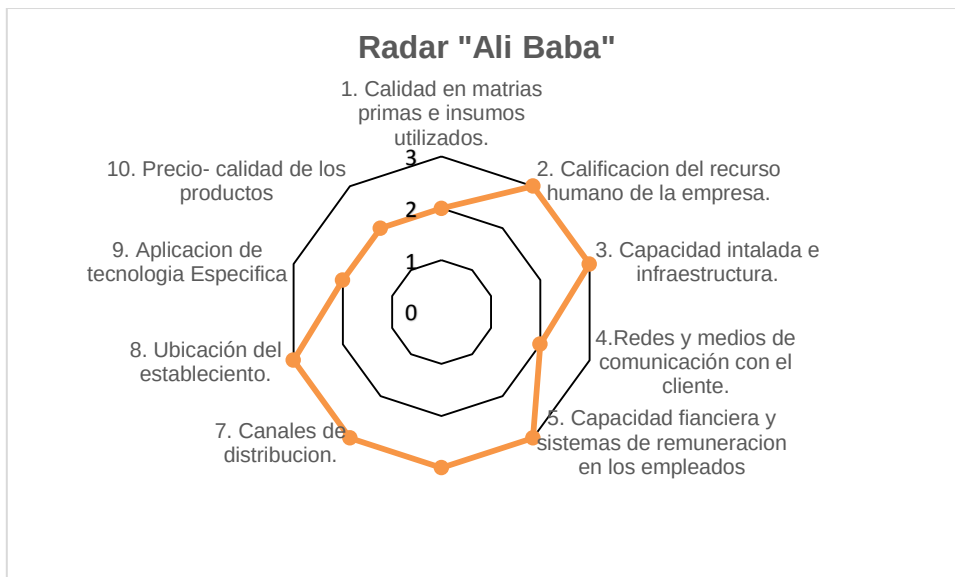


FUENTE: Elaboración propia

Esta organización fue tomada en cuenta en este estudio entre otras cosas para destacar los componentes que se necesitan para poder orientar un negocio a estratos socio económicos medios y altos, ofreciendo productos y servicios de alta

calidad utilizando herramientas tecnológicas y académicas nuevas que permiten la visualización de nuevas tendencias en el sector. El radar de Burako Gourmet destaca aspectos importantes como lo es la utilización de materias primas de excelente calidad utilizadas por un equipo de trabajo con habilidades tanto técnicas como conceptuales derivadas de conocimientos aprendidos en instituciones educativas como institutos y universidades que han permitido a este restaurante atender un nicho de mercado exclusivo en torno a sus gustos y preferencias de platos gourmet; el concepto de la utilización de redes y medios de comunicación es bien utilizado por esta empresa debido a que desde la recepción de ordenes de los clientes es tomada en dispositivos electrónicos como tablets por parte de los meseros los culés generan una orden que es dirigida a el área de la cocina, la utilización de los diferentes herramientas tecnológicas permiten a los meseros y al equipo de trabajo saber la cantidad de productos que se disponen para ofrecer un mejor servicio a sus clientes; es de destacar que esta empresa solo atiende pedidos a la mesa y no fuera del establecimiento comercial debido a que parte de su cultura es poder ofrecer a sus clientes una experiencia de confort por medio de su elegante y distinguida infraestructura.

Grafica 19 Radar de comparación "Alí Baba"



FUENTE: *Elaboración propia.*

El restaurante Ali Baba desde sus inicios está regido por el ofrecimiento de productos a bajos costos orientado a diferentes estratos socioeconómicos que

varían desde el 1 en adelante, entre sus componentes se destacan la ubicación de su establecimiento comercial en la calle 2 11-01 sector en el cual están situadas gran parte de empresas industriales que disponen de sus servicios, adicional a esto es un sector aledaño a la basílica del señor de los milagros concurrida por muchos peregrinos que son clientes potenciales para este restaurante; la capacidad financiera que dispone la propietaria de este restaurante le permite mantener una lata cantidad de reservas de materias primas necesarias para atender demandas contingentes que se puedan presentar y disponer de capital de trabajo necesario para crear y atender más y más mercado; la utilización de redes y medios de comunicación con sus clientes es relativamente deficiente ya que solo utilizan teléfonos fijos y celulares para recibir pedidos de sus clientes desaprovechando la utilización de herramientas tecnológicas que le permitan la visualización de nuevas y mejores tendencias para entrar a mercados nuevos como lo es el de alimentación sana y balanceada Fitness y comida vegetariana; el precio de los diferentes productos que ofrece esta organización puede llegar a ser un “arma de doble filo” y esto porque al ofrecer productos a bajo precio en el sector en el cual está ubicado pueden generar diferentes comentarios como lo es la mala calidad de los productos por ser tan baratos pues en esa ubicación los precios oscilan desde ocho hasta quince mil pesos en relación con los platos ejecutivos y ellos ofrecen estos por seis mil quinientos pesos.

Análisis general de benchmarking.

Después de haber analizado cinco diferentes organizaciones se pudo evidenciar una serie de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que deberán tenerse en cuenta para poder mejorar cada día y que la organización objeto de estudio pueda extraer de cada empresa los mejores componentes y estrategias necesarias para desempeñarse en un mercado tan reñido como lo es el de restaurantes en la ciudad de Guadalajara de Buga.

En primera instancia el restaurante Melao debe realizar una serie de cambios en varios aspectos entre los cuales está la ubicación del establecimiento comercial llevándolo a un sitio más central entre clientes y proveedores. Al realizar este cambio se deberá tener en cuenta el tamaño del local para así mismo poder concordar la capacidad que dispone su equipo de trabajo con la capacidad instalada necesaria para producir la cantidad óptima de productos que permitan generar una alta rentabilidad a corto mediano y largo plazo; en este cambio de establecimiento se deberán tener en cuenta aspectos fundamentales como lo es los canales de distribución representados estos en las vías por las cuales se despachan los pedidos de los clientes, también la capacidad de parqueo para los

clientes que lo requieran; también es necesario realizar un análisis en la designación de los precios de los diferentes productos ya que en estos momentos el restaurante ofrece productos de muy buena calidad a muy bajos precios generando poca rentabilidad y utilidad para su propietario; se deben realizar capacitaciones técnicas y conceptuales a su equipo de trabajo que permita la adopción de diferentes formas y tendencias para generar nuevos y mejores productos logrando en últimas fidelizar los clientes existentes y captar nuevos potenciales.

10. ANÁLISIS INTERNO.

Este análisis busca tratar de identificar aquellos aspectos positivos o negativos o fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, entre las cuales están las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.

Según Serna (Serna Gomez, 2008), “La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con su estudio profundo del entorno de la competencia”.

En este tipo de análisis se encuentra una herramienta útil como lo es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), el cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización haciendo uso de todos aquellos elementos que afectan de manera positiva y negativa el buen funcionamiento corporativo. En el (PCI) se examinan una serie de categorías como lo son: la capacidad directiva; la capacidad competitiva (mercadeo); la capacidad financiera; la capacidad tecnológica y capacidad de Talento humano.

Capacidad directiva:

Factor: Imagen corporativa (responsabilidad social).

Impacto: Fm.

La imagen corporativa determina en gran parte el éxito o fracaso en una empresa es la percepción que tienen los clientes sobre la empresa, es por eso por lo que muchas organizaciones gastan gran parte de sus recursos en costosas campañas de publicidad para mostrar lo que la empresa hace y asegurarse que el público objetivo capte de una manera adecuada la razón de ser de la misma. En el restaurante esta concepción de imagen está en plena construcción debido a que ha sufrido diversos momentos de declive y surgimiento, es por esto por lo que en uno de sus objetivos es realizar la publicidad necesaria para posicionar la marca a nivel local, departamental y nacional. En relación con la responsabilidad social que

maneja este restaurante, se pretenden implementar mecanismos que ayuden con el manejo adecuado de desperdicios, también se desea empezar a usar empaques cada vez más ecológicos que no vayan en detrimento del medio ambiente, de igual forma se desea seguir creciendo para generar empleo y mejorar las condiciones y desarrollo de la comunidad.

Factor: Uso de los planes estratégicos (análisis estratégico)

Impacto: Fb

El análisis estratégico es el que da los lineamientos, pautas y normas que se deben seguir si se pretende crear o mejorar una empresa que ayude a saber qué es lo que se tiene, que se pretende y que se va a hacer en una organización.

El componente estratégico ha sido manejado desde sus inicios un tanto informal y empírico, pues sus anteriores dueños no contaban con los conocimientos necesarios para realizar un correcto proceso que les ayude a visualizar mejor el negocio y tampoco hacían uso de los diferentes organismos capacitados para tal fin como lo son las entidades de desarrollo empresarial, universidades y Sena. Este estudio es la razón de ser de esta investigación y será el que de las pautas o procedimientos a seguir para crear una situación deseada en el futuro.

Factor: Impacto: Comunicación y control gerencial.

Impacto: FA

La comunicación es uno de los más importantes conceptos en un negocio y más en el de restaurantes ya que de ella depende el éxito o no de la elaboración de los diferentes platos, si se logra una adecuada combinación de comunicación y control por parte de los directivos de una organización se estaría asegurando en gran medida el adecuado funcionamiento de esta, es de destacar que la comunicación debe de ir acompañada de un grado de descentralización a la hora de tomar decisiones que necesitan respuesta inmediata y es deber de la administración de las organizaciones crear canales adecuados de comunicación y de igual forma mecanismos de control que permitan saber si se están realizando las actividades de acuerdo a lo planeado. En Melao la comunicación es de forma lineal, al ser una micro empresa se pueden dar respuesta a casi todas las dudas, sugerencias, quejas y reclamos de parte de empleados, proveedores y clientes por una sola persona que es el administrador, de igual forma se pretende estandarizar procesos entre los cuales está el de comunicación que facilite la recepción de información y respuesta de la misma en tiempo real de todas estas personas, motivando una cultura descentralizada en la cual prime el autocontrol y automanejo haciendo sentir al

equipo de trabajo que son parte importante de la empresa al contribuir con varias de sus decisiones.

Factor: Orientación empresarial.

Clasificación: FA

La orientación empresarial puede ser descrita como la capacidad de una persona que es capaz de identificar necesidades de un público objetivo, la canaliza y vuelve productos y servicios a través de una serie de procesos y distribuye para su venta para generar una utilidad, esta orientación debe estar regida por una serie de normas o pautas que garanticen el adecuado uso de recursos, monetarios, materias primas y recurso humano. El restaurante Melao el Rancho por medio de su parte administrativa y en conjunto con entidades de apoyo como Univalle, Sena y organizaciones de desarrollo empresarial pretenden encaminar esfuerzos que logre introducir una serie de pautas y reglas suficientes para mejorar y abarcar mejores y nuevos mercados contribuyendo con el desarrollo de la comunidad.

Factor: Habilidad para responder a la tecnología cambiante.

Clasificación: Dm

Es de precisar que nos encontramos en un mundo de cambios rápidos en gustos , necesidades y formas de hacer las cosas motivados en su gran mayoría por el acelerar en los cambios tecnológicos, por esta razón es trabajo de las personas que lideran una empresa poder visualizar y generar procesos de respuesta a cambios que se presenten en el medio ambiente, los cambios tecnológicos están orientados cada vez más a ayudar a mejorar procesos en las empresas, en el caso de los restaurantes como Melao se crean cada vez más herramientas como estufas, neveras, horno denominados estos inteligentes que se convierten en una herramienta útil cuando se usa de la forma adecuada, es de destacar que los aparatos tecnológicos en muchas circunstancias tienen costos elevados y que no todas las empresas tienen la capacidad de adquirirlas, es el caso de Melao, es por este motivo que se deben adecuar procesos y mejorar adecuadamente las necesidades a la capacidad económica.

Factor: Sistemas de toma de decisiones.

Clasificación: FA

Los sistemas de toma de decisiones son aquellos mecanismos que contribuyen a una organización a saber qué hacer en condiciones determinadas, de igual forma hay diferentes grados de decisiones las cuales pueden ser de carácter operativas, de mediana complejidad y decisiones administrativas que son tomas por las directrices de la empresa. En el restaurante como se menciona anteriormente se ha tratado de implementar un sistema de toma de decisiones descentralizadas por parte de su equipo de trabajo que estén relacionas con su puesto de trabajo minimizando los tiempos de espera que puede generar una decisión que se debe tomar en forma ascendente-descendente- ascendente, dándoles autocontrol y manejo de su puesto de trabajo y las decisiones que se generan de este.

Capacidad tecnológica:

Factor: Capacidad de innovación.

Clasificación: Fm

La innovación es la capacidad canalizar una serie de esfuerzos a crear productos y servicios que en muchas ocasiones se salen de estándares establecidos dando como resultado la creación de nuevas necesidades en las personas, logrando un alto grado de diferenciación. En el restaurante este tipo de capacidad se ve reflejada en varias de las técnicas que se realizan para la elaboración de los productos destacando en su gran mayoría el carácter artesanal y caceras de estas., también la combinación de recetas de otros países con las de Colombia.

Factor: Valor agregado al producto.

Clasificación: FA

Esta variable es la connotación de diferenciación que las empresas le dan a sus productos y servicios logrando fidelizar a clientes y contribuyendo en la captación de nuevos y mejores mercados, es el plus que se ofrece. En Melao el valor agregado que se ofrece son varios entre el más destacado es la buena sazón pues se posee conocimiento adquirido de más de 20 años en diferentes empresas del mismo sector por varias personas que conforman el equipo de trabajo; otro es la presentación meticulosa de sus platos servidos a la mesa y en calidad de Domicilio; la calidad de materias prima forma parte fundamental de la gran acogida

que ha tenido este negocio debido a que son adquirida de proveedores certificados que manejan estándares de calidad muy altos.

Factor: Nivel tecnológico.

Clasificación: Fb

Está asociada con todos aquellos procesos y herramientas tecnológicas que contribuyen en el mejoramiento de los procesos de una organización. En el restaurante se ha manejado desde sus inicios varios de sus procesos en forma empírica, desperdiciando las oportunidades tan grandes que se generan del uso de la tecnología, en este presente trabajo se han planteado un objetivo que va orientado a la compra de herramientas tecnológicas que van a mejorar procesos entre los cuales está la adquisición de dos mostradores (Caliente y frio) para comida y una barra de ensalada, también la compra de un horno con ahumador que permita realizar mejores procesos en algunos productos que se ofrecen como lo es la carne y costilla ahumada, dándoles ese toque de natural sin usar químicos.

Factor: Aplicación de tecnología de computadores.

Clasificación: FA

Este proceso es aquel que se utiliza para realizar ciertos procesos de una organización en diferentes áreas, como lo es contabilidad llevando un correcto registro de los movimientos financieros, materias primas y recurso humano a través de programas contables como CG1, también se maneja la parte publicitaria por medio de redes sociales y pagina web y diferentes aplicaciones móviles como el WhatsApp para envío de menús y recepción de pedidos. En el caso del restaurante se destaca el potencial que ha sido el usar una aplicación común como lo es el WhatsApp con la cual se han podido disminuir tiempos de espera entre pedidos es por medio de este sistema que se maneja el 90% de las ventas del restaurante, también se pretende introducir un proceso contable adecuado para que ayude a llevar un correcto registro de las actividades y poder medir la rentabilidad de la empresa, adicional también se va a crear una aplicación o programa de fidelización de clientes en la cual se le pueda dar voz y voto a los clientes en relación con los productos y servicios, logrando una cultura de personalización de productos.

Factor: Nivel de coordinación e integración con otras áreas.

Clasificación: FA

Este componente está relacionado con el acople adecuado de todas las partes que conforman una empresa, es lograr la armonía de recursos financieros, materias primas y equipo de trabajo con todos aquellos procesos necesarios y útiles para crear productos y servicios de acuerdo con necesidades específicas de los clientes. En Melao el Rancho la base de una buena coordinación e integración de todas las áreas ha sido la comunicación y procesos de toma de decisiones descentralizadas que se manejan debido a que en este tipo de organizaciones se necesita repuesta inmediata de los pedidos de los clientes, es de destacar que el equipo de trabajo está siempre apoyado por la parte administrativa en dudas y recomendaciones que se presenten.

Capacidad del talento humano:

Factor: Nivel académico del talento humano.

Clasificación: Dm

Es el nivel de conocimiento técnico y conceptual adquirido en instituciones de educación básica, media y superior por las personas. En Melao las personas que conforman el equipo de trabajo posee conocimientos prácticos en su gran mayoría adquiridos de otras empresas en las que han laborado, el nivel escolar varía de básica primaria a secundarias, en la área en donde hay personas con estudio superior es la administrativa conformada por una auxiliar contable, y un administrador de empresas en curso. Es de destacar los conocimientos que han adquirido su equipo de trabajo en áreas de producción y distribución han creado parte de la diferenciación de los productos y servicios que este negocio ofrece, articulados estos con una gestión administrativa adecuada que ha logrado encaminar recursos en la consecución de objetivos.

Factor: Experiencia técnica.

Clasificación: FA

Es considerado como todos aquellos conocimientos conceptos y base que se han aprendido ya sea por medio de estudio en entidades educativas u organizaciones de desarrollo empresarias. También se puede adquirir este tipo de conocimiento de forma empírica con el hacer diario de la misma labor. En Melao esta variable forma parte fundamental pues su equipo de trabajo cuenta con experiencia técnica

y practica que ha ayudado a responder a un mercado en constante crecimiento, la parte administrativa debe tratar de orientar estos conocimientos y experiencias con nuevas y mejores formas y tendencias de hacer las cosas para que de este proceso resulte un nivel más especializados de las actividades que se realicen orientados a la diferenciación de productos y servicios.

Factor: Estabilidad.

Clasificación: FA

Es la continuidad que se le ofrece a un trabajador con condiciones especiales y agradables de trabajo guiando a cumplir sus necesidades sueños y metas por medio de una adecuada participación en la organización. Es una especie de contrato de trabajo a término indefinido. En el restaurante la estabilidad laboral se ha convertido en uno de sus componentes más importantes motivando a su equipo de trabajo a desarrollar y potencializar sus habilidades apoyándolos y haciéndolos partícipes de muchas de las decisiones importante de la empresa.

Factor: Motivación.

Clasificación: Fm

Son todas aquellas acciones que se realizan para satisfacer necesidades básicas, de desarrollo y de crecimiento personal de las personas, es cuestión de los dirigentes de las organizaciones tratar de identificar cuáles son esas necesidades sueños, metas y propósitos de su equipo de trabajo para después crear los mecanismos con los cuales alcanzara esos anhelos. La administración del restaurante cada día trata de identificar cuáles son esas necesidades que posee su equipo de trabajo para ayudarlas a satisfacer y con esto lograr un desarrollo personal de estos orientado a mejorar aspectos como productividad, calidad y rentabilidad del negocio.

Factor: Retiros. Índice de desempeño.

Clasificación: DA

Este tipo de mecanismos miden las habilidades físicas técnicas y conceptuales que poseen las personas en cargo determinado, es de vital utilidad para el dirigente para saber que se necesita para desempeñar un cargo dado en la empresa y así mismo seleccionar el personal indicado. En Melao no se dispone de ningún mecanismo de selección de personal es por este motivo que muchas veces se contrata la persona equivocada para el cargo que está disponible por eso este

es uno de los objetivos que es crear procesos estandarizados de producción y distribución de igual forma indicadores que permitan medir la productividad del equipo de trabajo.

Capacidad competitiva:

Factor: Fuerza de productos, calidad y exclusividad.

Clasificación: Fm

Esta variable es determinante en toda empresa debido que, para lograr una exclusividad en relación con nuestros competidores directos, es necesario poseer procesos y materias prima de excelente calidad para pretender crear productos y servicios diferentes de los demás, permitiendo fidelizar clientes y captar nuevos y mejores mercados. En la empresa objeto de estudio se dispone de materias primas de excelente calidad provistos por empresas calificadas que permiten elaborar productos y servicios acordes a especificaciones estrictas de clientes, es de destacar que aunque no se cuente con procesos estandarizados de fabricación, se ha logrado mantenerse y crecer en un mercado agresivo como lo es el de comida, por este motivo se van a automatizar procesos que permitan diferenciar aún más el producto y servicios logrando además de fidelizar los clientes también ser exclusivos en la elaboración de algunos de los productos que maneja.

Factor: Uso de la curva de experiencia.

Clasificación: FA

Este concepto está asociado con aquellos conocimientos adquiridos y apropiados por personas en el proceso de trabajo en empresas del mismo sector o relacionadas. En Melao se posee una gran fortaleza debido a que algunos de sus empleados poseen experiencia de más de 20 años en empresas del mismo sector, lo que ha permitido ofrecer productos y servicios de excelente calidad orientados a satisfacer necesidades de sus clientes particulares y empresariales.

Factor: Fortaleza de (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos.

Clasificación: FA

Son aquellas habilidades que poseen empresas de abastecer sus clientes con procesos y estándares de calidad destacados, con relación a sus procesos de almacenaje, distribución y venta de productos y servicios de manera diferenciada.

En esta empresa este factor corresponde a una fortaleza pues posee proveedores que son mayoristas y cosechadores de sus productos garantizando la calidad desde la siembra hasta la entrega final de las diferentes materias primas frescas y algunas con muy bajos contenidos de químicos (Orgánicos), adicional es que se posee también de proveedores sustitutos como lo son los supermercados y tiendas de cadena que ofrecen calidad certificada, de ahí parte el éxito del restaurante en la elaboración de sus productos con materias primas de excelente calidad y precio.

Factor: Administración de clientes.

Clasificación: Dm

Este proceso resulta de gran importancia para las empresas pues no es solamente vender productos y servicios sino va a acompañado de un proceso de preventa, venta y postventa que garantice la satisfacción total de los clientes y lograr fidelizarlos vendiendo productos diferenciados con servicios adecuados. El restaurante no ha contado con un adecuado proceso de administración de clientes pues casi todo lo han hecho de manera empírica sin la utilización de ningún indicador que mida la satisfacción o insatisfacción que pueden sentir los clientes, por tal motivo se va a crear un programa o aplicación que permita medir esta satisfacción y pueda fidelizar los clientes al hacerlos participes en muchos aspectos que mejoren la calidad del producto y servicio.

Capacidad financiera:

Factor: Acceso a capital cuando lo requiere.

Clasificación: Fm

Es el proceso de disponer de capital de trabajo cuando el negocio lo requiera ya sea de recursos propios o préstamos bancarios para invertir en el desarrollo del negocio. El restaurante posee buenas referencias bancarias que le permiten acceder a créditos cuando lo disponga, es de precisar que se debe ser cauteloso a la hora de generar liquidez por medio de créditos porque muchas veces se genera un nivel de deuda incontrolable por la administración, en el presente proyecto se requerirá de apalancamiento financiero para invertir en herramientas y productos que ayudaran a mejorar procesos y productividad del mismo, mejorando en última instancia la rentabilidad de la empresa.

Factor: Grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

Clasificación: Dm

Es un proceso que ayuda a las empresas a saber qué capacidad de deuda es capaz de manejar la empresa sin incurrir en incumplimientos ni pérdida de sus activos, este proceso se puede realizar por medio de programas contables que permiten saber cuál es la capacidad pago de la empresa a la hora de apalancarse financieramente. En el Melao el Rancho no han sabido utilizar en forma adecuada el nivel de capacidad de pago que dispone porque en muchas ocasiones ha incumplido con obligaciones financieras que deben posponerse por falta de recursos.

Factor: Facilidad para salir del mercado.

Clasificación: FA

Este asunto puede llegar a ser la piedra en el zapato de muchas organizaciones debido a que las barreras de salida de un mercado en específico son demasiado costosas, por normas y reglamentaciones estatales, por activos muy costosos, etc., que impiden en gran medida el no funcionamiento de una empresa. Los restaurante y más especialmente Melao pose barreras de salida bajas pues no dispone de activos costos ni licencias que impidan su no funcionamiento, una barrera que pasa a la hora de salir del mercado seria de carácter sentimental y emocional pues es por medio de este negocio que muchas familias han logrado satisfacer necesidades de diferente orden.

Factor: Liquidez, disponibilidad de fondos internos.

Clasificación: Dm

Es la cantidad de recursos económicas que se disponen para eventuales sucesos de reparaciones, adquisiciones o mejora, sin tener que hacer uso del sector financiero que genera intereses que disminuyen la utilidad de las empresas. Los recursos económicos que dispone la administración del restaurante Melao son reducidos y hasta un tanto escasos es por eso por lo que muchas veces no se puede atender o satisfacer altas demandas contingentes.

Factor: Habilidad para competir con precios.

Clasificación: FA.

Es aquella destreza que poseen las empresas para poder competir en un mercado fuerte en relación con sus precios, logrando ofrecer productos y servicios a bajos costos, pero sin debilitar en ninguna circunstancia la calidad de los mismo. En esta

empresa se pueden ofrecer productos relativamente baratos por diferentes circunstancias como lo es el costo de sus materias primas es bajo por ser adquirida de mayoristas productores creando un margen alto de negociación entre el restaurante y sus clientes.

Factor: Estabilidad de costos.

Clasificación: DA

La variable de costos de materias primas se convierte en una amenaza constante para las empresas y más para el sector de restaurante debido a que su materia prima depende de condiciones que son inherentes a su manejo con lo es el clima, costo de fletes de la mercancía etc., que generan en gran medida encarecimiento de en el costo de duchas materias. En el restaurante se ha tratado de mitigar este tipo de amenazas realizando alianzas estratégicas un tanto exclusivas (compra de futuros) con proveedores mayoristas que garantizan a además de la calidad el precio casi estable de sus productos.

Capacidad directiva:

- Imagen corporativa (responsabilidad social).
- Uso de los planes estratégicos (análisis estratégico)
- Evaluación y pronóstico del medio.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- Comunicación y control gerencial.
- Orientación empresarial.
- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante.
- Agresividad para enfrentar la competencia.
- Sistemas de toma de decisiones.
- Sistemas de coordinación.
-

Capacidad tecnológica:

- Capacidad de innovación.
- Nivel de tecnología utilizada en los productos.

- Efectividad en la producción y programas de entrega.
- Valor agregado al producto.
- Intensidad de mano de obra en el producto.
- Nivel tecnológico.
- Aplicación de tecnología en los computadores.
- Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
- Flexibilidad en la producción.

Capacidad del talento humano:

- Nivel académico del talento humano.
- Experiencia técnica.
- Estabilidad.
- Rotación.
- Pertenencia.
- Motivación.
- Nivel de remuneración.
- Accidentalidad.
- Retiros. Índice de desempeño.

Capacidad competitiva:

- Fuerza de productos, calidad y exclusividad.
- Lealtad y satisfacción del cliente.
- Participación del mercado.
- Bajos costos de distribución y venta.
- Uso de la curva de experiencia.
- Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Fortaleza de (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos.
- Concentración de consumidores.
- Administración de clientes.
- Acceso a organismos privados o públicos.
- Portafolio de productos.
- Programas posventa.

Capacidad financiera:

- Acceso a capital cuando lo requiere.
- Grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

- Facilidad para salir del mercado.
- Rentabilidad retorno de la inversión.
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos.
- Comunicación y control gerencial.
- Habilidad para competir con precios.
- Inversión de capital para satisfacer la demanda.
- Estabilidad de costos.
- Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda. cíclica (constante).

Tabla 11 Capacidad Directiva Restaurante Melao El Rancho.

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social.		X					X		
2. Uso de Planes estrategicos Analisis Estrategico.			X				X		
3. Evaluacion y Pronostico del medio.			X				X		
4. Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes.		X					X		
5. Comunicación y Control Gerencial.	X						X		
6. Orientacion empresarial.	X						X		
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.		X					X		
8. Habilidad para responder a la tecnologia cambiante.					X			X	
9. Sistema de toma de decisiones.	X						X		
10. Sistemas de Coordinacion.		X					X		

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 12 Capacidad Tecnológica Restaurante Melao El Rancho.

Capacidad tecnologica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de Innovación.		X					X		
2. Nivel de tecnologia utilizada en los productos.						X	X		
3. Efectividad en la produccion y programas de entrega.		X					X		
4. Valor agregado al producto.	X						X		
5. Intensidad de mano de obra en el producto.		X					X		
6. Nivel tecnologico.			X					X	
7. Aplicacion de tecnologia de computadores.	X						X		
8. Nivel de coordinacion e integracion con otras areas.	X						X		
9. Flexibilidad en la produccion.		X					X		

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 13 Capacidad del Talento Humano Restaurante Melao el Rancho.

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel academico del talento humano.					X			X	
2. Experinecia técnica.	X						X		
3. Estabilidad.	X						X		
4. Rotación.						X	X		
5. Pertenencia.			X				X		
6. Motivación.		X					X		
7. Nivel de remuneración.			X				X		
8. Accidentalidad.		X					X		
9. Retiros.			X					X	
10. Indice de desempeño.				X			X		

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 14 Capacidad Competitiva del Restaurante Melao el Rancho.

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de productos, calidad y exclusividad.		X					X		
2. Lealtad y Satisfacción del Cliente.		X					X		
3. Participación del Mercado.			X					X	
4. Bajos costos de distribución y venta.			X					X	
5. Uso de la curva de experiencia.	X						X		
6. Inversión en I&D de nuevos productos.			X				X		
7. Fortaleza de (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos.	X						X		
8. Concentración de consumidores.					X		X		
9. Administración de clientes.					X		X		
10. Acceso a organismos privados o públicos.						X		X	
11. Portafolio de productos.				X			X		
12. programas posventa.			X				X		

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 15 Capacidad Financiera del Restaurante Melao el Rancho.

Capacidad Financiera.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere.		X					X		
2. Grado de utilizacion de capacidad de endeudamiento.						X	X		
3. Facilidad para salir del mercado.	X							X	
4. Rentabilidad retorno de la inversión.		X						X	
5. Liquidez disponibilidad de fondos internos.					X		X		
6. Comunicación y control gerencial.		X					X		
7. Habilidad para competir con precios.	X						X		
8. Inversión de capital para satisfacer la demanda.	X						X		
9. Estabilidad de costos.				X			X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda ciclica (constante).		X						X	

FUENTE: *Elaboración propia.*

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) (Serna Gomez, 2008).

el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es una herramienta útil que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Depende de la importancia e impacto en la empresa, los dirigentes pueden identificar y determinar si un factor dado en el entorno representa una amenaza o una oportunidad para la empresa. Teniendo presente las diferentes dimensiones del entorno se deben considerar aquellas variables que incidan de forma significativa como amenazas y oportunidades al Restaurante Melao el Rancho.

Tabla 16 Matriz EFE para el Restaurante Melao el Rancho.

Matriz EFE para el Restaurante Melao el Rancho			
Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES			
_Disponibilidad de Crédito	0,06	4	0,24
- Uso de las TICS.	0,05	3	0,15
- el 42% de personas consumen alimentos de restaurantes, cafeterías o panaderías.	0,06	4	0,24
- Utilización de nuevas técnicas para la elaboración de productos.	0,06	3	0,18
- Formación y capacitación de Los empleados en nuevas tendencias del sector	0,06	4	0,24
- Innovación de productos.	0,05	4	0,2
-Alta demanda del producto en fechas especiales.	0,03	3	0,09
-Calidad de los productos y servicios.	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Niveles altos de endeudamiento.	0,07	1	0,07
- Crisis económica.	0,08	2	0,16
Tratado de libre y factores de importación y exportación	0,06	2	0,12
Visualización deficiente de nuevas tendencias en productos y servicios	0,05	2	0,1
El 58% de personas no consumen alimentos de restaurantes, cafeterías o panaderías, debido a malas experiencias utilizando este servicio.	0,06	2	0,12
Altos niveles de capital de trabajo por parte de competidores.	0,05	2	0,1
-Tasas de impuestos.	0,07	1	0,07
-Condiciones de sequía y lluvia, aumenta el precio de las materias primas.	0,06	1	0,06
Imagen corporativa deficiente	0,06	2	0,12
TOTAL.	1		2,54

FUENTE: Elaboración propia.

Matriz EFI para el Restaurante Melao el Rancho			
Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
fortalezas			
Diferenciación del producto utilizando orientado a la calidad y precios axcequibles	0,07	4	0,28
No se encrementan los costos cuando se cambia de proveedor	0,05	3	0,15
La distribución del producto por medio de domicilios no altera la calidad del mismo.	0,05	4	0,2
Abastecimiento de materias primas conservando calidad y precio	0,07	3	0,21
Elaboración del producto cumplimiento normatividad y promoviendo la calidad	0,06	3	0,18
Baja rotación de personal	0,03	3	0,09
Aplicación de tecnología en el servicio (WhatsApp)	0,06	4	0,24
Sistema de toma de Decisiones descentralizada	0,05	3	0,15
Experiencia técnica (curva de experiencia)	0,07	4	0,28
Servicio personalizado a clientes.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			0
Alta rivalidad competitiva	0,07	1	0,07
No se cuenta con procesos estandarizados y eficientes	0,07	1	0,07
Resistencia al cambio	0,05	2	0,1
Falta de capacitación y desarrollo para los empleados	0,05	2	0,1
Marketing deficiente por medios electrónicos y redes sociales	0,05	1	0,05
Poco compromiso de su equipo de trabajo por niveles bajos de remuneración	0,05	2	0,1
Portafolio de productos	0,04	2	0,08
No se cuenta con un programa de fidelización de clientes	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,62

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las matrices EFE- EFI

Después de haber realizado un análisis tanto interno como externo se logró recolectar información pertinente para realizar un estudio que permitirá saber que tantas fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas posee el restaurante Melao el Rancho para que el o los administradores tomen las decisiones necesarias para mejorar el buen funcionamiento de la organización.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

El restaurante Melao el Rancho a partir de la elaboración de esta matriz arroja como resultado una puntuación ponderada de (2,54), poniéndola por encima del promedio mínimo (2,5), que establece que una empresa posee fortalezas y minimiza sus amenazas en un entorno de alta competencia, es de destacar que este restaurante aprovecha sus oportunidades como lo son la disponibilidad de créditos, podría aprovechar la capacitación de sus empleados para mejorar los procesos desde el ingresos de materias primas hasta la entrega final del producto terminado; la utilización de nuevas técnicas para la elaboración de sus productos puede generar en gran circunstancias niveles altos de innovación y diferenciación; de igual forma es indispensable que esta organización utilice procesos adecuados de uso de capital para poder controlar los niveles de endeudamiento, un factor negativo que sufren muchas empresas son los excesivos niveles de impuestos que deben pagar, es por eso que muchas empresas adoptan, nuevos modelos que permitan disminuir esa fuga de dinero, como lo es en el caso del restaurante Melao el Rancho que solo usa el servicio de productos a domicilio ahorrándose un impuesto como lo es el ivoconsumo originado para negocios que prestan su servicio a la mesa; por ultimo y no menos importante están los factores climáticos que influyen de manera positiva o negativa en los precios de las materias primas, es por este motivo que muchas empresas realizan alianzas estratégicas con sus proveedores en un componente denominado como compra de futuros los cuales aseguran gran parte de la producción de un proveedor para sus clientes a un precios casi fijo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

De acuerdo con esta matriz realizada al restaurante Melao el Rancho se obtuvo una puntuación ponderada de (2,62), la cual está por encima del promedio mínimo de (2,5) para mostrar que una organización es fuerte internamente, es decir que este restaurante posee una serie de conceptos y componentes que le ayudan a mitigar sus debilidades como lo es la diferenciación de sus productos utilizando materias primas de excelente calidad y excelentes precios; posee personal con experiencia en las diferentes áreas que le permiten realizar sus labores de forma

adecuada, algunas de estas personas poseen experiencia de más de 20 años en el mismo cargo destacando como una gran fortaleza la curva de experiencia del equipo de trabajo de esta empresa; por otro lado están las debilidades que posee este restaurante representadas en el poco mercado que se atiende debido a una alta rivalidad en este sector con competidores directos y sustitutos; no menos importante es el no poseer procesos estandarizados y adecuados a la hora de la transformación de materias primas hasta el producto terminado que llega a manos del consumidor final, lo cual puede generar altos costos de desperdicios y un inadecuado uso de la capacidad instalada que se posee, de igual forma el restaurante Melao el Rancho no posee un proceso de marketing que le permita promocionar y dar a conocer sus productos por medio de redes sociales y otros medios electrónicos.

10.1. CADENA DE VALOR.

El valor que una empresa crea se mide por el nivel o número de productos o servicios que un comprador está dispuesto a pagar (Hill & Jones, 2005)

Una organización es rentable mientras el valor que reciba exceda los costos totales que utilizó para la creación de sus productos o servicios (Dess & Lumpkin, 2003).

Las empresas actuales deben siempre estar orientados a la creación de valor para sus clientes y satisfacer sus necesidades de tal forma que se fidelicen y así logra sacar ventajas tanto competitiva como comparativa en un mercado dinámico y de constantes cambios. La cadena de valor se divide básicamente en dos actividades primarias y de apoyo, orientadas estas a agregar valor al producto o servicio. El señor Michael Porter describió dos tipos de actividades diferentes que generan valor: en primera instancia cinco actividades primarias; logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicios; las cuales se orientan a la creación física del producto, venta a los posibles compradores y servicios posventa; en segundo lugar, las actividades de apoyo; compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

En lo respectivo al sector de restaurantes, cuando se habla de valor este no debe asociarse solo al precio del servicio y producto, sino también el valor que este tiene para el usuario y el que percibe este último. Es de destacar que son muchos los aspectos que tiene un cliente u otro en relación con el valor que le dan a un

producto o servicio, por tal motivo es tarea de las empresas tratar de identificar aquellas actividades que generan valor para sus clientes, logrando articular la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En el campo de la hotelería y turismo, cuando se habla de valor debe asociarse no sólo al precio del servicio, sino al valor que éste tiene para el usuario y la representación que tiene para él. Son muchos los aspectos que divergen de un cliente a otro en relación con la valoración que le otorgan a un producto o servicio, por ello las empresas deben reconocer aquellas actividades que generan valor para sus usuarios, de tal forma que puedan satisfacer completamente sus necesidades y expectativas.

Después de estos lineamientos, en el Restaurante Melao el Rancho la cadena de valor está representada por aquellas actividades primarias o misionales, relacionadas con la prestación del servicio tales como: la gestión con proveedores y recepción, la logística interna del servicio, los sistemas globales de distribución, las unidades estratégicas del negocio, medición de la satisfacción del cliente, y el mercadeo, publicidad y desarrollo de nuevos productos y las actividades de apoyo, que su vez está compuesta o dividida en las de carácter estratégico y soporte.

Es de descartar que el restaurante no posee una definición clara ni formal de su cadena de valor, por tal motivo el diseño de la misma fue derribada de la participación activa del administrador y dueño y todo su equipo de trabajo, mediante, 5 reuniones de 1 hora, en donde se definieron y describieron cada una de las actividades logrando priorizar aquellas que generan valor a sus clientes, en este proceso fue determinante el conocimiento de cada uno de los responsables de los diferentes cargos, lo que se volvió un tipo de aprendizaje para ellos poder identificar la importancia de su cargo en relación a la satisfacción y el valor que se crea para los clientes mediante un producto y servicio.

Las actividades de la cadena de valor elegidas por el administrador y su equipo de trabajo se describen a continuación:

- Actividades Primarias

En el restaurante Melao todas las actividades descritas como primarias, representan el carácter Restaurantero, y es plasmado en el producto y servicio final que se les ofrece a los diferentes clientes.

La gestión con los proveedores y la recepción son actividades vitales y estratégicas en la cadena de valor, por tal motivo son concluyentes en la satisfacción del cliente con el producto y servicio. La gestión con proveedores en

el restaurante se ha caracterizado por los niveles altos de calidad en sus insumos, cumplimiento y lealtad; es por tal motivo que al hacer las respectivas compras se realizan a proveedores específicos los cuales realizan descuentos por cantidades, garantizando la calidad de las materias primas necesarias para la elaboración de los diferentes platos y además un mejor precio, la adquisición de estas materias primas se realizan en días específicos los cuales son:

- **Productos perecederos.**

Frutas y verduras: estas se compran el lunes ya que es cuando el proveedor mayorista trae grandes cantidades de estas materias primas de la central de abastos de Bogotá garantizando además de la frescura y calidad de estas, también un excelente precio.

Granos y productos procesados: estos son adquiridos en supermercados y almacenes de cadena los martes y jueves de cada semana reduciendo los costos de almacenaje de grandes cantidades de productos y así asegurar la calidad de estos ya que se compran y no duran muchos días almacenados porque son utilizados rápidamente.

Carnes y embutidos: son comprados o adquiridos igualmente en supermercados y almacenes de cadena tales como Olímpica, Surtifamiliar, éxito, Cañaveral o Caribe supermercados, adquiridos estos con especificaciones como lo es en el caso de las carnes (Cerdo y res) con un nivel adecuado de maduración (blandas) adecuado para la preparación de cualquier plato, además se requiere de un gramaje específico que asegure la homogeneidad de las porciones para cada cliente del restaurante; de igual forma se compran cantidades requeridas para dos días de trabajo 30 o 40 libras de lomo de cerdo y 10 libras de res asegurando la calidad y frescura de estas al no almacenarlas por tanto tiempo.

Este proceso de compras es utilizado en forma de cotizaciones de cada uno de los productos, realizando una comparación de precios ente los diferentes proveedores por consiguiente realizar las diferentes compras que son necesarias para el funcionamiento del restaurante. En relación con la recepción de los pedidos de los productos por parte de los clientes se han empleado diferentes herramientas tecnológicas entre las más destacadas el WhatsApp que es el medio por el cual se realizan más del 90% de los pedidos que se generan en esta empresa, ayudando a la comodidad de los clientes a la hora de realizar una llamada que en muchas ocasiones resulta algo tediosa y más en horas pico que es en las que todos hacen pedidos.

En la logística interna: como instalaciones y almacenamiento de productos, ya que el restaurante ha remodelado y adecuado espacios, también se han adquirido

herramientas necesarias como congeladores, estufas industriales adecuados para atender una demanda en constante crecimiento, y esto ya que el último año se pasó de tener 10 a 15 clientes en enero de 2017 a 60 o 70 en marzo de 2018, con el objetivo de generar un mayor valor agregado al servicio que es ofrecido a los clientes.

Es de tener en cuenta la medición del servicio al cliente-post venta y el también el mercadeo, publicidad y desarrollo de nuevos productos, son denominadas como aquellas actividades generadoras de valor agregado y tanto del producto como del servicio, gestionándolas de una manera enérgica para poder dar cumplimiento tanto a la visión como misión del restaurante, logrando en última instancia una diferenciación tanto competitiva como comparativa en relación con los rivales existentes.

- Actividades de Apoyo

Este tipo de actividades se clasifican a su vez, en actividades estratégicas y de soporte. Las estratégicas se representan por el direccionamiento estratégico, la política de alianzas estratégicas, el sistema de gestión de calidad, códigos de buen gobierno corporativo y la política de responsabilidad social empresarial. Estas pretenden describir el horizonte del restaurante ayudando a articular el mejoramiento de los procesos operacionales que definen su función central.

El direccionamiento estratégico tiene como objetivo central que además de diseñar un plan estratégico para el año 2018-2022 también pretende orientar la participación del restaurante en el sector. En lo relacionado a la política de alianzas estratégicas, estas se están llevando a cabo con los diferentes hoteles y casas de paso que hay generalmente en la zona turística de la ciudad de Guadalajara de Buga ya que muchos de estos no poseen un servicio de restaurante para sus clientes, es allí donde entra a jugar un papel importante el restaurante Melao ya que logra prestar el servicio a los diferentes turistas haciendo que sea reconocido tanto a nivel local, regional, nacional y en muchos casos internacionalmente.

En cuanto al mejoramiento continuo el restaurante no cuenta con una certificación de calidad ISO 9001: 2008, que le permita una adecuada estandarización de los procesos orientados a una cultura de calidad en la empresa, de tal manera que se puedan crear unas condiciones organizacionales laborales en el equipo de trabajo para lograr mejores desempeños y eficiencia en las tareas. En relación con el código de buen gobierno y la política de responsabilidad social empresarial se convierten estas en actividades diferenciadoras de la empresa debido al buen uso

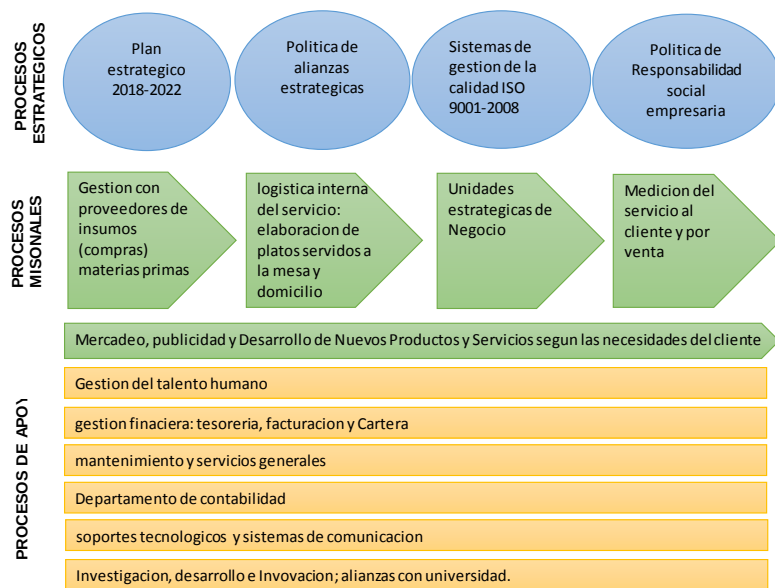
que los administradores del restaurante han hecho de estas en varios años de trabajo.

Las actividades de soporte en el restaurante Melao son aquellas que determinan un ambiente con condiciones mínimas que aseguren un correcto funcionamiento de las actividades primarios y estratégicas. Entre las cuales está el Servicio de distribución de los productos (domicilios), gestión financiera y contabilidad. En relación con el servicio de distribución de los productos lo que se busca es garantizar la calidad de los productos desde el despacho hasta entrega cliente final y esto a través de la subcontratación de personal experto en esta área. Por otro lado, la gestión financiera y contabilidad son la base para la toma de decisiones que orientado a logra niveles óptimos de rentabilidad para la empresa, dándole un adecuado uso a los recursos en función al cumplimiento de los valores metas visión y misión de la empresa, sin comprometer los activos de esta.

Las actividades primarias y de apoyo, pueden ser clasificadas a su vez, como estratégicas y de soporte, ya que forman parte importante de la cadena de valor y manifiestan las condiciones mínimas para la creación de una ventaja competitiva del restaurante Melao, creando así una responsabilidad de generar nuevas y mejores alternativas de gestión e innovación que potencialicen todas las capacidades y recursos para la competitividad del sector. Las actividades que generan valor según el administrador y su equipo de trabajo son: Las alianzas estratégicas, implementación de un sistema de gestión de calidad, actividades relacionadas con la logística interna, ventas, mercadeo y servicio al cliente y el uso adecuado de la tecnología que se dispone.

Grafica 20 Cadena de Valor Para el Restaurante Melao el Rancho.

GRAFICO: LA CADENA DE VALOR: RESTAURANTE MELAO EL RANCHO



FUENTE: elaboración propia junto con el equipo de trabajo del restaurante Melao

FUENTE: Elaboración propia.

10.2. ANÁLISIS DOFA.

Con relación en la evaluación interna y del entorno, se hace una agrupación de las variables más representativas y de mayor impacto en el buen funcionamiento de la empresa, oportunidades y amenazas fortalezas y debilidades, con el propósito de crear una aproximación a una adecuada formulación estratégica para el restaurante, permitiendo un direccionamiento estratégico con un futuro momentáneo amplio.

Tabla 17 Oportunidades del Restaurante Melao el Rancho.

OPORTUNIDADES
Disponibilidad de créditos que permitan al restaurante tener una opción de inversión para expandir su mercado
Aprovechar la creciente tendencia al consumo de alimentos 42% de las personas en restaurante, cafeterías y panaderías.
Formación y capacitación de Los empleados en nuevas tendencias del sector
Nuevas tecnologías.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 18 Amenazas del Restaurante Melao el Rancho.

AMENAZAS
Crisis económica
Niveles de impuestos
Condiciones climáticas deficientes (lluvias y/o calores)
Crisis económica nacional e internacional.
Entrada de nuevos competidores.
Alta competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 19 Fortalezas del Restaurante Melao el Rancho

FORTALEZAS
Diferenciación del producto orientado a la calidad y precios asequibles
La distribución del producto por medio de domicilios no altera la calidad de este.
Aplicación de tecnología en el servicio (WhatsApp)
Baja rotación de personal.
Experiencia y conocimiento del equipo de trabajo de 5 a 20 años en el sector de restaurantes (curva de experiencia)
Calidad de los productos.
Niveles altos de endeudamiento.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tabla 20 Debilidades del Restaurante Melao el Rancho

DEBILIDADES
Poco mercado atendido por deficiente capacidad instalada.
No se cuenta con procesos estandarizados y eficientes
Mercadeo deficiente y escasa utilización de medios electrónicos y redes sociales
Falta de capacitación y desarrollo del equipo de trabajo
Poco portafolio de productos
No se cuenta con programas de fidelización de clientes
Innovación de productos
Informalidad empresarial.
Innovación de productos.
Poca generación de empleo

FUENTE: *Elaboración propia.*

El análisis DOFA ayuda a identificar si la empresa se encuentra capacitada para desenvolverse en su entorno. Cuan más competitiva en relación con sus rivales directos es una organización, mejores posibilidades tiene de triunfar y ser exitosa. Este análisis o matriz DOFA esta creado para contribuir al estrategia a hallar la mejor combinación y acoplamiento entre las tendencias del medio, es decir las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de

la organización. Este análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y mitigar los posibles impactos negativos de sus debilidades, potencializar sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas (Serna Gomez, 2008). Esta matriz DOFA es la derivación de una serie de reuniones del equipo de trabajo del restaurante Melao el Rancho, en la cual se estudiaron y aceptaron los factores claves obtenidos a partir del análisis del entorno externo y la auditoria que se llevó a cabo a la organización y al sector. Para la formulación de las diferentes estrategias se examinaron y priorizaron aquellos elementos que impactan de gran forma al desempeño estratégico de la organización, por consiguiente, se establecieron estrategias claves que ayudaran al restaurante aprovechar las oportunidades y sus potencialidades, así mismo mitigar las debilidades y minimizar los efectos de las amenazas. En este proceso denominado formulación estratégica, las diferentes estrategias fueron entrelazadas a una variedad de reformas y cambios que han permitido potencializarlas y al mismo tiempo adaptarlas a las necesidades del restaurante y del entorno en el cual participa.

FORMULACION ESTRATEGICA

MATRIZ DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS La matriz DOFA, (Debilidades Oportunidades- Fortalezas- Amenazas) es un instrumento o herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO Estas estrategias usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por lo general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA Con estas estrategias las organizaciones aprovechan las fortalezas que tienen para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas

externas. Resaltándose que siempre una organización con buenas fortalezas siempre estará enfrentándose a las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA Son tácticas defensivas que utilizan las organizaciones en donde pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Como por ejemplo estas estrategias podrían ser, luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

A continuación, se presentan las diferentes estrategias que resultaron del análisis DOFA:

Tabla 21 Matriz de Formulación de Estrategias DOFA del Restaurante Melao el Rancho.

MATRIZ DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS DOFA DEL “RESTAURANTE MELAO EL RANCHO”		
	FORTALEZAS- (F)	DEBILIDADES- (D)
	1- Diferenciación del producto orientado a la calidad y precios asequibles. 2- La distribución del producto por medio de domicilios no altera la calidad de este. 3- Aplicación de tecnología personalizada en el servicio (WhatsApp) 4- Baja rotación de personal. 5- Experiencia y conocimiento del equipo de trabajo de 5 a 20 años en el sector de restaurantes (curva de experiencia) 6- Calidad de los productos y servicios. 7- Niveles altos de endeudamiento.	1- Poco mercado atendido por deficiente capacidad instalada. 2- No se cuenta con procesos estandarizados y eficientes. 3- Mercadeo deficiente y escasa utilización de medios electrónicos y redes sociales 4- Falta de capacitación y desarrollo del equipo de trabajo. 5- Poco portafolio de productos 6- No se cuenta con programas de fidelización de clientes 7- Informalidad empresarial. 8- Innovación de productos. 9- Deficientes procesos de reciclaje y manejo de desperdicios. 10- Poca generación de empleo
OPORTUNIDADES- (O)	ESTRATEGIA (F-O)	ESTRATEGIA (D-O)

1- Disponibilidad de créditos que permitan al restaurante tener una opción de inversión para expandir su mercado. 2- Aprovechar la creciente tendencia al consumo de alimentos 42% de las personas en restaurante, cafeterías y panaderías. 3- Formación y capacitación de Los empleados en nuevas tendencias del sector. 4- Nuevas tecnologías.	1-Innovación del portafolio de productos y servicios aprovechando la curva de experiencia. (OP-2,3 VS FO-2,3,4) 2-Mejoramiento de procesos a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas. (OP-1, 4, VS FO-2,3,6) 3- Reconocimiento de marca “Restaurante Malao el Rancho “.	1-Mejoramiento la capacidad instalada a través de un nuevo local. (OP- 1 VS DE- 1). 2- Mejoramiento continuo de los procesos. (OP- 3, 5, VS DE- 2,). 3- Mercadeo eficiente que permita captar clientes existentes y otros nuevos potenciales tanto particulares como empresariales. (OP-5, VS DE-3,5,6,) 4- Aumento de la innovación y la competencia empresarial. (OP-3,4,5,6 VS DE- 2,4,5,6) 5- Formalización empresarial. (OP-2 VS DE- 1,2,7)
AMENAZAS- (A)	ESTRATEGIA (F-A)	ESTRATEGIA (D-A)
1- Crisis económica. 2- Niveles de impuestos. 3- Condiciones climáticas deficientes (lluvias y/o calores). 4- Crisis económica nacional e internacional. 5- Entrada de nuevos competidores. 6- Alta competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado.	1-Aprovechamiento adecuado de disponibilidad crediticia. (FO-7, VS AM-1) 2-Estudio y análisis la opción de un modelo de negocio que permita mitigar el nivel de impuestos. 3-Fidelización de clientes que mitiguen crisis económica generada por extranjeros en la ciudad de Guadalajara de Buga. (AM-2, VS FO-1,2,5)	1-Fortalecimiento del equipo de trabajo del Restaurante Melao el Rancho. (AM-2, VS DE-4) 2-Nuevo portafolio de clientes que incrementen el valor económico de la empresa (AM-2, VS DE-5) 3- Alianzas estratégicas con la Universidad del Valle, Sena y entidades de formación profesional. (AM-3, VS DE-2,4) 4- Procesos adecuados de reciclaje que mitiguen daño ambiental. (AM-3 VS DE-9) 5- Generación de empleo y desarrollo para la comunidad local. (AM-1,4 VS DE-10)

FUENTE: Elaboración propia.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Después de analizar la visión existente del Restaurante Melao el Rancho y de haber identificado una serie de variables y conceptos pertinentes para el mejoramiento de esta se procede a enunciar o formular la nueva visión, realizada y validada por los administradores del restaurante:

La misión, visión y principios corporativos actuales del restaurante Melao el Rancho fueron creados en el año 2013 y aunque su misión es la razón de ser la cual está orientada a ofrecer un servicio gastronómico con una carta amplia de platos orientados a satisfacer la necesidad de los clientes, es conveniente reevaluar y replantear el alcance de la misma en el futuro, de tal manera que no se limite solo a reproducir platos y servicios de distribución existente sino que pueda generar procesos que logren diferenciarse de sus rivales directos logrando alcanzar ventajas competitivas y comparativas

11.1. MISIÓN

La misión actual de la organización es la siguiente

“RESTAURANTE MELAO” es una empresa con una gran variedad gastronómica de platos típicos y a la carta, elaborados por personal calificado, orientados a satisfacer las necesidades de alimentación y confort de nuestros clientes, contamos con una infraestructura típica brindando momentos agradables y en familia, con productos de excelente calidad abastecidos por proveedores altamente certificados, orientados bajo dos principios: calidad del producto y excelencia en el servicio.

Con relación a las anteriores afirmaciones y necesidad de un nuevo direccionamiento estratégico se declara la nueva misión del restaurante Melao el Rancho, analizada y aprobada por los administradores de la mismo:

11.1.1. PROPUESTA

“Restaurante Melao el Rancho es una empresa con más de 10 años en el mercado prestando servicios gastronómicos derivados en una amplia gama de platos típicos y a la carta, elaborados y distribuidos por un equipo de trabajo

calificado y comprometido, mejorando continuamente los procesos, realizando alianzas estratégicas con proveedores y empresas de apoyo, orientados bajo dos principios: calidad del Producto y excelencia en el Servicio”.

11.2. Visión.

Posicionarnos como un reconocido y distinguido restaurante de comida típica Vallecaucana y colombiana, atender toda clase de eventos sociales y empresariales, logrando así un desarrollo sostenible que nos permita abarcar en primera instancia el mercado local, regional y nacional.

11.2.1. Propuesta.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO será una empresa posicionada como líder del sector de restaurantes en el Guadalupe de Buga, con proyección departamental y nacional, guiados por la prestación adecuada de nuestros productos y servicios, a través de la utilización de altos estándares de calidad, creando una cultura de fidelización de nuestros clientes y proveedores a través de la utilización de la innovación, y adecuado equilibrio entre nuestro equipo de trabajo y los recursos que disponemos y realizando adecuados procesos de reciclaje y control de desechos que sean amigables con el medio ambiente”

11.3. OBJETIVOS.

Según Betancourt (Betancourt Guerrero, 2013) “Los objetivos son la situación a las que esperamos llegar, los resultados que queremos lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. Los objetivos son esas situaciones y resultados que son positivos para la organización y para quienes la dirigen”. De acuerdo con lo anteriormente mencionado se entiende que los objetivos son todas aquellas acciones que nos llevar de un estado inicial a un futuro deseado por medio de la utilización de una serie de recursos previamente asignados y puestos en marcha por los administradores de las empresas.

A continuación, se describen los objetivos actuales del restaurante Melao el Rancho, se analizarán y se replantearán si es necesario.

Objetivos actuales restaurante Melao el Rancho.

OBJETIVO GENERAL:

- Comercializar platos típicos y a la carta, creando una cultura de calidad continúa orientada al producto y al servicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Disminuir los tiempos de espera de nuestros clientes en el establecimiento y en los domicilios.
- Buscar nuevos y excelentes proveedores para tener varias opciones de compra. Implementar un sistema de inventario eficiente para manejar los niveles de existencia de productos.
- Ofrecer precios cómodos para nuestros clientes.
- Educar permanentemente a nuestro recurso humano en actividades que le permitan adquirir nuevas competencias y técnicas, tanto de preparación y presentación de alimentos como de servicio al cliente, a través de conferencias, charlas empresariales e internet.
- Implementar un sistema de publicidad que le permita a la empresa difundir información que sea de interés para el público objetivo (particular y empresarial).

OBJETIVOS PROPUESTOS.

- OBJETIVO GENERAL DE CONOCIMIENTO

- Realizar Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que permitan la generación de conocimiento para mantener y crear nuevos mercados.

- OBJETIVO GENERAL DE CALIDAD:

- Implementar procesos estandarizados y capacitación del equipo de trabajo que permitan asegurar la calidad del producto y servicio.

- OBJETIVO GENERAL DE PRODUCTIVIDAD:

Realizar búsqueda de local con especificaciones adecuadas permitiendo mejorar la capacidad instalada del “Restaurante Melao el Rancho”.

- OBJETIVO GENERAL DE INNOVACIÓN:

Asegurar la excelencia operacional y compromiso de calidad con los clientes a través de la utilización continua de la innovación.

- OBJETIVO GENERAL FINANCIERO Y PRESUPUESTAL:

Formalizar el Restaurante bajo un modelo de negocios que logre mitigar los niveles de impuestos y aumentar su rentabilidad.

- OBJETIVO GENERAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Implementar programas amigables con el medio ambiente y generar empleo constante para la comunidad.

11.4. ESTRATEGIAS.

Estrategia de conocimiento.

- Mercadeo eficiente que permita captar clientes existentes y otros nuevos potenciales tanto particulares como empresariales.
- Alianzas estratégicas con la Universidad del Valle, Sena y entidades de formación profesional.
- Fidelización de clientes que mitiguen crisis económica generada por extranjeros en la ciudad de Guadalajara de Buga.

Estrategia de calidad.

- Fortalecimiento del equipo de trabajo del Restaurante Melao el Rancho.
- Reconocimiento de marca "Restaurante Malao el Rancho".

Estrategias de productividad.

- Mejoramiento de la capacidad instalada a través de un nuevo local.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Nuevo portafolio de clientes que incrementen el valor económico de la empresa

Estrategias de Innovación.

- Innovación del portafolio de productos y servicios aprovechando la curva de experiencia.
- Mejoramiento de procesos a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas.
- Aumento de la innovación y la competencia empresarial.

Estrategias financieras y presupuestales.

- Formalización empresarial.
- Aprovechamiento adecuado de disponibilidad crediticia.
- Estudio y análisis de una opción de modelo de negocio que permita mitigar el nivel de impuestos.

Estrategias de responsabilidad Social.

- Procesos adecuados de reciclaje que mitiguen daño ambiental y adquisición de materias primas renovables.
- Generación de empleo y desarrollo para la comunidad local.

12. PLAN DE ACCIÓN RESTAURANTE MELAO EL RANCHO

Tabla 22 Plan de Acción Restaurante Melao el Rancho

Nombre de la empresa: "Restaurante Melao el Rancho"										
Fecha: Julio - enero de 2018										
FORMATO PARA EL SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS										
LINEA DE ACCION	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO GENERAL	META	ACTIVIDADES	INDICADOR ACCIONES	PERIODO O FRECUENCIA	PRESUPUESTO INDIVIDUAL	RESPONSABLE	TIEMPO
CONOCIMIENTO	Realizar Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que permitan la generación de conocimiento para mantener y crear nuevos mercados.	1. Mercadeo eficiente que permita captar clientes existentes y otros nuevos potenciales tanto particulares como empresariales.	\$1.100.000	30% más de clientes (120 a156)	Nuevo portafolio de productos y servicios. Creación de carta de productos y tarjetas timbradas.	Portafolio Digital y escrito	1 vez	\$600.000	HECTOR FABIO DUQUE, JHON EDWAR MARTINEZ Y MONICA PEREZ	2 MESES
		Diseño he impresión de carta de productos y tarjetas timbradas								
		2. Alianzas estratégicas con la Universidad del Valle, Sena y entidades de formación profesional.			Asesoramiento técnico y practico que contribuyan al mejoramiento empresarial, a través de la adquisición de herramientas administrativas	Número de empresas y entidades articuladas	1 vez al mes	\$0	JHON EDWAR MARTINEZ CON APOYO DE: COMFANDI, CONFENALCO, UNIVALLE Y SENA.	6 MESES

CAIDAD Implementar procesos estandarizados y capacitación del equipo de trabajo que permitan asegurar la calidad del producto y servicio.	3. Fidelización de clientes que mitiguen crisis económica generada por extranjeros en la ciudad de Guadalajara de Buga.	\$770.000	100% del personal capacitado y certificado	Crear, alquilar o comprar aplicación de fidelización de clientes	Aplicación o programa en funcionamiento	1 vez	\$500.000	CARLOS ALEXANDER ARIAS FRANCO	15 DIAS (incluida la prueba y enseñanza)
	1.Fortalecimiento del equipo de trabajo del Restaurante Melao el Rancho.			Realizar cursos de capacitación y Certificación sobre BPM.	Número de personas certificadas sobre BPN	1 vez por persona.	\$270.000	JHON EDWAR MARTINEZ y Empresa capacitadora (Sanidad).	8 días
	2.Reconocimiento de marca "Restaurante Malao el Rancho".			Diseño de la imagen corporativa del restaurante	Imagen diseñada en el 2018.	1 vez	\$500.000.	JHON EDWAR MARTINEZ. Agencia de publicidad.	3 a 6 meses
	1.Mejoramiento de la capacidad instalada a			ubicación estratégica y	un ocal 2018/ dos locales	Mensual	\$ 600.000	JHON EDWAR MARTINEZ	4 meses local 1; 4

INNOVACIÓN	Asegurar la excelencia operacional y compromiso de calidad con los clientes a través de la utilización continua de la innovación.	través de un nuevo local.	\$3.150.000	instalada	especificaciones detalladas del local.	2019	1 vez	\$ 12.400.000		mese local 2
						Compra de herramientas de trabajo				2 MESES
		2. Mejoramiento continuo de los procesos.		100% de procesos estandarizados	Creación y adaptación de procesos con apoyo de expertos	Manual de procesos	Cuatrimstral	\$0	JHON EDWAR MARTINEZ CON APOYO DE: COMFANDI, CONFENALCO, UNIVALLE Y SENA.	4 meses
		3. Nuevo portafolio de clientes que incrementen el valor económico de la empresa.		30% de aumento en ventas	Apertura de nuevos mercados corporativos	Número de nuevas empresas/ total empresas	2 empresas por año	\$ 400.000 (bonificación por dos nuevas empresas)	JHON EDWAR MARTINEZ Y MONICA PEREZ CUARTAS.	1 empresa cada 6 meses
		1. Innovación del portafolio de productos y servicios aprovechando la curva de experiencia.		10% de platos nuevos por mes	Asesoramiento de expertos en gastronomía	Numero de platos nuevos	1 vez por mes	\$150.000	JHON EDWAR MARTINEZ Y CHEF EXPERTO EN GASTRONOMIA	12 meses

		2. Mejoramiento de procesos a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas.		100% de procesos mejorados	Adquisición de herramientas tecnológicas, (Grameras, Neveras y estufas todas inteligentes)	Numero de herramientas tecnológicas innovadoras adquiridas	1 herramienta cada 6 meses	\$3000.000 (todas)	JHON EDWAR MARTINEZ ARIAS	18 meses
		3. Aumento de la innovación y la competencia empresarial.		50% de aumento en la innovación	Articulación con grupos de I&D de los centro educativos, tecnológicos y profesionales	Número de grupos articulados	1 grupo de I&D articulado con la empresa cada año	\$0	JHON EDWAR MARTINEZ Y GRUPO DE I&D	24 meses
FINANCIERO Y PRESUPUESTAL	Formalizar el Restaurante bajo un modelo de negocios que logre mitigar los niveles de impuestos y aumentar su rentabilidad.	1. Formalización empresarial.	\$ 220.000	100% formal	Cámara de Comercio, Industria y Comercio, Rut y registro ante DIAN	un registro por cada dependencia	1 vez	\$ 100.000	JHON EDWAR MARTINEZ Y ENTIDADES EMPRESARIALES REGULADORAS	1 mes
		2. Aprovechamiento adecuado de disponibilidad crediticia.		100% de financiamiento del proyecto.	Solicitud crédito Bancario	numero de créditos aprobados y desembolsados	6 solicitudes.	\$ 120.000 (20.000 por cada solicitud: DATA CREDITO)	JHON EDWAR MARTINEZ Y ENTIDADES BANCARIAS	20 días
		3. Estudio y análisis de una opción de modelo de negocio que permita mitigar el nivel de impuestos.		10- 15% de impuestos mitigados	Adaptación de modelo de negocio (Solo domicilios)	numero de impuestos mitigados	1 vez	\$0	JHON EDWAR MARTINEZ MONICA PEREZ CUARTAS	6 MESES

RESPONSABILIDAD SOCIAL	Implementar programas amigables con el medio ambiente y generar empleo constante para la comunidad.	1. Procesos adecuados de reciclaje que mitiguen daño ambiental y adquisición de materias primas renovables.	\$ 200.000	60% menos de contaminación	Crear cultura amigable con el medio ambiente	Cantidad de residuos reciclados	Cuatrimestral	\$ 200.000 (pendones y recipientes de reciclaje)	JHON EDWAR MARTINEZ MONICA PEREZ CUARTAS	4 meses
		2. Generación de empleo y desarrollo para la comunidad local.		30 % de nuevos puestos (3 empleos)	Procesos adecuados de selección y contratación de personal con experiencia.	Número de personas entrevistadas/ número de personas contratadas	Mensual	\$0	JHON EDWAR MARTINEZ MONICA PEREZ CUARTAS	1 mes
	TOTAL RECURSOS NECESARIOS		\$ 18.070.000							

FUENTE: Elaboración propia.

Relación de costos del Plan de Acción por la línea de Acción.

1.Conocimiento

- Mercadeo eficiente que permita captar clientes existentes y otros nuevos potenciales tanto particulares como empresariales. **\$ 600.000**
- Fidelización de clientes que mitiguen crisis económica generada por extranjeros en la ciudad de Guadalajara de Buga. **\$ 500.000**

Total línea de acción de conocimiento = \$ 1.100.000

2.Calidad

- Fortalecimiento del equipo de trabajo del Restaurante Melao el Rancho.

\$ 270.000

Los costos derivados de este objetivo están asociados con la enseñanza de manejo y almacenamiento adecuado de materias primas por parte de una empresa especializada en este tema (Sanidad Publica), que transmitirá conocimiento y acreditará a los participantes con carnes necesarios para manejo adecuado y obligatorio de los recursos (materias primas) del restaurante.

- Realización de curso y acreditación de manejo manipulación y control de alimentos. \$30.000 por persona (9)

- Reconocimiento de marca "Restaurante Malao el Rancho".

\$ 500.000

Total presupuesto línea de acción de calidad = \$ 770.000

3-Productividad

Mejoramiento de la capacidad instalada a través de un nuevo local.

\$13.000.000.

estos costos están asociados con la compra de diferentes herramientas que le permitirá al restaurante mejorar la capacidad instalada para atender un número mayor de clientes tanto empresariales como particulares, se dividirán en la siguiente forma:

- Compra de vitrinas tipo bufé:
 Almacenamiento y exhibición de platos (en calor). \$2.000.000.
 Almacenamiento y exhibición de ensaladas (En frio). \$2.000.000.
 - Compra de 10 mesas y 40 sillas en madera. \$200.000 C/U
 \$2.000.000.
 - Compra de mesón industrial en acero inoxidable.
 \$1.700.000.
 - Compra de utensilios de cocina
 Batería de Ollas. \$940.000.
 Loza. (platos, vasos, cubiertos, etc.) \$760.000.
 - Arrendamiento de Local (6 meses por 600.000C/mes).
 \$3.600.000.
- = \$13.000.000**

-Nuevo portafolio de clientes que incrementen el valor económico de la empresa.
\$ 400.000

Total línea de Acción Productiva = \$ 13.400.000

4-INNOVACIÓN

- Innovación del portafolio de productos y servicios aprovechando la curva de experiencia. **\$ 150.0000**

-Mejoramiento de procesos a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas.
\$ 3.000.000

Total presupuesto línea de acción de innovación = \$ 3.150.000

5-FINANCIERA Y PRESUPUESTAL.

-Formalización empresarial.
\$ 100.000

-Aprovechamiento adecuado de disponibilidad crediticia.

\$ 120.000

El realizar o gestionar recursos por medio de banco, cooperativas y otras entidades, genera unos costos como lo es el uso de la papelería y revisión en la plataforma data crédito para saber si se posee una experiencia crediticio-idónea para ser merecedor de un crédito determinado

- Estudio crediticio. \$20.000. (6 entidades financieras)

Total presupuesto línea de acción financiera y presupuestal = \$ 220.000

6-RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Procesos adecuados de reciclaje que mitiguen daño ambiental y adquisición de materias primas renovables. **\$ 200.000**

Este objetivo hay costos relacionados con la compra de material publicitario interno que permita generar una cultura amigable con el medio ambiente, enseñando al equipo de trabajo las formas adecuadas procesar y almacenar aquellos recursos que resultan de la actividad diaria (desperdicios); adicional se compraran recipientes que ayuden a almacenar esos desperdicios en forma idónea.

- Impresión de pendones y afiches relacionados \$100.000.
con una cultura amigable con el medio ambiente.
- Compra de recipientes e instrumentos de almacenamiento \$100.000.
de materias primas desechadas.

Total presupuesto línea de acción de RSE = \$ 200.000

9.1 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Tabla 23 Plan de Seguimiento y Control del Restaurante Melao el Rancho.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL														
EMPRESA: RESTAURANTE MELAO EL RANCHO														
FECHA: JULIO 2018 - ENERO 2019.														
ELABORO:				REVISO:					APROBO:					
OBJETIVO	INDICADOR GENERAL	ACCIONES	FECHA DE SEGUIMIENTO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO				MOTIVO DE INCUMPLIMIENTO DE METAS	TIPO ACCIONES A TOMAR					RESPONSABLE
				25% Bajo	75% Normal	76%-90% Alto	100% Óptimo		C	M	ACCIÓN	FECH	COST	

FUENTE: *Elaboración Propia.*

13. CONCLUSIONES

- El Restaurante Melao el Rancho tiene potencial de convertirse en una empresa referente en el sector de restaurantes, esta cuenta con importantes y valiosos recursos, destacadas habilidades y capacidades por parte de su equipo de trabajo, sin embargo, es de vital importancia realizar un adecuado direccionamiento de las personas pues es de estas de las cuales depende en gran medida el éxito y rentabilidad de la organización.
- El uso de la planeación estratégica ayudo a el área administrativa realizar una adecuada distribución de recursos (personal, materias primas y capital de trabajo), en forma que tal que pueda responder a posibles cambios en el entorno que la rodea. De igual forma contribuye a la planteamiento y replanteamiento de actividades orientadas a la satisfacción de los gustos y necesidades cada vez más exigentes de los clientes.
- Es de vital importancia tener en cuenta que cada vez hay que prestara mejor atención al entorno que rodea la empresa pues es de ahí que se deben desprender aquellas estrategias que permita mitigar posibles amenazas y minimizar aquellas debilidades que repercuten de forma negativa en el correcto funcionamiento y rentabilidad del restaurante.
- El proceso de planificación, mejoramiento y competitividad del Restaurante Melao el Rancho son resultado de una adecuada y estructurada Formulación estratégica, es de precisar que de esta última se debe derivar o soportar una cultura organizacional basada en la participación y colaboración de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, proveedores y personal de apoyo.
- La implementación de procesos estandarizados de fabricación almacenamiento y distribución de productos permitirán a esta empresa, mejorar el servicio que presta actualmente y ayudad a captar y retener nuevos y potenciales clientes.

- La adecuación de la infraestructura interna permitirá al Restaurante Melao mejorar su capacidad instalada logrando orientar sus esfuerzos a captación de nuevos clientes y mercados.
- La realización de este plan estratégico permitirá al administrador de este restaurante poder crear lineamientos formales que contribuirán a una mejor comunicación y entendimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa para que todos los integrantes de esta empresa orienten sus esfuerzos hacia metas y estrategias comunes que ayudaran al crecimiento y mejoramiento continuo de la organización

14. RECOMENDACIONES.

Es indispensable que el administrador del restaurante haga participe a todos su equipo de trabajo en la elaboración y establecimiento de sus propósitos, ayudando a que estos se sientan incluidos en la creación de caminos adecuados que conduzcan al éxito de la empresa motivándolos a realizar de una forma adecuada las tareas que desempeñan.

Es necesario crear canales adecuados de comunicación que permitan a todos los integrantes de la empresa saber cuándo se presenta algún cambio a nivel estratégico y así mismo se puedan orientar esfuerzos sinérgicos en la consecución de los objetivos.

Se deben crear procesos que fomenten la participación y empoderamiento de todos los integrantes del restaurante por medio de la delegación de autoridad.

Se debe tener en cuenta la constante revisión, evaluación y reformulación de los objetivos y estrategias ajustándolos a cambios posibles en el entorno.

Se deben crear políticas y procesos adecuados de selección de personal, de tal manera que permitan a la empresa contar con personal con conocimiento adecuado para el cargo que desempeñan.

Es de vital importancia las alianzas estratégicas con instituciones educativas y de desarrollo empresarial para lograr mejorar continuas tanto internas como externas del restaurante.

Es necesario implementar programas que permitan mejorar el clima organizacional orientados al aumento del sentido de pertenencia por parte del equipo de trabajo.

15. BIBLIOGRAFÍA.

Alexis García Borrero. "DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LA QUINTA". [En línea]. [consultado el 28 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4833/1/TAD01224.pdf>>

Bancóldex. Dinámica del sector turismo en Colombia. [En línea] [consultado el 5 de abril de 2015]. Disponible en:< <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Dic5-11.pdf> >

Bernal, Torres. Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencia sociales. 3 ed. Bogotá D.C. Pearson educación, 2010. 305. p. (capítulo 7. Proceso de investigación científica. P. 74-230)

Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. ¿En qué consiste el proceso estratégico? Pag.15

Betancourt G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 20 ed. Cali: Poemia, 2005. Pág. 116.

Betancourt Guerrero, Benjamín. Direccionamiento estratégico de Organizaciones deportivas. Papeles de trabajo para planes estratégicos. El benchmarking. Ed. Escuela sin Fronteras. 2013. Pág. 41-42.

Cámara de comercio Buga. Guía de inversiones. [En línea] [consultado el 19 de octubre de 2017]. Disponible en:<http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/>

Colombia. Balance 2014 y perspectiva 2015. Resumen ejecutivo. [En línea] [Consultado el 05 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>>

Corporación destino paraíso. Plan de negocios. [En línea] [consultado el 7 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35537335>>

Corporación destino paraíso. [En línea] [consultado el 9 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35537335>>

Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014. [En línea] [consultado el 1 de abril de 2015]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf>

CHANDLER, Alfred. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 19

Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014. [En línea] [Consultado el 1 de abril de 2015]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf>

DAVID, Fred R. concepto de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson educación. 2008. P. 135.

Davivienda. Comercio al día: publicación sobre el sector comercio, restaurantes y turismo. [En línea] [Consultado el 11 de mayo de 2015]. Disponible en <<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/3fc4884c-62d8-48f6-8929-35e72ca2d113/Comercio+al+D%C3%ADa+feb14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3fc4884c-62d8-62d8-48f6-8929-35e72ca2d113/Comercio+al+D%C3%ADa+feb14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3fc4884c-62d8-48f6-8929-35e72ca2d113>>>

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. Tom. Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. España: McGraw-Hill Interamericana, 2003

DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA. [En línea] [Consultado el 3 de abril de 2015]. Disponible en:<file:///C:/Users/EQ9/Downloads/OEE-MAB-MP-Informe_Econ%C3%B3mico_2014_-_Primer_Trimestre_2014.pdf>

DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA. [En línea] [consultado el 3 de abril de 2015]. Disponible en:<file:///C:/Users/EQ9/Downloads/OEE-MAB-MP-Informe_Econ%C3%B3mico_2014_-_Primer_Trimestre_2014.pdf>

Dinero. El negocio de la comida rápida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. [En línea]. [Consultado el 25 de marzo de 2018]. disponible en :<<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>>

DRUCKER, P. La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. New York: Estados Unidos, 1995

El Pais.com.co. Restaurantes el negocio que más crece en Colombia. [En línea]
[consultado el 5de abril de 2015]. Disponible en:
<<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/restaurantes-negocio-crece-pais>>

El País.com.co. Buga busca incrementar su gran potencial para la inversión. [En línea]
[consultado el 17 de octubre de2017]. Disponible en:<<http://www.elpais.com.co/valle/buga-busca-incrementar-su-gran-potencial-para-la-inversion.html>>

Fayol, Henry, (1916), entrances, Administration industrielle etgénérale; prévoyance, organisation, commandments, coordination, controle, Paris, H. Dunton, et E. Pinat, OCLC 40204128.

Fernanda Rey Medina 2009. "PLAN ESTRATEGICO EN EL PROCESO DE ARRANQUE DEL RESTAURANTE SALAZÓN STEAK HOUSE". [En línea]. [consultado el 25 de octubre de 2017]. Disponible en:
<<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9273/tesis358.pdf;sequence=1>>

Gestión. Cámara de comercio de Buga. [En línea] [consultado el 9de abril de 2015]. Disponible en:
<http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/revista_gestion/revista_gestion_2_0.pdf>

Gestión. Cámara de comercio de Buga. [En línea] [Consultado el 11de mayo de 2015]. Disponible en:
<http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/revista_gestion/revista_gestion_2_0.pdf>

Gobernación del Valle del Cauca. Secretaria de Turismo lidera certificación en Calidad para 63 restaurantes en el Valle. [en línea]. [Consultado el 30 de marzo de 2018]. Disponible en:
<<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38524>>

HILL, Charles y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw-Hill, 2005 p. 39

Icontec Internacional. Norma técnica sectorial colombiana. NTS- USNA. [En línea]
[Consultado el 15de abril de 2015]. Disponible en:
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66225

Maribel correa Cardona y Diana Mendoza tobar. "propuesta de planeación estratégica para el restaurante "sazón valluna". ubicado en la iglesia cristiana

manantial en la ciudad de Bogotá”. [en línea]. [consultado el 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3757/T11.14%20C817p.pdf;sequence=1>

MENDEZ ALVAREZ, Calos Eduardo. Metodología. Guía para elaboración diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 4 ed. Bogotá D.C.: McGraw- Hill, 2006. 357 p. (capítulo 3. Procesos de investigación: diseño. P. 151- 254)

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. México: Editorial Limusa, 2008. 451 p.

Mintzberg, Henry; Brian, Q., James; Voyer, John, el proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial prentice Hall. Primera edición (Edición breve) México 1997

Municipio de Buga. Documento de diagnóstico para el plan de desarrollo municipal. [En línea] [consultado el 5 de abril de 2015]. Disponible en: http://www.quadalaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/61663161356265666630653566343538/DIAGNOSTICO_GENERAL_MUNICIPIO_BUGA.pdf

NHORA EUGENIA DUQUE QUINTERO OLGA LUCÍA MORENO ÁVILA. “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SOLUCIONES SELECTOS SAS Periodo 2016 -2020”. [En línea]. [consultado el 12 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10022/1/CB-0542473.pdf>

Plan Regional de Competitividad de Valle del Cauca. [En línea] [Consultado el 07 de mayo de 2015]. Disponible en http://www.crcvalle.org.co/sites/default/files/archivos/plan_regional_competitividad_feb_2010.pdf

PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2014 -2018. “Turismo para la construcción de la paz”. [En línea] [Consultado el 07 de mayo de 2015]. Disponible en: www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713

Portafolio. Eat`N Save, la aplicación que busca disminuir el desperdicio de comida. [En línea]. [consultado el 14 de abril de 2018]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/eat-n-save-la-aplicacion-que-busca-reducir-el-desperdicio-de-comida-516121> >

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. New York. 1985.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 20

Porter, Michael. Ventaja Competitiva, Estrategia competitiva: los conceptos centrales. México, continental S.A. de C.V. p. 19.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Pearson Educación, 2004. 704 p.

Rodríguez, M. Darío. Diagnostico organizacional. 6 ed. México: Alfa omega grupo editor, 2005. P. 160.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. 420 p.

Spendolini, Michael J. Benchmarking. El concepto de benchmarking. Ed. Norma 1994. Pag. 3

Valle del Cauca: destino potencial para hoteles y restaurantes. [En línea] [Consultado el 07 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/Negocios-45/Valle-del-Cauca-destino-potencial-para-hoteles-y-restaurantes.htm>>

Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/inductivo en la investigación en la administración de negocios. [En línea] [consultado el 23 de octubre de 2017]. Disponible en: [file:///C:/Users/equipo%203/Downloads/945-1783-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/equipo%203/Downloads/945-1783-1-SM%20(1).pdf)

VILLARUEL CIFUENTES, Jehison y QUEVEDO SALAZAR, Diana Vanessa. Investigación de Mercados Sobre la Percepción que Tienen los Visitantes Acerca de la Oferta Turística del Municipio. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Guadalajara de Buga: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico Administración de Empresas, 2011. p. 52

W. CHAN Kim, y MAUBORGNE Renée. La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 2008. 263 p.

Wikipedia. La estrategia. [En línea] [Consultado el 10 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>>

Wikipedia. Servicio de mesa. [En línea] [Consultado el 26 de abril de 2015]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_mesa>

Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R editores, 2008.p.20

Yaffa Nahir Gómez Barrera. 2007. “Estudio de factibilidad para la utilización de subproductos del proceso de pilado de arroz en una bebida funcional que permita a la empresa Pronaca ingresar en un nuevo mercado”. [En línea]. [Consultado el 19 octubre de 2017]. Disponible en: <
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/430/1/T-UIDE-0409.pdf>>

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional: De la estructura funcional a la organización vacía. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2008. 234 p.

ANEXOS

Anexo 1 Instalaciones "Restaurante Melao el Rancho"



Anexo 2 Instalaciones "Restaurante Melao el Rancho"



Anexo 3 Domingo de Sancocho de Gallina en Restaurante Melao el Rancho.



Anexo 4 Evento Social Restaurante Melao el Rancho



Anexo 5 Evento Social Restaurante Melao el Rancho



Anexo 6 Evento Social Restaurante Melao el Rancho



Anexo 7 Reunion con Propietaria y Administradora del Restaurante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga 28 de octubre de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO
MEMORIA N° 01/06
Constancia de Reunión

El día 28 de octubre 2017 4:30 pm se realizó una reunión con la señora Luz Amparo Arias propietaria del Restaurante Melado, con el propósito de recolectar información en relación a la historia, evolución y manejo de este, también para recibir la aprobación del trabajo unido con dicho Restaurante objeto de estudio para la asignatura de Anteproyecto del estudiante de la Universidad del Valle sede Buga: Jhon Edwar Martínez Arias.

Luz Amparo Arias

Luz Amparo Arias Franco
Propietaria
Administradora.

Jhon Edwar Martínez Arias
Jhon Edwar Martínez Arias.
Estudiante Unival le

Anexo 8 Constancia Reunion Diagnostico Interno Restaurante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga 23 de noviembre de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO

Acta 02/06

Constancia de Reunión.

DIAGNOSTICO INTERNO.

El día 23 de noviembre de 2017 a las 4:00 pm se realizó una reunión con el personal del Restaurante Melao el Rancho, con el fin de realizar el diagnostico interno de la misma, se tomo como referencia aquel conocimiento que posee cada integrante del equipo de trabajo de su área funcional, con el fin último de recoger información adecuada sobre el objeto de estudio de esta investigación del trabajo de grado del estudiante de la Universidad del Valle de Buga, Jhon Edwar Martínez Arias. De igual manera la información recolectada servirá de base para la planeación estratégica del restaurante. Esta reunión duró dos horas con 30 minutos, en la cual se pudo aclarar algunos puntos, esta reunión termino a las 6:30 pm.

Edwar Garcia

Edwar Garcia
Logística de distribución

Mónica Pérez Cuartas

Mónica Pérez Cuartas
Auxiliar contable

Juan Camilo Cardoso

Camilo Cardoso
Logística de distribución

Ana María Martínez Arias

Ana María Martínez Arias
Jefe de Cocina,

Shelsin Natalia Cardona M.

Shelsin Natalia Cardona Martínez
Auxiliar de Cocina

Jhon Edwar Martínez Arias
Jhon Edwar Martínez Arias
Administrador

Anexo 9 Constancia Reunion para recoleccion de información para análisis DOFA del Restauraante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga, 03 de diciembre de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO

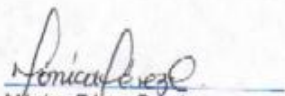
Acta N° 03/ 06

Constancia de Reunión.

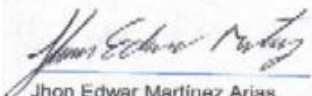
El día 03 de diciembre de 2017 a las 3:30 pm se llevo a cabo una reunión con la señora Luz Amparo Arias propietaria y administradora y Mónica Pérez Cuartas Auxiliar contable y encargada del personal de las distintas áreas del Restaurante Melao, con el motivo de revisar y recolectar información para llevar a cabo el Perfil de Capacidad Interna (PCI); y el Perfil de Oportunidades y Amenazas. También se definieron tareas para la próxima reunión. Todo lo anterior con el objetivo de recolectar información adecuada y pertinente para la elaboración de la Matriz DOFA, de acuerdo al trabajo del estudiante de la universidad del Valle sede Buga: Jhon Edwar Martínez Arias. La reunión dura 2 horas 15 minutos, en la cual se despejaron dudas y se aclararon algunos puntos.



Luz Amparo Arias Franco.
Administradora y propietaria



Mónica Pérez Cuartas.
Auxiliar Contable y



Jhon Edwar Martínez Arias.
Estudiante Univalle.

Anexo 10 Constancia de Reunión para la construcción de la Matriz DOFA del Restaurante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga, 13 de diciembre de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO Acta N° 04/06 Constancia de Reunión.

Construcción de la Matriz DOFA.

El 13 de diciembre de 2017 a las 3.00 pm, se llevo a cabo una reunión con la señora Luz Amparo Arias Franco y con el personal de las distintas áreas del Restaurante Melao, con el fin de realizar la construcción de la Matriz DOFA con la presencia y participación de todos los colaboradores del Restaurante para que cada persona desde su área funcional valide y propongan las distintas estrategias que deberá seguir el Restaurante Melao el Rancho para su Planeación Estratégica. Con el fin último de realizar las distintas actividades para el trabajo de investigación del estudiante de la Universidad del Valle Sede Buga: Jhon Edwar Martínez Arias; de igual forma utilizar la información para la Planeación Estratégica del Restaurante. La reunión tuvo una duración de 1 hora y 50 minutos, en la cual se aclararon diversos puntos, con hora de finalización 4.50 pm.

Luz Amparo Arias
Luz Amparo Arias Franco.
Administradora y propietaria

Juan Camilo Cardozo
Juan Camilo Cardozo
Jefe de Mensajeros

Mónica Pérez Cuartas
Mónica Pérez Cuartas.
Auxiliar Contable y

Gerardo Ramos
Gerardo Ramos
Jefe de Meseros

Jhon Edwar Martínez Arias
Jhon Edwar Martínez Arias.
Estudiante Univalle.

Ana María Martínez
Ana María Martínez Arias
Jefe de Cocina

Anexo 11 Constancia de Reunion para realizar correcciones a la Matriz DOFA del Restaurante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga, 18 de diciembre de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO
Acta N° 05/06
Constancia de Reunión.

El día 18 de diciembre de 2017 a las 8:30 am, se llevo a cabo una reunión con la señora Luz Amparo Arias Franco administradora y propietaria del restaurante, la auxiliar contable y todas las personas de las distintas áreas del Restaurante Melao, con el objetivo de realizar las distintas correcciones a la Matriz DOFA. Esta actividad se realizó con el conocimiento de cada persona con el conocimiento de su área articulado con el conocimiento académico. Todo esto con el fin de recolectar información pertinente para el trabajo de investigación del estudiante de la Universidad del Valle Sede Buga: Jhon Edwar Martínez Arias. La reunión tuvo una duración de 2:15 horas, finalizando a las 10:45 am, en la cual se resolvieron algunas pautas importantes y se realizaron correcciones de la actividad anterior.

Luz Amparo Arias
Luz Amparo Arias Franco.
Administradora y propietaria

Juan Camilo Cardozo
Juan Camilo Cardozo
Jefe de Mensajeros

Mónica Pérez
Mónica Pérez Cuartas.
Auxiliar Contable y

Gerardo Ramos
Gerardo Ramos
Jefe de Meseros

Jhon Edwar Martínez
Jhon Edwar Martínez Arias
Estudiante Univalle.

Ana María Martínez
Ana María Martínez Arias
Jefe de Cocina

Anexo 12 Constancia de Reunion para realizar la construcción de la Mision, Vision y Objetivos Estrategicos del Restaurante Melao el Rancho

Guadalajara de Buga, 20 de enero de 2017.

RESTAURANTE MELAO EL RANCHO

Acta N° 06/06

Constancia de Reunión.

CONSTRUCCIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El día 20 de enero de 2017 a las 2:45 pm, se llevo a cabo una reunión con la señora Luz Amparo Arias Franco y con el personal de las distintas áreas del Restaurante Melao, con el objetivo de realizar la construcción de la misión, visión y objetivos organizacionales del restaurante, los resultados se detallan a continuación:

La MISION "Restaurante Melao el Rancho es una empresa con más de 10 años en el mercado prestando servicios gastronómicos derivados en una amplia gama de platos típicos y a la carta, elaborados y distribuidos por un equipo de trabajo calificado y comprometido, mejorando continuamente los procesos, realizando alianzas estratégicas con proveedores y empresas de apoyo, orientados bajo dos principios: calidad del Producto y excelencia en el Servicio".

La VISIÓN "Restaurante Melao el Rancho será una empresa posicionada como líder del sector de restaurantes en el Guadalajara de Buga, con proyección departamental y nacional, guiados por la prestación adecuada de nuestros productos y servicios, a través de la utilización de altos estándares de calidad, creando una cultura de fidelización de nuestros clientes y proveedores a través de la utilización de la innovación, y adecuado equilibrio entre nuestro equipo de trabajo y los recursos que disponemos y realizando adecuados procesos de reciclaje y control de desechos que sean amigables con el medio ambiente"

Todo ello con el fin de realizar las distintas actividades para el trabajo de investigación del estudiante de la Universidad del Valle sede Buga: Jhon Edwar Martínez Arias. La reunión tuvo una duración de 2 horas y 50 minutos, aclarando algunos puntos, con hora de finalización 5:35 pm.

Luz Amparo Arias
Luz Amparo Arias Franco.
Administradora y propietaria

Juan Camilo Cardozo
Juan Camilo Cardozo
Jefe de Mensajeros

Anexo 13 Constancia de Reunion para realizar la construcción de la Mision, Vision y Objetivos Estrategicos del Restaurante Melao el Rancho

