

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
RESTAURANTE PARRILLA BAR MARMOLEO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE
ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2021-2023**

NATALIA ANDREA TORO OSORNO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2021**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
RESTAURANTE PARRILLA BAR MARMOLEO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE
ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2021-2023**

NATALIA ANDREA TORO OSORNO

**Trabajo de grado en Modalidad de Asesoría y Consultoría
Requisito para optar por el título de ADMINISTRADORA DDE EMPRESAS**

**Director de trabajo de grado:
JAIRO JOVANNY SUÁREZ URREGO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2021**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Antecedentes teóricos.....	7
1.2. Problemática.....	8
1.3. Formulación del problema	9
1.4. Sistematización del problema	9
CAPITULO II.....	10
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 General	10
2.2 Específicos	10
CAPITULO III.....	11
3. Justificación y delimitación	11
3.1 Justificación Práctica.....	11
3.2 Delimitación del problema.....	13
3.2.1 Del alcance.....	13
3.2.3 Del tiempo.....	13
3.2.4 Del espacio.....	13
CAPITULO IV	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	14
4.1 Marco Histórico- contextual.....	14
4.2 Marco Teórico	15
4.2.1 Direccionamiento estratégico.....	15
4.2.2 Análisis interno y externo	21
4.2.3 Análisis matricial	24
4.3 Marco Conceptual	26
CAPITULO V.....	28
5. METODOLOGÍA Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
5.1 Tipo de investigación	28

5.2	Método	28
5.2.1	Técnicas de recopilación de la información.....	29
5.2.2	Fuentes de recolección de la información.....	30
CAPÍTULO VI		30
6.	Diagnostico Interno	30
6.1	Análisis interno	31
6.2	Matriz de evaluación de factores internos.....	36
CAPÍTULO VII		39
7.	ANÁLISIS EXTERNO Y DEL SECTOR.....	39
7.1	Análisis PESTEL.....	39
7.1.1	Entorno Político-legal	39
7.1.2	Entorno económico	40
7.1.3	Entorno social	43
7.1.4	Entorno tecnológico	44
7.1.5	Entorno ecológico	46
7.2	Diamante competitivo de Porter.....	52
7.2.1	Poder de negociación de los proveedores	52
7.2.2	Poder de negociación de los clientes	53
7.2.3	Amenaza de nuevos Competidores	53
7.2.4	Rivalidad entre competidores existentes.....	54
7.2.5	Productos sustitutos.....	55
7.3.	Matriz de evaluación de factores Externos.....	56
CAPITULO VIII.....		57
8.	ANALISIS MATRICIAL.....	57
8.1	Matriz INTERNA-EXTERNA.....	57
8.2	Matriz DOFA	59
8.3	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	62
CAPITULO IX		64
9.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	64
9.1	Misión.....	64
9.2	Visión	64
9.3	Estructura organizacional.....	65

9.4	Objetivos estratégicos	66
CAPITULO X.....		69
10.	PLAN DE ACCION	69
CAPITULO XI		73
11.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA	73
11.1	Precio de Venta	73
11.2	Proyección de ventas a 5 años.....	74
11.3	Proyección de costos a 5 años	74
11.4	Estructura del plan de inversión	76
11.5	Amortización de la deuda.....	77
11.6	Estado de resultados	78
11.7	Análisis Financiero.....	80
11.8	Indicadores de Rentabilidad	80
CAPITULO XII		81
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
12.1	Conclusiones	81
12.2	Recomendaciones.....	83
CAPITULO XIII.....		83
13.	ANEXOS, REFERENCIAS Y LISTAS.....	83
13.1	Anexos.....	83
	Anexo 1. Caracterización del negocio	83
	Anexo 2.....	86
13.2	Referencia.....	86
Tabla de referencias		86

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una investigación académica realizada a partir de los conocimientos obtenidos a través del programa de administración de empresas de la universidad del valle sede zarzal, en donde se propone un direccionamiento estratégico para el Restaurante Parrilla Bar Marmoleo ubicado en el municipio de Roldanillo valle, con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el sector gastronómico.

En el primer capítulo se expone la problemática identificada y se delimita su alcance a través de la formulación de la pregunta de investigación, el objetivo general y los específicos.

En el segundo capítulo se hablará sobre los elementos teórico conceptuales que hacen referencia al direccionamiento estratégico y a los modelos de direccionamiento estratégico que serán implementados con el fin de dar solución a los requerimientos necesarios para lograr el buen funcionamiento del restaurante; de igual manera en este apartado también se presenta un marco histórico conceptual donde se narran las características del municipio de Roldanillo y se presenta una breve reseña del restaurante Marmoleo.

En la sección tres se expone la metodología que será utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación, en este caso se adopta un enfoque cualitativo descriptivo, que permite caracterizar el entorno externo e interno del restaurante.

En el capítulo cuatro se llevará a cabo todo el proceso de la implementación del modelo planeación estratégica adecuado para el restaurante, en este apartado se realiza el análisis interno y externo de la empresa, se hace la reformulación del direccionamiento actual del establecimiento, se formulan los planes de acción y los sistemas de seguimiento y control. En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a manera de síntesis de este ejercicio investigativo.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes teóricos

A partir de una revisión documental de trabajos de grado realizados con anterioridad, en los cuales se diseña la estructura para un direccionamiento estratégico aplicable a diferentes restaurantes a nivel nacional, se encontró el trabajo de Fernández & Betancourth (2019) cuyo objetivo es mejorar el nivel de competitividad que tiene el Restaurante el Solar ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, esto se pretende lograr a través del establecimiento de un diseño prospectivo del negocio a mediano y largo plazo que le permita a la organización reaccionar de manera adecuada a los cambios del entorno, el reestructuramiento de la empresa basado en las exigencias del mercado, para lo cual se hace necesario la puesta en marcha de proceso de reingeniería, la formulación de estrategias e indicadores de seguimiento para mejorar la posición competitiva del establecimiento.

De igual manera, en el trabajo de Marín & Larrota (2018) que tienen como objetivo la realización de un plan estratégico para la empresa Ambrosia Restaurante Bar con el fin de la crear estrategias que contribuyan a la obtención de nuevos clientes y la fidelización de clientes antiguos, a través de la realización de diagnósticos estratégicos a nivel interno y externo de la empresa, la propuesta de un plan de acción para lograr la correcta aplicación de estrategias y la realización de una evaluación financiera que indica la viabilidad del plan propuesto.

Por último, se encuentra el trabajo de Muñoz & Noreña (2020) que tiene como objetivo plantear una propuesta de direccionamiento estratégico para el periodo 2021-2024 de Parrilla Bar

“Asados la Quinta Porra” del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, a través de la realización de un diagnóstico interno y externo, la aplicación de un estudio de Benchmarking competitivo, la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias, la realización de un plan de acción con las estrategias necesarias y el planteamiento de la relación costo beneficio del mismo.

1.2. Problemática

A inicios del año 2020, se presentó el primer caso positivo de Covid-19 en Colombia, por lo tanto, el país se declaró en crisis sanitaria, generando una pandemia y el confinamiento total de sus habitantes, lo que afectó sectores como la industria, la salud, el comercio, la educación y el agro, de lo anterior tampoco escapó el escenario económico y empresarial del país. Según el periódico el Tiempo (2020), el 10% de las microempresas del país se declararon en quiebra debido a la crisis de salud presentada, la Corporación Interactuar decidió analizar mejor esta situación a través de la realización de una encuesta, la cual indicó que el 65,7% de estas compañías quedaron sin dinero en efectivo para financiar su operación comercial y que el 53% de estas tuvo una disminución de más del 50% en sus ventas, estos resultados indican que la microempresas aún son un sector muy vulnerable de la economía.

Sin embargo, para el año 2021 se ha logrado incrementar el porcentaje de apertura de los micronegocios o microempresas en este país, según las cifras del RUES en el primer trimestre del año 2021 se crearon 96.431 empresas, 9,3% más que en el mismo periodo del 2020, del total de las empresas registradas el 75,4% corresponde a personas naturales y el 24,6% a sociedades, cabe resaltar que de estas nuevas unidades productivas el 99,6% pertenece a las microempresas (La República , 2021), lo cual demuestra que se ha presentado una variación positiva en la reactivación económica del país a comparación del año 2020.

Cabe resaltar que el Ministerio de Trabajo (2019) basándose en las cifras dadas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) expone que las MiPymes representan el 90% del sector productivo de Colombia y el 80% del empleo en el país, entrando en contexto, de acuerdo con la ley 590, las pymes están compuestas por microempresas que están conformadas por 10 empleados o menos y sus activos totales son inferiores a 501 SMLV, la pequeña empresa cuenta con mínimo 11 o máximo 50 trabajadores, sus activos totales son mayores a 501 SMLV y menores a 5001 SMLV, por último, se encuentra la mediana empresa que tienen en su nómina entre 50 y 200 empleados y sus activos totales oscilan entre 5.001 SMMLV y 15.000 SMMLV (Blanco, 2020).

1.3. Formulación del problema

¿En qué consisten los lineamientos necesarios para llevar a cabo una propuesta de planeación estratégica en el Restaurante Parrilla Bar Marmoleo, en Roldanillo, Valle del Cauca?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué factores externos podrían afectar el desarrollo de las actividades del restaurante?
- ¿Cuál es la situación actual interna del Restaurante Parrilla Bar Marmoleo?
- ¿Cuáles son los lineamientos del direccionamiento estratégico en el restaurante Marmoleo?
- ¿En qué consisten las estrategias y acciones a seguir para poner en marcha los lineamientos y visión estratégica?
- ¿Cuál es la evaluación financiera para la puesta en marcha de un plan estratégico en el Restaurante Parrilla Bar Marmoleo?

CAPITULO II

2. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar un plan estratégico para el Restaurante Parilla Bar Marmoleo ubicado en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca.

2.2 Específicos

- Hacer un diagnóstico interno de la empresa para conocer sus debilidades y fortalezas.
- Realizar un diagnóstico externo que permita conocer los factores que puedan afectar el desarrollo de las actividades del restaurante.
- Proponer un direccionamiento estratégico a través de la creación de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Formular un plan de acción que permita la aplicación y seguimiento de las estrategias planteadas en el direccionamiento estratégico.
- Conocer la viabilidad financiera para la puesta en marcha del plan estratégico.

CAPITULO III

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

3.1 Justificación Práctica

Actualmente la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta que contribuye a elevar el éxito empresarial, y su aplicación en las pequeñas, medianas y grandes empresas es cada vez más frecuente.

Por tal razón se hace necesario la implementación de un direccionamiento estratégico, que permita el establecimiento de la dirección de la empresa, la evaluación de su posición actual en el mercado y el establecimiento de la posición a la que desea llegar en el futuro, establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos, también, puede contribuir a la obtención de varios beneficios para la organización, entre ellos la formulación de estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y responder a los desafíos que presenta el entorno; fomenta la sinergia entre empleados y gerentes, permitiendo una mejor comunicación interna y el logro de los objetivos organizacionales; determinar las fortalezas y debilidades de la empresa lo que permitirá su adaptación al entorno cambiante y dinámico que se presenta actualmente, así como también identifica las oportunidades y amenazas del entorno, incrementa la productividad de los empleados, faculta a la empresa para dar mejor manejo a las situaciones de incertidumbre y que representen un riesgo, mejora la disposición de los recursos de la empresa, todo lo anterior, permite el suministro de información estratégica para el proceso de toma de decisiones.

En el caso del Restaurante Marmoleo que es una empresa nueva en el sector gastronómico de Roldanillo, se hace necesario la aplicación de un direccionamiento estratégico que inicialmente

permita la realización de un análisis tanto interno como externo, con el fin de definir la visión, misión y los valores organizacionales, estos tres aspectos son importantes porque marcan el rumbo que debe seguir la empresa y son la base para la construcción de los objetivos, además de esto, la planeación estratégica permite la identificación de factores internos como las fortalezas y debilidades, y factores externos como oportunidades y amenazas, contribuyendo de manera positiva en la formulación de las estrategias necesarias para la organización, como se evidenció anteriormente, este sector en particular puede estar expuesto a muchos cambios en el entorno, que amenazan la supervivencia del restaurante y es allí donde se presenta otro beneficio, el tener el conocimiento suficiente le permite a la empresa adaptarse y hacer frente a los cambios del entorno.

Para empresas como el Restaurante Marmoleo la implementación de un direccionamiento estratégico podría traer diversos beneficios, tales como el aumento del porcentaje de ventas, del nivel de competitiva, brindar un mejor servicio al cliente, la diversificación de productos, mayor atención a las quejas y sugerencias de los clientes, disminución de precios, ofrecer productos de alta calidad, mejorar la ubicación de sus locales comerciales, buen control de inventarios, mayores oportunidades de financiamiento, mejor posicionamiento en el mercado, ampliación de las oportunidades de expansión, segmentar el mercado, diferenciar el producto o servicio ofrecido, mejor destinación de recursos tanto físicos como financieros que permite el crecimiento y expansión de la empresa, definir un rumbo claro lo que contribuirá a evitar la improvisación, el direccionamiento estratégico también le podrá la creación de estrategias empresariales con el fin de reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

3.2 Delimitación del problema

3.2.1 Del alcance.

El alcance se dirige al restaurante Marmoleo, en sus procesos administrativos, financieros, operacionales, comerciales y de gestión humana.

3.2.3 Del tiempo.

La propuesta de planeación estratégica se realizará a partir de noviembre del 2021 hasta marzo del 2022. Contempla una propuesta a ser implementada en un lapso de 5 años.

3.2.4 Del espacio.

La investigación se realizará en el Restaurante Parrilla Bar Marmoleo de Roldanillo, Valle del Cauca, ubicado en la estación de servicio Biomax las palmas, 2 piso.

CAPITULO IV

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Histórico- contextual

Roldanillo forma parte de los 42 municipios que componen el territorio del Valle del Cauca fue fundado en el año 1576 por Francisco Redondo Ponce de León, quien en sus comienzos le asignó el nombre de Villa Cáceres, a finales del siglo XVI se nombra como San Sebastián de Roldanillo, pero era denominado como pueblo (Gobernación del Valle del Cauca, 2018). Ya desde el año 1892 es reconocido como un municipio que se encuentra ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca. Roldanillo se ha destacado por sus construcciones arquitectónicas coloniales y por ser cuna de personajes célebres como Eustaquio palacios y Omar rayo, su principal fuente económica es la agricultura compuesta por cultivos de caña de azúcar, papaya, maíz, café, maracuyá, diversos tipos de hortalizas y en un menor grado la ganadería. (Alcaldia de municipal de Roldanillo, 2019).

En la actualidad, el municipio es reconocido a nivel nacional e internacional por el Museo Rayo, fundado en 1972, en honor al maestro Omar Rayo oriundo del municipio de Roldanillo, y es donde cada año se celebra el encuentro de mujeres poetas Colombianas, asimismo, la topografía de este municipio permite la práctica de deportes aéreos, razón por la cual, durante los meses de enero y marzo de cada año se lleva a cabo eventos como el Campeonato Mundial y la parada Nacional de Parapente, y el Aerothlon que en su práctica combina trail running, parapente y ciclo montañismo (Red Bull, 2017); además, en el año 2020 fue nombrado como el primer pueblo mágico del Valle del Cauca; estos cuatro acontecimientos permiten el flujo de una cantidad considerable de turistas, lo que favorece en mayor medida a la industria gastronómica y hotelera del municipio.

Por otro lado, y haciendo una descripción breve del restaurante Marmoleo, su funcionamiento inició con Jorge Iván Santacoloma (hoy en día propietario) en agosto del 2021, debido a que posee una gran trayectoria y experiencia en la preparación de cortes de carne a la parrilla, esta experiencia la fue generando porque en sus comienzos participaba como parrillero en eventos ocasionales donde era contratado, debido a aceptación de sus platos por parte de los clientes, este decidió sacar el máximo provecho y dedicarse a construir la historia de su propio restaurante.

Cabe resaltar que el restaurante ofrece diversos tipos de platos, pero la especialidad de la casa son los cortes de carne como punta de anca de búfalo, churrasco de búfalo, mini-Tomahawk, Baby Beef, punta de anca, y demás platos que serán nombrados en otro capítulo de la investigación, de igual manera, un aspecto destacable del restaurante es su infraestructura, debido a que cuenta un espacio amplio y elegante para atender a sus comensales y que facilita la realización de eventos especiales.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Direccionamiento estratégico

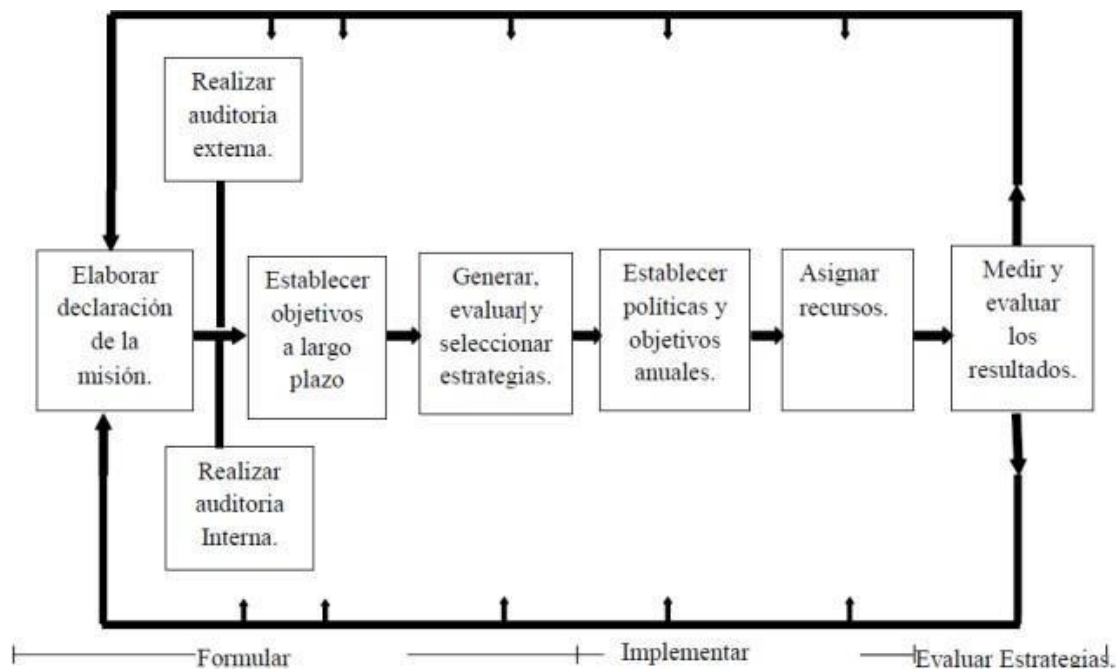
Fred (2008) afirma que la dirección estratégica es un proceso que permite la formulación, implementación y evaluación de las diferentes decisiones que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Por otro lado, Harrison y Caron (2002), consideran que la dirección estratégica es un procedimiento que permite que las organizaciones analicen y determinen las diferentes características de su ambiente interno y externo; y la creación y ejecución de estrategias que son destinadas para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, esto

con el fin de satisfacer las exigencias de los grupos de interés que forman parte fundamental de la empresa.

Cuando se refiere a direccionamiento estratégico, es pertinente considerar y analizar algunos modelos que permitan la correcta ejecución de este proceso. Uno de los más representativos es el modelo integral de David (2008), este modelo se presenta como un enfoque sistemático centrado en las decisiones que deben ser tomadas en momentos de incertidumbre para la empresa, con el fin de lograr este objetivo, permite la agrupación de información cuantitativa y cualitativa en la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia, que son las etapas que lo componen.

La primera etapa, formulación de la estrategia, es donde se elabora la declaración de visión y misión de la empresa, se realiza una auditoría externa con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, también se lleva a cabo un análisis interno de la organización que permite la determinación de fortalezas y debilidades que posee la empresa, se establecen objetivos a largo plazo, se evalúan y se seleccionan las estrategias que demarcan el camino a seguir. En la segunda etapa se aborda la formulación de las estrategias, se establecen las políticas como guía para cumplir correctamente con esta fase y lograr las metas señaladas, también, se determinan los objetivos anuales con el fin vigilar el progreso que se lleva en el proceso de alcanzar los objetivos a largo plazo y permiten la correcta asignación de los recursos necesarios; en la última etapa es la medición y evaluación de las estrategias, es aquí donde se inspeccionan los resultados obtenidos después de la aplicación del proceso, en esta etapa es donde se lleva a cabo la retroalimentación y permite identificar las estrategias que están funcionando correctamente y las que deben ser modificadas. A continuación, en la figura 1 se encuentra representado gráficamente este modelo de direccionamiento estratégico.

Ilustración 1 Modelo de Direccionamiento estratégico de David

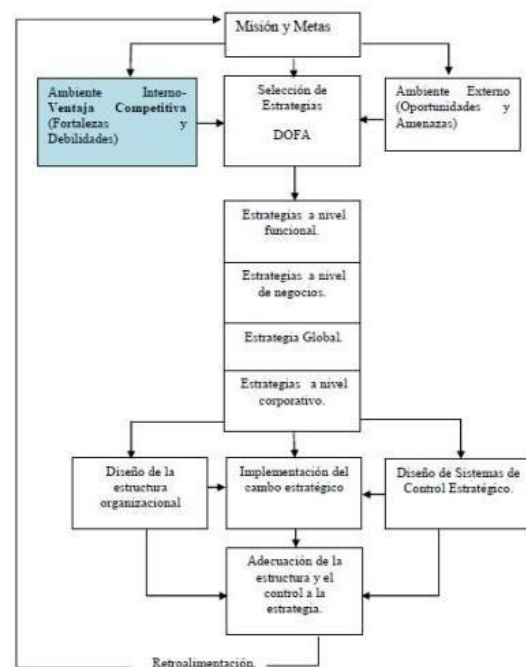


Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

El segundo modelo de dirección estratégica es el planteado por Hill & Jones (2009), para estos autores la estrategia es un proceso preciso de planificación, donde los altos directivos tienen un papel fundamental en su desarrollo. Sin embargo, en su libro estos autores afirman que las estrategias son el resultado de llevar a cabo un plan y que el proceso de dirección estratégica es racional y estructurado que está dirigido por la alta dirección. Este modelo está compuesto de cinco pasos secuenciales entre sí, en el primer paso se debe realizar la declaración de la misión y las metas corporativas, que permitirán la determinación de la estructura dentro de la cual se llevará cabo la correcta formulación de las estrategias, seguido a esto se lleva a cabo la realización de un análisis externo que tiene como finalidad la identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas en el ambiente operativo de la empresa que pueden intervenir en el logro la misión

organizacional, en el desarrollo de esta etapa también se deberá realizar un análisis interno con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, ambos análisis se deben realizar a través de la aplicación de la matriz FODA, la cual constituyen un importante componente para la correcta elección de la estrategia; este proceso termina con el planteamiento de la estructura organizacional, la cultura empresarial, y los sistemas de control requeridos para implementar de manera correcta la estrategia, es importante que en el desarrollo de este modelo también se tenga en cuenta el proceso de retroalimentación, que permite la supervisión del grado de cumplimiento de las metas y los objetivos planteados, y si es necesaria la realización de ajustes futuros en el modelo. En la figura 2 se expone la representación gráfica de este modelo

Ilustración 2 Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones



Fuente: Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth. Administración Estratégica. 8 ed. México: Mcgraw-Hill. 2005

El modelo guía que se utilizará para la realización de esta investigación es el presentado por Betancourt (2013) en su guía práctica para planes estratégicos, para este autor, la realización

de una planeación permite la toma de decisiones que a su vez permitirán la construcción de un futuro deseado para la empresa, también expresa que, aunque los diversos modelos que existen para la elaboración de un plan estratégico contienen los componentes básicos similares.

Este modelo está conformado por 9 componentes principales, en este orden de ideas el primer componente en la caracterización e historia de la organización se hace necesario describir las principales características y razones por las cuales se decidió crear la empresa, con el fin de tener una visión general de la misma y tener definida su situación actual.

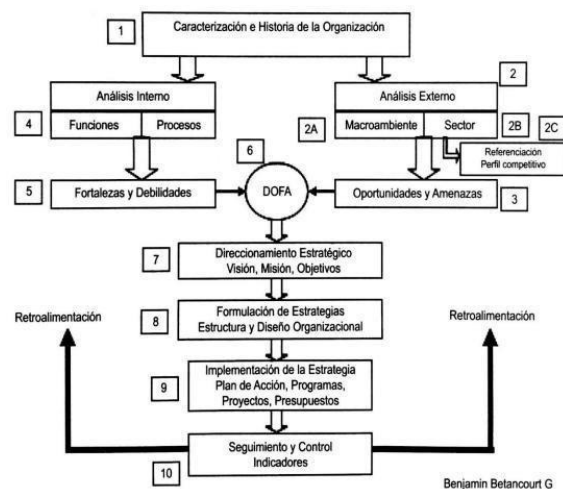
El segundo componente es el análisis externo que está dividido en dos esferas, el macro ambiente y el sector, en el primero se encuentran las fuerzas externas que pueden influir y/o determinar el comportamiento de la organización, en el segundo ámbito se encuentra el análisis del sector, que pretende identificar la actividad socioeconómica en la que actúan las empresas que ofrecen los mismos productos, similares o complementarios, en este punto también, se lleva a cabo la referenciación y el perfil competitivo, que permite conocer el desempeño de otras empresas del mismo sector

El siguiente tercer es el análisis interno, donde básicamente se identifican las debilidades y fortalezas que se presentan dentro de la empresa; el análisis estratégico DOFA, es una matriz que permite sintetizar los factores externos e internos identificados en los análisis realizados en el paso anterior, el cruce de estas variables permite la elaboración de estrategias FO, FA, DO y DA.

El siguiente componente es el direccionamiento estratégico, que comprende la formulación de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa; seguido a esto se debe realizar un plan de acción, que se deriva del plan estratégico, por lo tanto, se deben generar acciones que logren el cumplimiento de los objetivos y las estrategias planteadas.

Otro componente es el de seguimiento y control, es allí donde se encuentra la gestión de control y permite la definición de los estándares de desempeño que serán utilizados para medir cuantitativamente el grado de mejoramiento de los procesos o tareas realizados en cada una de las áreas funcionales de la empresa, también, se encuentran los indicadores, que son los encargados de hacer el seguimiento a los avances obtenidos por medio del plan de acción; y el ultimo componente es la retroalimentación, en este punto se identifican los cambios que se deben realizar en el modelo. A continuación, en la figura 3 se presenta gráficamente el modelo de Betancourt (2013).

Ilustración 3 Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Colombia: editorial Universidad del Valle. 2013.

Para la aplicación de los modelos nombrados anteriormente, se deberá llevar a cabo un análisis situacional, que permita la determinación de diferentes factores que favorecen o afectan a la empresa, estos elementos se pueden encontrar en el ambiente interno y externo, y existen diversas herramientas que permiten la realización de estos análisis por separado.

4.2.2 Análisis interno y externo

Inicialmente en el análisis situacional se procede a hacer un **Análisis interno** de la organización, es un proceso que consiste en el estudio de los recursos, de las relaciones laborales y las competencias de la empresa. Para la realización de este análisis es necesario hacer una división de la organización por áreas funcionales, que permitan identificar su funcionamiento actual, el diagnóstico de la situación interna se traduce en fortalezas y debilidades. Para lograr este análisis se implementará la **Matriz de evaluación de los factores internos (EFI-MEFI)**, que permite presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el funcionamiento de la empresa, al realizar el análisis a través de esta matriz se podrá tener una mejor visión interna de la organización, logrando la formulación e implementación de las estrategias necesarias; del mismo modo, facilita la determinación de fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo a su vez la identificación y medición de las interacciones que surgen entre las áreas funcionales de la empresa. Para la realización de esta matriz es necesario tener en cuenta los factores claves incluyendo fortalezas y debilidades, a cada factor se le asigna un peso porcentual que va desde de 0.1 a 1.0 con el fin de reflejar la importancia de un factor respecto a los demás, en el siguiente paso se debe determinar la importancia de cada factor para la organización, esto se realiza a través de la asignación de un valor de 1 a 4, donde, 4 es fortaleza mayor y 1 es una debilidad menor, ya asignado el peso y la importancia de los factores, se procede a multiplicarse entre sí para obtener el peso ponderado de cada componente y por último, se suman todos los valores del peso ponderado para obtener un peso ponderado total, el resultado final debe ser interpretado (Fred, 2008).

Otro componente, es el **Análisis externo**, que permite a la empresa determinar acontecimientos, tendencias y situaciones que pueden afectarla, es decir, este análisis se basa

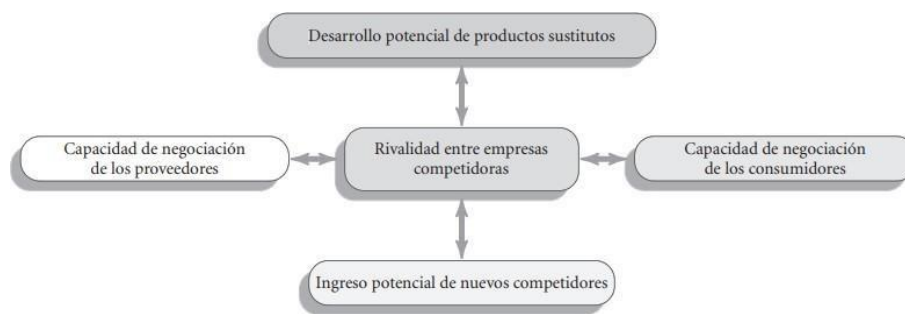
principalmente en la identificación de oportunidades y amenazas, para posteriormente crear estrategias que permitan el aprovechamiento de las primeras y logren minimizar el impacto de las segundas. Este análisis se puede dividir en 2 categorías, el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial:

En el análisis del **Macro ambiente** se deben determinan los componentes externos a la empresa, esto con el fin de adaptar su funcionamiento de acuerdo a las variantes que presente este ambiente, es importante resaltar que los cambios del entorno no pueden ser controlados por la empresa, pero si puede crear estrategias que logren contrarrestarlos o por el contrario aprovecharlos. Este estudio se puede realizar a través de la aplicación de la **Matriz PESTEL o PEST**, su principal finalidad es identificar y analizar los factores externos que pueden influir directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización; consiste en el estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A partir de los resultados obtenidos de esta matriz se logran definir las estrategias que debe formular la empresa para enfrentar con éxito los cambios constantes que se presentan en el ambiente externo de la misma (Instituto nacional de contadores públicos , 2015).

Por otro lado, se debe realizar un **Análisis del sector**, está enfocado en el estudio del conjunto de empresas que ofrecen un mismo producto o uno similar al que ofrece otra empresa en el mercado, consiste en analizar factores clave como los competidores, los consumidores y los proveedores existentes en el mercado. Este análisis se puede realizar utilizando el **Modelo de los 5 fuerzas de Porter**, que se centra en analizar cada factor de manera individual, el primer punto estudia el poder de negociación de los clientes, esto se refiere a la capacidad de elección en el mercado que tienen los clientes para adquirir un producto de calidad a un precio más bajo; el segundo componente es el poder de negociación de los proveedores, analiza la capacidad que

tienen los proveedores para ofrecer su producto a precios más altos, esta situación varía de acuerdo al número de distribuidores que exista en el mercado; en el tercer punto se analiza la amenaza de entrada de nuevos competidores, esta situación está determinada por las restricciones que presenta el mercado; en el cuarto punto se analiza la llegada de productos sustitutos al mercado, entre menos productos suplentes existan en el mercado menor será la rentabilidad de la empresa; y por último, se estudia la rivalidad entre los competidores, permite ampliar el conocimiento que se tiene sobre el sector y que estrategias son necesarias (Fred, 2008). Por su parte Porter (1982) afirma que a la hora de formular una estrategia competitiva es muy importante tener en cuenta el entorno que rodea a la empresa.

Ilustración 4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. Pearson educación, México, 2008

Para la realización de este análisis también será utilizada la **Matriz de evaluación de los factores externos EFE-MEFE**, que es una herramienta de análisis ponderado permite la evaluación de aspectos externos, desde el ámbito económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo (Fred,2003).

4.2.3 Análisis matricial

Después de analizar de manera individual el ambiente interno y externo de la organización, es necesaria la utilización de matrices que permitan hacer un cruce de estas variables y los resultados obtenidos serán la base para la formulación de las estrategias. La primera herramienta es la **Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**, esta herramienta tiene como finalidad el lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y la situación externa a la que se enfrenta, permitiendo así la creación de estrategias (Thompson & Strikland, 1998).

Esta matriz está compuesta por cuatro componentes principales, en el primer bloque se encuentran las debilidades y las fortalezas, que son los aspectos positivos que posee la organización y por lo tanto están dentro de su control absoluto, el segundo bloque está conformado por las oportunidades y amenazas, que se encuentran en el ambiente externo de la empresa y no están dentro del poder de la misma. Para su realización es necesario tener identificados cada componente, con el fin de proceder con la creación de estrategias, que serán el resultado de la realización del cruce de estas variables, se determinan las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) que se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para el correcto aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno; las estrategias DO (debilidades-oportunidades), en este caso el objetivo principal es corregir las debilidades internas a través del utilización de las oportunidades que brinda el ambiente externo; las estrategias FA (fortalezas-amenazas), aquí se utilizan las fortalezas que tiene la organización para contrarrestar la amenazas del ambiente externo; y por último se encuentran las estrategias DA (debilidades-amenazas), son métodos defensivos creados con el fin de reducir las debilidades internas y a evitar las amenazas externas que puedan afectar a la organización (Fred, 2008).

Como segunda herramienta que permite la conciliación de las variables se encuentra la **Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**, es un instrumento de análisis que permite la identificación de las estrategias y las clasifica como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, con el fin de determinar cuál de estas es adecuada para la organización. Los ejes de esta matriz representan cuatro dimensiones, las dos primeras están constituidas por el ambiente interno (fuerzas financieras FF y la ventaja competitiva VC), y las dos siguientes que forman parte del contexto externo de la empresa (estabilidad del ambiente EA y la fuerza de la industria FI), el análisis de estos factores es determinante al momento de conocer la posición estratégica de la empresa, cabe resaltar, que el número de componentes que pueden ser incluidos en esta matriz, puede variar según el tipo de organización que se esté analizando. (David , 2013).

La tercera herramienta es la **Matriz interna-externa (IE)**, está enfocada en el mejoramiento de las estrategias que deben ser implementadas en la empresa teniendo en cuenta factores internos y externos, Fred (2008) afirma que esta matriz se basa principalmente en las puntuaciones ponderadas totales obtenidas en la EFI ubicadas en el eje x y las calificaciones ponderadas totales de la EFE situadas en el eje y, esta matriz se divide en tres regiones que intervienen en la estrategia. La primera región que es la de crecer y edificar se compone de las celdas I, II, IV, donde resulta apropiada la aplicación de estrategias intensivas o integradoras. La segunda región, contiene las estrategias de mantener y conservar, y la compone las celdas II, V, VIII. Y por último las celdas VI, VIII, IX, establecen la región de cosechar o desechar. si los resultados de esta matriz se ubican en la celda I o a su alrededor, esto quiere decir que la organización tiene la capacidad de lograr su cartera de negocios.

En el desarrollo de la investigación también se contemplará varios conceptos adicionales, como el de **Misión** que según Hill y Jones (2009), la misión explica brevemente a que se va a

dedicar la empresa, la **Visión** que los mismos autores la definen como la situación ideal que la empresa pretende alcanzar en el futuro, por otro parte, Fred (2008) define los **objetivos estratégicos** como metas planteadas a mediano y largo plazo, que contribuyan con el logro de la misión y visión organizacional. Por último, se encuentra el **plan de acción**, Suárez (2002) afirma que son documentos estructurados donde se plasman las acciones necesarias para materializar los objetivos estratégicos establecidos por medio de la planeación estratégica, y cuentan con variables cuantitativas que son las encargadas de verificar el desarrollo del proyecto.

4.3 Marco Conceptual

En esta sección se expresan algunos conceptos utilizados en la investigación para facilitar la comprensión del lector.

Análisis interno: según Serna (2006) permite el estudio y la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Análisis externo: Serna (2006) afirma que se encarga del estudio de los factores externos que pueden beneficiar o afectar a la empresa, como las oportunidades y las amenazas del entorno donde se desarrollan las actividades.

Diagnóstico: Romero (2006), lo define como el resultado de un proceso de orientado hacia las organizaciones, que permite determinación y evaluación de las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

Dirección: para Taylor y Fayol (1972) es la encargada de la asignación de los recursos necesarios para que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos con el máximo rendimiento.

Entorno: es el conjunto de los elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación (Asturias corporación universitaria, s/f)

Estrategia: para Fred (2008) es el conjunto de actividades que permiten la consecución de los objetivos a largo plazo, donde intervienen directamente los miembros de la alta dirección y es requerido la asignación de recursos por parte de estos.

Marmoleo: restaurante dedicado a la venta de cortes de carne de búfalo en el municipio de Roldanillo.

Misión: Betancourt (2013) afirma que es la razón de ser de la empresa, es el por qué y para qué fue creada.

Objetivo: Según Álvarez (1997) es el propósito con el que se desarrolla la investigación.

Objetivos estratégicos: se refiere a los logros y resultados que se esperan obtener en un tiempo determinado, y que están directamente relacionados con el desempeño de la organización (Betancourt, 2013).

Planeación: Chiavenato (1998) afirma que permite determinar con anterioridad los objetivos que se esperan ser alcanzados y el procedimiento correcto para cumplirlos.

Plan de acción: es una guía y un medio de comunicación para dar a conocer cómo se van a implementar las estrategias (Betancourt, 2013).

Planeación estratégica: según Chiavenato (1995) se refiere a la manera como una organización aplica una estrategia con el fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Plan de acción: son los documentos que permite la materialización de los objetivos estratégicos planteados, son de carácter cuantitativo y verificables. (Suárez , 2002)

Visión: expresa todos los propósitos a futuro que se tienen para la organización (Betancourt, 2013).

CAPITULO V

5. METODOLOGÍA Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1 Tipo de investigación

El desarrollo del presente trabajo se realizará con base a la investigación descriptiva, se puede definir como aquella que hace una descripción detallada de las características del objeto que se será estudiado (Cerde, 2010). En este caso el objeto de estudio es el Restaurante Parrilla Bar Marmoleo, del cual se va a proceder a la identificación de los diferentes factores interno y externos que pueden afectar o contribuir en el logro del éxito y su correcto funcionamiento.

También se utilizará la investigación documental que permite hacer un análisis de toda la información escrita encontrada sobre determinado tema y permite conocer el estado del conocimiento que se tiene sobre el objeto de estudio (Bernal, 2010).

Adicionalmente, se llevará a cabo un estudio de caso o método de caso, cuyo propósito es permitir el hacer un estudio completo de un elemento en específico, siendo este una persona, una empresa o un grupo determinado (Bernal, 2010).

5.2 Método

El método principal que orienta el desarrollo de esta investigación es de tipo cualitativo, dado que, debido a la naturaleza descriptiva del estudio, en la mayoría de los casos se hace necesario cualificar y hacer una descripción de los rasgos característicos del objeto de estudio (Bonilla y Rodríguez, 2010), sin embargo, también se utilizará en menor medida el método

cuantitativo en los pocos casos que se requiera de una medición. Esta investigación adopta la perspectiva cualitativa porque esta se ocupa principalmente de reunir información interna y externa de la empresa que permita ser analizada dado sus cualidades y características en relación con el objeto de estudio.

5.2.1 Técnicas de recopilación de la información

En cuanto al estudio descriptivo de tipo cualitativo, en esta investigación será empleada como técnica de recolección la entrevista y la observación, ambas técnicas serán explicadas a continuación: en primer lugar, se hablará sobre la entrevista, según Bernal (2010) es una técnica que tiene como finalidad la obtención de información a través de un cuestionario de preguntas poco estructurado, que permite al lector dar respuestas espontaneas, y le facilita al entrevistador la profundización de la información que está recibiendo del entrevistado. En este caso en particular también, se utilizará la entrevista no estructurada con los diferentes empleados y el administrador del restaurante, para tener la posibilidad de conocer sobre la historia y la forma de desarrollar las diferentes actividades y tareas que se llevan a cabo para el correcto funcionamiento del restaurante.

Por otro lado, se implementará la observación, que según Bernal (2010) esta técnica permite la obtención de información confiable, porque permite el análisis de los diferentes aspectos que conforman al objeto de estudio, debido a la naturaleza de la investigación se implementará un tipo de observación sistemática, debido a que se tiene claro los aspectos específicos que se necesitan analizar (comportamiento de los empleados, desarrollo de las actividades y organización del espacio donde estas ocurren, entre otros aspectos).

5.2.2 Fuentes de recolección de la información

Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. Las primarias son todas aquellas fuentes que permiten la obtención de información de manera directa, es decir, información suministrada por los empleados, las organizaciones, de los acontecimientos, del ambiente natural, etc.; por otro lado, las fuentes secundarias son la que ofrecen la información sobre un tema en particular, pero no son la fuente directa, solo referencias los hechos o acontecimientos ocurridos (Cerdeña, 2010).

En este caso las fuentes primarias serán la observación sistemática del lugar de trabajo, y la entrevista directa a los empleados y al administrador del restaurante. Adicionalmente como fuentes secundarias se encuentra el libro de David (2008) y el de Betancourt (2019), Por otra parte, también se utilizarán documentos que son presentados en internet a través de revistas como Dinero, portafolio, periódicos como el tiempo y el país, y la página web oficial de la Alcaldía de Roldanillo, Valle del Cauca y la página web del DANE.

CAPÍTULO VI

6. DIAGNOSTICO INTERNO

En este apartado se analizarán las áreas funcionales de una empresa con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que presenta la organización a nivel interno, lo que permitirá obtener una visión general de la misma aportando información relevante para la creación de estrategias que ayudarán al mejoramiento del restaurante.

Para llevar a cabo este diagnóstico fue necesaria la realización de una entrevista no estructurada al encargado del restaurante, en la cual se resolvieron algunos interrogantes relacionados con las diferentes áreas funcionales de la empresa, áreas tales como, la administrativa,

la contable-financiera, la de mercadeo y ventas, talento humano y la productiva. Con este diagnóstico se logra dar cumplimiento al primer objetivo específico que se plasmó en el presente trabajo.

6.1 Análisis interno

Ilustración 5 Área de Talento Humano

Variable	Argumento	D/F	DM	Dm	FM	Fm
Contratación	El restaurante cuenta con procesos de contratación informal.	D		X		
Prestaciones sociales	Los empleados no están afiliados al sistema de seguridad social ni devengan las prestaciones de ley.	D		X		
Nivel de desempeño	Es medido a través de la observación directa del gerente, analizando a los empleados desde aspectos relevantes, tales como, la presentación personal, el cumplimiento de funciones con y sin comensales en el restaurante y la actitud al atender al cliente, en la actualidad se ha notado que el nivel de desempeño es bueno, no se han presentado quejas y sugerencias respecto a los empleados y la prestación de su servicio.	F			X	
Clima laboral	Se maneja un buen clima laboral, los meseros cuentan con un ambiente y espacio físico adecuado para llevar a cabo sus labores, el gerente cuenta con capacidad de liderazgo que ayude a motivar a sus empleados, se tienen en cuenta las propuestas del equipo de trabajo, se brindan incentivos monetarios y no monetarios, se permite trabajar en horarios flexibles que permitan a los empleados tener una vida personal fuera del trabajo.	F			X	

Incentivos monetarios y no monetarios	Los empleados reciben una bonificación monetaria cuando se realizan eventos privados, además, se les otorga incentivos no monetarios (integraciones, paseos) donde el 50% corren por cuenta del encargado del restaurante.	F			X	
Seguridad y salud en el trabajo	El restaurante solo cuenta con la señalización requerida, no tiene definido un SGSST (sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), ni capacitación y tampoco cuenta con un EPP (equipo de protección personal) para los encargados de la cocina.	D	X			
Nómina	El pago de los meseros y cocineros se efectúa semanalmente o por turnos de ser necesario, el valor pagado por las horas de trabajo está por debajo de las cifras reglamentarias del salario mínimo legal vigente.	D		X		
Rotación de personal	El restaurante presenta altos de niveles de rotación de personal, por constantes renuncia de meseros, principalmente porque encuentran un trabajo con mayor remuneración y que cumple con las prestaciones de ley, durante el mes de octubre se presentaron 4 renunciaciones por tal motivo.	D	X			

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 6 Área de Mercadeo y ventas

Variable	Argumento	D/F	DM	Dm	F M	Fm
Mercadeo	El restaurante no cuenta con un plan de mercadeo establecido.	D	X			
Posicionamiento en el mercado	Marmoleo tiene poco tiempo de funcionamiento y no cuenta con una estrategia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, por lo tanto, se puede decir que su nivel de posicionamiento es bajo.	D	X			

Ventas	Es una variable que, aunque no es medida en el restaurante, se mantiene en un rango estable cada mes.	F			X	
Satisfacción del cliente	Al revisar las calificaciones que otorgan los clientes al restaurante a través de la plataforma de Google, se puede observar que con regularidad los comensales marcan 5 estrellas, lo que demuestra que su nivel de satisfacción alto.	F			X	
Estrategias de fidelización	El restaurante carece de estrategias que permitan una mayor fidelización y atracción de clientes.	D	X			
Calidad del servicio al cliente	El restaurante es conocido por brindar un buen servicio al cliente.	F			X	
Imagen corporativa	El restaurante no cuenta con una imagen corporativa bien definida, porque falta la creación de la página web, de un slogan y de cartas de presentación que logren llamar la atención de los clientes.	D	X			
Marketing Online	Marmoleo cuenta con página oficial de Facebook pero no es actualizada regularmente, también tiene Instagram en el cual se publica con más regularidad.	D	X			
Precios	El restaurante cuenta con precios competitivos respecto al público que va dirigido.	F			X	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 7 Área Productiva

Variable	Argumento	D/F	DM	Dm	F M	Fm
Capacidad de las instalaciones	Marmoleo cuenta con instalaciones amplias y modernas que permiten recibir gran cantidad de clientes y la realización de eventos privados.	F				X
Nivel de productividad	No es calculado por el gerente, pero a través de la observación del mismo se puede decir que se ha ido incrementando con el paso del tiempo, principalmente se ve reflejado en la preparación de los platillos.	F			X	
Control de inventario	El inventario se realiza a través de un sistema contable obtenido por el restaurante a través de un pago establecido, pero no es actualizado periódicamente.	D	X			
Cadena de suministro	El restaurante tiene una cadena de suministro adecuado, el aprovisionamiento está a cargo del gerente, existen sitios adecuados para el correcto almacenamiento de las materias primas, pero solo se utiliza un canal de distribución que es en el sitio físico del restaurante (sin domicilio).	D	X			
Procesos productivos	Se ha implementado la estandarización de los procesos relacionados con la preparación de los platillos y bebidas ofrecidas al cliente.	F			X	
Ubicación	El restaurante cuenta con buena ubicación dentro del municipio, debido a que se encuentra en una estación de servicio que es frecuentada por posibles clientes.	F			X	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 8 Área administrativa

Variable	Argumento	D/F	DM	Dm	F M	Fm
Diseño organizacional	Marmoleo no cuenta con un diseño organizacional definido, su funcionamiento se realiza de forma de forma empírica.	D	X			
Constitución legal	El restaurante está constituido legalmente.	F			X	
Direccionamiento estratégico	Carece de direccionamiento estratégico.	D	X			

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 9 Área Financiera-Contable

Variable	Argumento	D/F	DM	Dm	F M	Fm
Sistema contable	El restaurante no cuenta con sistema contable establecido, solo con un paquete de facturación electrónica.	D	X			
Registros contables	La contabilidad es llevada en un libro fiscal donde se registran los ingresos y gastos del restaurante, cabe resaltar que es una contabilidad básica.	D		X		
Margen de Utilidad	Aunque no se cuenta con un registro de activos y pasivos que tiene el restaurante, observando la contabilidad llevada hasta la fecha, se puede evidenciar que hay un buen margen de rentabilidad y un nivel de ingresos estable.	F			X	

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.2 Matriz de evaluación de factores internos

Ilustración 10 Matriz MEFI

Variables	Peso	Valor	Valor Sopesado
Fortalezas			
El nivel de desempeño de los empleados es bueno, no se han presentado quejas y sugerencias respecto a los empleados y la prestación de su servicio.	0,03	4	0,12
Se maneja un buen clima laboral.	0,04	4	0,16
Los meseros reciben incentivos monetarios y no monetarios.	0,05	4	0,2
Las ventas se mantienen en un rango estable mes a mes.	0,04	4	0,16
Alto nivel de satisfacción de los clientes.	0,03	4	0,12
El restaurante es conocido por brindar un buen servicio al cliente.	0,03	3	0,09
El restaurante cuenta con precios competitivos respecto al público que va dirigido.	0,05	4	0,2
Marmoleo cuenta con instalaciones amplias y modernas que permiten recibir gran cantidad de clientes y la realización de eventos privados.	0,05	3	0,15
El nivel de productividad se ha ido incrementando con el paso del tiempo, principalmente se ve reflejado en la preparación de los platillos.	0,04	4	0,16
Se tiene una estandarización de los procesos productivos relacionados con la preparación de los platillos y las bebidas ofrecidas al cliente.	0,04	4	0,16
Cuenta con buena ubicación dentro del municipio.	0,02	4	0,08
Marmoleo está constituido legalmente.	0,02	4	0,08

Se maneja un buen margen de rentabilidad y un nivel de ingresos estable.	0,03	4	0,12
Subtotal Fortalezas	0,47		1,8
Debilidades			
Contratación informal.	0,03	2	0,06
Los empleados no están afiliados al sistema de seguridad social ni devengan las prestaciones de ley.	0,02	2	0,04
El restaurante no cuenta con SGSST, capacitación ni EPP.	0,03	1	0,03
El salario devengado por los empleados está por debajo de las cifras reglamentarias del salario mínimo legal vigente.	0,03	2	0,06
El restaurante presenta altos niveles de rotación de personal, por renuncia voluntaria de los empleados.	0,03	1	0,03
Inexistencia de un plan de mercadeo establecido.	0,04	1	0,04
No se ha planteado una estrategia para lograr el posicionamiento esperado en el mercado.	0,03	1	0,03
No tiene definida estrategias que permitan la fidelización y atracción de clientes.	0,05	1	0,05
Imagen corporativa incompleta.	0,04	1	0,04
Manejo deficiente del marketing online (redes sociales).	0,05	1	0,05
Control insuficiente del inventario.	0,03	1	0,03
No cuenta con servicio a domicilio.	0,04	1	0,04

Diseño organizacional no definido, su funcionamiento se realiza de forma de forma empírica.	0,04	1	0,04
Carece de direccionamiento estratégico.	0,05	1	0,05
El restaurante no cuenta con sistema contable establecido, solo con un paquete de facturación electrónica.	0,03	1	0,03
La contabilidad es llevada en un libro fiscal donde se registran los ingresos y gastos del restaurante, cabe resaltar que es una contabilidad básica.	0,04	2	0,08
Subtotal de Debilidades	0,58		0,74
TOTAL	1,0		2,54

Nota. Elaboración propia, 2022.

Como se expuso anteriormente, la matriz MEFI permite la evaluación de los factores internos de una organización, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de esta, dando paso a la creación de estrategias necesarias para su mejoramiento; En el caso del restaurante Marmoleo se puede observar que la calificación total de la matriz es de 2.54 superando el valor de la media estipulada para esta matriz, lo que permite concluir que el ambiente interno de Marmoleo no es débil, pero si requiere el fortalecimiento de las debilidades determinadas.

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL SECTOR

Para hacer un completo análisis del funcionamiento del restaurante, también, es necesario identificar las Oportunidades y Amenazas que presenta el sector gastronómico del municipio, en este caso, como en el anterior la información fue recopilada a través de una entrevista no estructurada al encargado del establecimiento, pero se tomarán en cuenta factores que no intervienen directamente en el funcionamiento interno del restaurante, pero si pueden traer beneficios o problemas para este.

Para lo anterior se utilizarán matrices de análisis que permiten la identificación del macroentorno y micro entorno del restaurante.

7.1 Análisis PESTEL

7.1.1 Entorno Político-legal

Ley 2069 de 2020 Ley de emprendimiento

En el año 2020 fue aprobada la ley de emprendimiento en Colombia, con la finalidad de impulsar a la Mypimes, establecer las bases normativas que propicien el emprendimiento y el crecimiento de las nuevas empresas, así como, la consolidación y sostenibilidad de las micro, medianas y pequeñas empresas ya existentes. Esta ley fue aprobada como un pilar fundamental para la reactivación de los diferentes sectores económicos del país. La Política Nacional de Emprendimiento aborda su accionar entorno a las habilidades y cultura emprendedora, acceso y sofisticación de la financiación, redes y comercialización, tecnología e innovación en los emprendimientos, y arquitectura institucional.

Esta ley fue planteada en cinco ejes principales, como las tarifas diferenciadas y simplificación para la creación de emprendimientos, facilidades de acceso al mercado de compras publicadas para Mypimes, facilidades para la consecución de recursos y acceso a instrumentos financieros, actualización del marco normativo alrededor de la institucionalidad para el emprendimiento, e implementación de medidas que logren involucrar el sistema educativo con el ecosistema de emprendimiento, desde los primeros años de colegio y universidad, estos tópicos están definidos en el Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES (INNpulsa Colombia, 2020).

Las nuevas empresas deben pasar por diversas fases de crecimiento, en el caso particular del Restaurante Marmoleo, este se encuentra en la fase de existencia debido al poco tiempo que lleva en el mercado, y es allí donde la aprobación de esta ley se convierte en una Oportunidad Mayor, aportando beneficios para este establecimiento, debido a que en este período el restaurante debe encontrar las fuentes de financiación adecuadas para lograr su consolidación, y explorar diversas entidades que brinden el apoyo que estas requieren.

7.1.2 Entorno económico

Inflación

Según el periódico El país (2021) el primer semestre del año, la capital del Valle del Cauca presentó la inflación más alta del país generando un alza de los precios de alimentos, según un boletín emitido por el DANE, durante este primer periodo del año la inflación a nivel nacional alcanzo un 3,13%, mientras que en la ciudad de Cali tuvo un porcentaje de 3,68%, presentando así, una diferencia de 0.55%. Tomando estas cifras como referencia se puede notar que esto genera

una inestabilidad económica en la región y tiene un impacto negativo en el poder adquisitivo de las personas.

A nivel local no se encontraron cifras oficiales que permitan conocer con certeza el porcentaje de inflación que se presenta en el municipio, pero se presume que se viene presentando un alza en los precios de diferentes productos, y esto se convierte en una Amenaza Mayor para el restaurante, pues tiene un impacto directo en la obtención de materias primas a un precio que evite el aumento de los costos.

Impuestos del sector

Debido a la pandemia presentada por la aparición del COVID-19 en Colombia el gobierno a través de la reforma tributaria había concedido a los bares y restaurantes la exención en el pago del impuesto de imponible para apoyar la reactivación económica, sin embargo, esta tiene valor hasta el 31 de diciembre del 2021, debido a su eliminación transitoria, esto causará un alza en promedio del 27% en los precios de los platos ofrecidos en lugares gastronómicos desde el 1 de enero del 2022.

Aunque Marmoleo sea una microempresa perteneciente al régimen simplificado simple, y actualmente no se vea afectado por el pago de este impuesto, esto supone una Amenaza Mayor en el caso de que se desee una expansión, y estos efectos se verán reflejados en el valor de los platos y servicios ofrecidos en el establecimiento.

Reactivación económica

Después de la crisis de salud presentada en el país, el sector turístico conformado principalmente por bares, restaurantes y hoteles, fue el más afectado económicamente, El país (2020) expone que según los datos presentados por el ACORDES para el mes de abril ya habían

400 restaurantes en suspensión, lo cual generó 1296 desempleados, sin embargo, para el año 2022 a la articulación de los gremios del sector turístico y la gobernación del Valle del Cauca según el presidente de ASOBARES Manuel Pineda, se han logrado recuperar 60 mil puestos de trabajo en el Valle del Cauca y más de 1.450 negocios solo en Cali y en el resto del Valle del Cauca 1.250 (Cortés, 2022).

Para el restaurante Marmoleo es una Oportunidad Mayor porque al reactivarse el turismo y la economía general de Roldanillo, se logra incrementar el número de visitantes al municipio, lo que significa mayor número de las ventas y un aumento de la posibilidad de expansión.

Turismo

Roldanillo actualmente es conocido como un sitio turístico, porque cuenta con lugares que brindan la posibilidad de realizar diversas actividades para turistas nacionales y extranjeros, entre los sitios más destacados y donde se encuentra mayor afluencia de turistas, es el Museo Rayo, lugar donde se realiza anualmente el encuentro de mujeres poetas que acoge un gran número de asistentes femeninas de todas las regiones de Colombia y dos importantes cerros donde se practican del el Campeonato Nacional e Internacional de Parapente y Deportes Aeronáuticos y el British Winter Open(Open Británico de Invierno) cada uno con una duración de 7 días, este último, estas competencias son las que mayor afluencia de visitantes extranjeros reúne durante los primeros meses de cada año, se realizan en los cerros conocidos como “la Aguapanela” y “los Tanques”, para el año 2022 se reunieron 150 participantes de 20 países, con unos 1.000 turistas acompañantes. (Redacción el Pais, 2022). Esta variable se convierte en una Oportunidad Mayor para el restaurante, porque durante la realización de este tipo de eventos, se crean espacios al aire libre donde los microempresarios pueden ofertar sus productos en un solo lugar, lo que les permite

el aumento de su portafolio de clientes y conocer las mejoras necesarias para lograr una mayor competitividad de su producto.

7.1.3 Entorno social

Tendencia de consumo

Para el año 2022, después de la pandemia se han presentado cambios en el consumo de carne en Colombia. De acuerdo con la información presentada por Fedegan, para el año 2021 el consumo per cápita de carne bovina fue de 17,3 kilogramos, presentando un incremento de dos puntos frente al año 2020. Por otra parte, los alimentos que podría ser sustitutos de este tipo de carne si presentan una tendencia al alza de consumo en los últimos años, por ejemplo, el pollo en el año 2021 logró un consumo per cápita de 35 kilogramos por habitante, en este mismo año la carne de cerdo logró un aumento de 10,8 a 12,2 kilogramos por persona (Godoy, 2022).

Lo anterior se convierte en una Oportunidad Mayor para el Restaurante Marmoleo pues en la actualidad los platos ofrecidos están compuestos principalmente con este tipo de carne, y el aumento en el consumo trae consecuencias positivas en la rentabilidad del negocio y brinda la oportunidad de ofrecer platillos diferenciales a sus clientes.

Consumo fuera de casa

La pandemia causó un impacto negativo en la economía nacional, afortunadamente según los pronósticos realizados por la firma Raddar quien se especializa en el análisis de los temas relacionados con el consumo, para el año 2022 se prevé un crecimiento de 12,8% en el consumo de comidas fuera de casa. Según Raddar esto se podrá presentar debido al crecimiento del PIB, la inflación y a la mejora de los ingresos de los hogares por el aumento de empleo (Semana , 2021).

La tendencia de comer fuera de casa trae consigo una Oportunidad Mayor para el restaurante Marmoleo, debido a que le brinda la posibilidad de volver a fidelizar a los clientes que no tuvieron la oportunidad de visitar de nuevo el establecimiento, y a través de estrategias lograr atraer a los clientes potenciales.

Protestas sociales

En la historia de Colombia se han presentado innumerables protestas y paros nacionales que han afectado directamente el sector gastronómico, debido a estos se han incrementado el valor de diversos alimentos y se ha dificultado el paso de insumos necesarios para los diferentes establecimientos que ofrecen diversos tipos de comida y bebidas, en el país el último paro camionero se presentó en el año 2016, dejando paralizada la industria alimentaria y dando un duro golpe a la economía del país.

Principalmente el paro camionero representa una Amenaza Mayor para Marmoleo debido a que, aunque este ubicado en un pueblo donde en su economía sobresale la agricultura, la ganadería, y el comercio, no es suficiente con lo que se produce en este lugar.

7.1.4 Entorno tecnológico

Comercio electrónico

Uno de los sectores que resultó más afectado por la pandemia fue el restaurantero, por esta razón se hizo necesario acceder a diferentes medios tecnológicos para lograr la supervivencia de estos establecimientos, de acuerdo al tablero interactivo del consumidor realizado por Deloitte el miedo de contagiarse de este virus al momento de consumir alimentos en un lugar público como los restaurantes ha propiciado que el 80% de los comensales prefiera no asistir a estos lugares; afortunadamente para el año 2021 se presenta gran variedad de herramientas digitales que

contribuyen a este propósito un ejemplo de estas es la plataforma digital OlaClick que permite a sus usuarios la recepción de pedidos por medio de WhatsApp a través de los códigos QR que se brindan en la aplicación, sin el pago de ningún tipo de comisión, además, ofrece métodos de pago online sin intermediarios financieros lo que facilita la logística de los establecimientos (Portafolio , 2021), cabe recalcar que en Colombia existen otras apps que brindan este servicio, Rappi, domicilios.com, Uber eats, entre otras.

La utilización de estas aplicaciones se convierte en una Oportunidad Mayor, porque estas traen consigo beneficios tanto para los consumidores, como para los restaurantes, permiten la incrementación del número de pedidos recibidos, se convierten en un canal de publicidad para el restaurante y a su vez aumenta su presencia en las redes sociales.

Redes sociales y Marketing digital

Según el Tiempo (2018), en el municipio del Valle del Cauca las redes sociales más utilizadas se encuentran el WhatsApp (85%) y Facebook (83.5%), después le siguen Instagram (32%) y YouTube (29.7%), lo que se convierte en una Oportunidad Mayor para el restaurante, pues estas plataformas permiten la realización de marketing digital, la creación de un vínculo con sus clientes, la permanencia constante en la mente de los usuarios, la difusión y diferenciación de la marca, el seguimiento de los gustos de los clientes a través de la retroalimentación lograda con los comentarios y quizás una de las más destacables es el control de lo que realiza la competencia, en la actualidad, una estrategia muy utilizada por las empresas es El marketing de influencers, (SANDOVAL, 2014) lo define como una estrategia 2.0 utilizada por las empresas para conectar con su público objetivo través de personas influyentes de la red 2.0, es decir, bloggers, youtubers, instagramers, tuiteros, etc.

Conectividad a internet

Colombia cerró el primer trimestre del año 2020 con una cifra de 30 millones de acceso a conexiones móviles con tecnologías 4G (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020), esta variable se convierte en una Oportunidad Mayor para el restaurante porque a medida que aumenta el porcentaje de conectividad a internet de la población, a su vez se incrementa el número de visitas a las diferentes plataformas digitales donde se presenta la publicidad y la información relacionada con los restaurantes, como las redes sociales y la página web.

7.1.5 Entorno ecológico

Crisis de salud

En los últimos años Colombia y el resto del mundo tuvo que enfrentarse a una de las mayores crisis de salud presentadas a lo largo de la historia, en el año 2019 se empezó la propagación del COVID 19, trayendo consigo muchas afectaciones para la economía del país, uno de los sectores más afectados fue el gastronómico, antes de iniciar la pandemia existían 99.000 restaurantes en el país, después de este suceso se han cerrado 22.000 sus puertas definitivamente, solo el 18% han logrado seguir sus operaciones a través del servicio a domicilio, además han decidido poner en marcha diferentes estrategias como los descuentos y promociones para poder contrarrestar la pérdida debido al cierre del establecimiento físico.

Esta crisis de salud que apenas está pasando, se convierte en una Amenaza Mayor para Marmoleo, desde el punto de vista de los precios, porque como se expuso anteriormente algunos restaurantes adoptaron las ventas a domicilio ofreciendo sus productos con descuentos, promociones y con precios bajos, y es allí donde se presenta una amenaza, porque al momento de

poder abrir las puertas de todos los establecimientos los precios se van a regular, porque a reapertura implica un mayor gasto, y los clientes se van a sentir insatisfechos por el valor de los productos ofrecidos y podrá disminuir su portafolio de clientes. (Rincón, 2020)

Pestes

A la hora de hablar de los diferentes tipos de carne que son ofertadas en el mercado, se debe recordar que estos animales pueden contraer pestes que afectan al consumidor, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) mediante la Resolución 007416 del 5 de mayo del 2022, estableció el periodo y las condiciones necesarias para dar inicio al primer ciclo de vacunación contra la fiebre Aftosa y la Brucelosis bovina para el año 2022 en Colombia, esto con el fin de proteger el hato ganadero del país, dentro de este se encuentran vacas, toros, bueyes, búfalos y caballos (ICA, 2022).

Ilustración 11 Análisis del Macroentorno

Factores	Variables	Situación	OM	Om	AM	Am
Político-legal	Ley 2069 de 2020 Emprendimiento	Se puede decir que, gracias a la aprobación de esta ley, la creación de emprendimientos en Colombia podría presentar una tendencia favorable, debido a que su principal objetivo es impulsar a las MiPymes, a través del establecimiento de nuevas empresas y la consolidación e innovación de las ya constituidas, adicional a esto aporta en el crecimiento de la economía del país y la generación de empleo dentro de este.	X			

Entorno económico	Inflación	En el lapso de tiempo situado entre el 2021 y 2022 el precio de los alimentos ha tenido un aumento sustancial comparado con los años anteriores, con este se puede concluir que la inflación puede presentar una tendencia creciente con el pasar del tiempo, afectando principalmente a los establecimientos dedicados a la venta de alimentos.			X	
	Impuestos del sector	La rentabilidad de los bares y restaurantes enfrentan una amenaza creciente, debido a la eliminación transitoria y definitiva de la exención del pago del impuesto de consumo, que fue otorgada por el gobierno para hacer frente a los daños económicos causados por la aparición de la pandemia del COVID-19 en Colombia.			X	
	Reactivación económica	Después de la crisis de salud presentada en el país, el sector turístico conformado principalmente por bares, restaurantes y hoteles, fue el más afectado económicamente hablando, sin embargo, gracias a las acciones que se han venido realizando desde las diferentes entidades departamentales y asociaciones gremiales, se ha logrado hacer frente a la crisis económica, recuperando la rentabilidad y varios empleos en sus establecimientos, lo que genera una tendencia creciente para el mejoramiento de la economía local y nacional.		X		
	Turismo	Roldanillo actualmente es conocido como un sitio turístico, porque cuenta con	X			

		lugares que bridan la posibilidad de realizar diversas actividades enfocadas en los turistas nacionales y extranjeros, que en su mayoría se dedican a la práctica de deportes aéreos y hacen parte de los campeonatos de parapente y ala delta que se practican en este municipio, además de esto Roldanillo también brinda un lugar dedicado al arte y la cultura, como lo es el museo rayo, que debido a sus diversas actividades también se encarga de traer gran número de visitantes. Estos dos sitios se convierten en una oportunidad mayor para el municipio y el restaurante, porque contribuye principalmente al mejoramiento de la economía local.				
Entorno social	Tendencia de consumo	Hoy en día las tendencias alimentarias han cambiado, las personas buscan consumir alimentos más saludables fuera de su hogar y en lugares donde puedan compartir una experiencia en familia, debido a esto el consumo de carne ha tenido una tendencia creciente, pues la carne asada tiende a ser más saludable al no requerir de una gran cantidad de aceites para su cocción, convirtiéndose en un alimento saludable para las personas que deciden cuidar su salud y físico.	X			
	Consumo fuera de casa	Después de las consecuencias negativas causadas por el COVID-19, en este caso, principalmente la cuarentena, que obligo a todos a estar alejados de los establecimientos	X			

		que contaban con gran afluencia de personas, el consumo fuera de casa ha tenido una tendencia creciente, lo que se convierte en una oportunidad mayor para los diversos establecimientos que no solo se dedican a brindar alimentos, sino también, a vender a sus clientes la experiencia de compartir con sus seres queridos.				
	Protestas sociales	En la historia de Colombia se han presentado innumerables protestas y paros nacionales que han afectado directamente el sector gastronómico, debido a estos se han incrementado el valor de diversos alimentos y se ha dificultado el paso de insumos necesarios para los diferentes establecimientos que ofrecen diversos tipos de comida y bebidas, lo que se convierte en una amenaza mayor para el restaurante.			X	
Entorno tecnológico	Comercio electrónico	Uno de los sectores que resultó más afectado por la pandemia fue el restaurantero, por esta razón se hizo necesario acceder a diferentes medios tecnológicos para lograr la supervivencia de estos establecimientos, afortunadamente hoy en día se presenta gran variedad de herramientas digitales que han contribuido a la recuperación económica del sector.	X			
	Redes sociales y marketing digital	El crecimiento que ha tenido el uso de las diferentes plataformas digitales que son utilizadas hoy en día, se convierte en una Oportunidad		X		

		Mayor para el restaurante, pues estas plataformas traen consigo gran variedad de beneficios para este tipo de establecimientos, y como se puede observar la utilización de dispositivos móviles ha presentado una tendencia creciente.				
	Conectividad a internet	Con el paso del tiempo en Colombia se ha logrado incrementar el acceso a conexiones móviles, permitiendo el aumento del número de visitas a las diferentes plataformas digitales donde se presenta la publicidad del restaurante, lo que se convierte en una Oportunidad Mayor para este.		X		
Entorno ambiental	Crisis de salud	Como se ha mencionado anteriormente Colombia tuvo que enfrentarse a una cuarentena causada por el COVID-19, la cual obligó a la mayoría de los establecimientos especialmente los dedicados a la venta de alimentos, a cerrar sus puertas, pero algunos lograron su supervivencia al implementar el servicio a domicilio y al ofrecer sus productos para llevar, en este caso en particular esta crisis de salud se convirtió en una amenaza Mayor y es incierto lo que pasara en un futuro.			X	
	Pestes	Afortunadamente el Instituto Colombiano Agropecuario estableció un ciclo de vacunación contra las diferentes pestes que puede contraer el hato ganadero del país, con esto se crea una brecha positiva creando una tendencia creciente		X		

		para la protección de uno de los principales insumos utilizados en el restaurante.				
--	--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia ,2022.

7.2 Diamante competitivo de Porter

7.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En este punto es necesario analizar el poder que tienen los proveedores desde 3 escenarios, primero las carnicerías, aunque el municipio de Roldanillo cuenta con varias carnicerías dedicadas a la venta de diversos cortes de carne de res y de cerdo, es importante resaltar que en solo uno de estos establecimientos se puede comprar la Carne de Búfalo que es uno de los platos fuertes de Marmoleo, en este caso, el poder que tienen los proveedores es Alto debido a que el restaurante no puede adquirir este producto a un menor precio por medio de otro vendedor, lo que le permite al proveedor tener manejo de los precios de venta, convirtiéndose en una amenaza para los costos del restaurante.

En un segundo escenario, se deben tener en cuenta los establecimientos que se dedican a la venta de abarrotes como lo son las verduras, el arroz, y demás insumos que son utilizados para complementar los platos ofrecidos, por último, es importante resaltar que por su ubicación geográfica Roldanillo tienen la oportunidad de obtener productos agrícolas frescos traídos directamente desde las veredas aledañas ubicadas en la parte montañosa del municipio, y es en ambos casos donde existe un poder de negociación bajo, porque el municipio cuenta con numerosos supermercados y campesinos para la adquisición de materias primas, lo que favorece la comparación de los precios ofrecidos.

7.2.2 Poder de negociación de los clientes

Para empezar, el poder de negociación de los clientes es alto debido a que existen diversos establecimientos de comida que ofrecen productos sustitutos a precios más bajos, por el contrario, para los clientes que buscan consumir el mismo tipo de alimentos que se ofrecen en Marmoleo, su poder de negociación es bajo porque solo existe un restaurante que ofrece a sus clientes platos similares y con poca diferencia de precio.

En este punto también, es importante destacar que como se ha comentado anteriormente, Marmoleo ofrece a sus clientes carne de Búfalo al carbón, lo que representa una oportunidad mayor frente a sus comensales porque es un plato de cocción específica y no es fácil lograrla si no se tiene experiencia en el sector.

7.2.3 Amenaza de nuevos Competidores

En la actualidad las personas buscan consumir alimentos con menos conservantes y menor porcentaje de grasa, adicionalmente, el municipio cuenta con pocas oportunidades de empleo formales, por lo que los habitantes buscan mejorar sus niveles de ingreso a través de la apertura de negocios propios, lo que causa un crecimiento favorable del sector gastronómico dedicado a la venta de asados al carbón.

En el caso particular del restaurante Marmoleo la entrada de nuevos competidores se puede analizar a partir de dos factores principales, como primero punto, este establecimiento cuenta con un parrillero con experiencia en el sector de los asados al carbón, quien a su vez desempeña el papel de gerente- dueño, lo que permite conservar el sabor y la calidad de sus productos a largo plazo, además, en Roldanillo solo se encuentra otro restaurante que ofrece al público una carta similar a la de Marmoleo, lo que hace posible sostener un rango de precio estable para sus

comensales, los puntos analizados anteriormente, permiten concluir que en la actualidad la amenaza de nuevos competidores es baja.

Es importante tener cuenta que, al no contar con una planeación estratégica adecuada, no se ha tenido en cuenta el estudio o análisis de los productos y la identidad que brinda la competencia, lo que se convierte en una amenaza menor, porque la realización de este análisis permite definir estrategias para el crecimiento de la marca del restaurante.

7.2.4 Rivalidad entre competidores existentes

Marmoleo compite directamente con 3 restaurantes ubicados en el municipio de Roldanillo, donde se ofrecen platillos que contienen diferentes cortes de carne asada con precios similares, sin embargo, solo uno de estos tres establecimientos incluye en su menú la carne de Búfalo, brindando la oportunidad a los clientes de consumir una carne roja con alto valor nutricional, ya que contiene proteínas, minerales , omega 3, omega 6 y un bajo porcentaje de colesterol, esto en comparación con las demás carnes existentes (Tettay, 2021). A pesar de que se cuenta con un competidor que vende uno de los platos principales de Marmoleo, en la actualidad el sector restaurantero de Roldanillo cuenta con un bajo nivel competitivo, lo cual se ve reflejado en el número de restaurantes donde su plato principal es la carne asada. Además de esto, se hace necesario analizar la identidad de marca del restaurante, al estar en su etapa inicial este establecimiento no tiene definida su misión, visión y valores corporativos, lo que contribuye a la determinación de la personalidad de la empresa y lo que se quiere transmitir al cliente, esto se convierte en una amenaza mayor en cuanto a impacto visual que genera en los comensales y al bajo nivel de diferenciación que maneja respecto a su principal competidor.

7.2.5 Productos sustitutos

En el municipio de Roldanillo se encuentran varios establecimientos que brindan diferentes productos que pueden sustituir la carne asada, por ejemplo, en su gran mayoría se encuentran los establecimientos dedicados a la preparación de comida rápida, los asaderos de pollo, pizzerías, etc. Por lo tanto, el riesgo de los productos sustitutos es alto debido a, que por el tipo de alimento que se brinda en el restaurante Marmoleo sus precios suelen ser un poco elevados en comparación con el sector de las comidas rápidas y es difícil la disminución de los precios, adicionalmente los demás restaurantes y distribuidores de alimentos preparados tienen un portafolio amplio a disposición del mercado.

Ilustración 12 Calificación de variables del Macroentorno

Variables	AM	am	OM	om
Rivalidad entre empresas competidoras				
Diversidad de competidores		X		
Concentración de competidores			X	
Identidad de marca	X			
Amenaza de nuevos Competidores				
Posicionamiento de la marca	X			
Requerimiento de capital		X		
Integración hacia adelante		X		
Productos sustitutos				
Diversos establecimientos de comida rápida	X			
Precio de los sustitutos	X			
Demanda de productos sustitutos	X			
Poder de negociación de los proveedores				
Concentración de proveedores	X			
Nivel de dependencia de los proveedores	X			
Poder de negociación de los clientes				
Poder de negociación de los clientes		X		
Poca posibilidad de replicar el platillo diferencial del restaurante			X	

Nota. Elaboración propia ,2022.

7.3. Matriz de evaluación de factores Externos

Ilustración 13 Matriz EFE

Variables	Peso	Valor	Valor Sopesado
Oportunidades			
Aprobación de la Ley 2069 de 2020 Emprendimiento en Colombia.	0,03	4	0,12
Reactivación económica después de terminar el periodo de aislamiento.	0,03	3	0,09
Temporadas con incremento de visitantes nacionales y extranjeros, para la práctica de deportes aéreos y visitas a sitios culturales.	0,04	4	0,16
Tendencia de consumo de alimentos cocidos al carbón.	0,04	4	0,16
Aumento de la conectividad a internet en diferentes zonas del país.	0,05	3	0,13
Aumento del uso de comercio electrónico.	0,05	4	0,2
Mayor utilización de las redes sociales y marketing digital.	0,04	3	0,12
Tendencia de consumo de alimentos fuera de casa por celebraciones y reuniones familiares.	0,04	4	0,16
Aprobación de diferentes jornadas de vacunación para proteger el hato ganadero.	0,05	3	0,15
Poca Posibilidad de replicar el platillo diferencial del restaurante.	0,06	4	0,24
Concentración de competidores.	0,05	4	0,2
Subtotal oportunidades			1,7
Amenazas			
Tendencia creciente de la inflación	0,07	1	0,07
Reactivación de impuestos del sector como el imptoconsumo	0,04	1	0,04
Diversidad de competidores	0,03	2	0,06
Posicionamiento de marca	0,03	1	0,03
Integración hacia adelante	0,04	2	0,08
Considerable número de establecimientos dedicados a la venta de productos sustitutos y comidas rápidas	0,04	1	0,04
Manifestaciones sociales y crisis de salud que afectan el ingreso de materias primas y la llegada de clientes potenciales o existentes	0,04	1	0,04
Identidad de marca	0,05	1	0,05
Requerimiento de capital	0,02	2	0,04
Precio de productos sustitutos	0,04	1	0,04
Demanda de productos sustitutos	0,04	1	0,04
Concentración de proveedores	0,04	1	0,04
Nivel de dependencia de los proveedores	0,04	2	0,08
Poder de negociación de los clientes	0,04	1	0,04
Subtotal de Amenazas			0,99

TOTAL	1,0	2,7
--------------	------------	------------

Nota. Elaboración propia ,2022.

La matriz MEFE o EFE permite analizar el entorno externo en el que se encuentra una empresa, con el fin de crear estrategias que contribuyan al mejoramiento de esta. En el caso del Restaurante Marmoleo, la matriz arrojo un puntaje ponderado de 2.7, que se divide en 1,7 de las oportunidades y 0,99 de las amenazas, lo que permite concluir que el restaurante se encuentra en un entorno favorable para el logro de su crecimiento, sin embargo, se hace necesaria la creación de estrategias que permitan contrarrestar las amenazas que se presentan.

CAPITULO VIII

8. ANALISIS MATRICIAL

A partir del análisis interno y externo elaborado anteriormente, se procede a la utilización de herramientas de otras herramientas de análisis como la Matriz DOFA, la Matriz PEYEA y la Matriz IE, con el fin realizar un cruce de variables con el fin de identificar las estrategias necesarias para el restaurante Marmoleo.

8.1 Matriz INTERNA-EXTERNA

La matriz Interna Externa permite determinar la posición en que se encuentra la empresa, está compuesta por 9 cuadrantes diferenciados con números romanos y con 3 colores diferentes, divididos así:

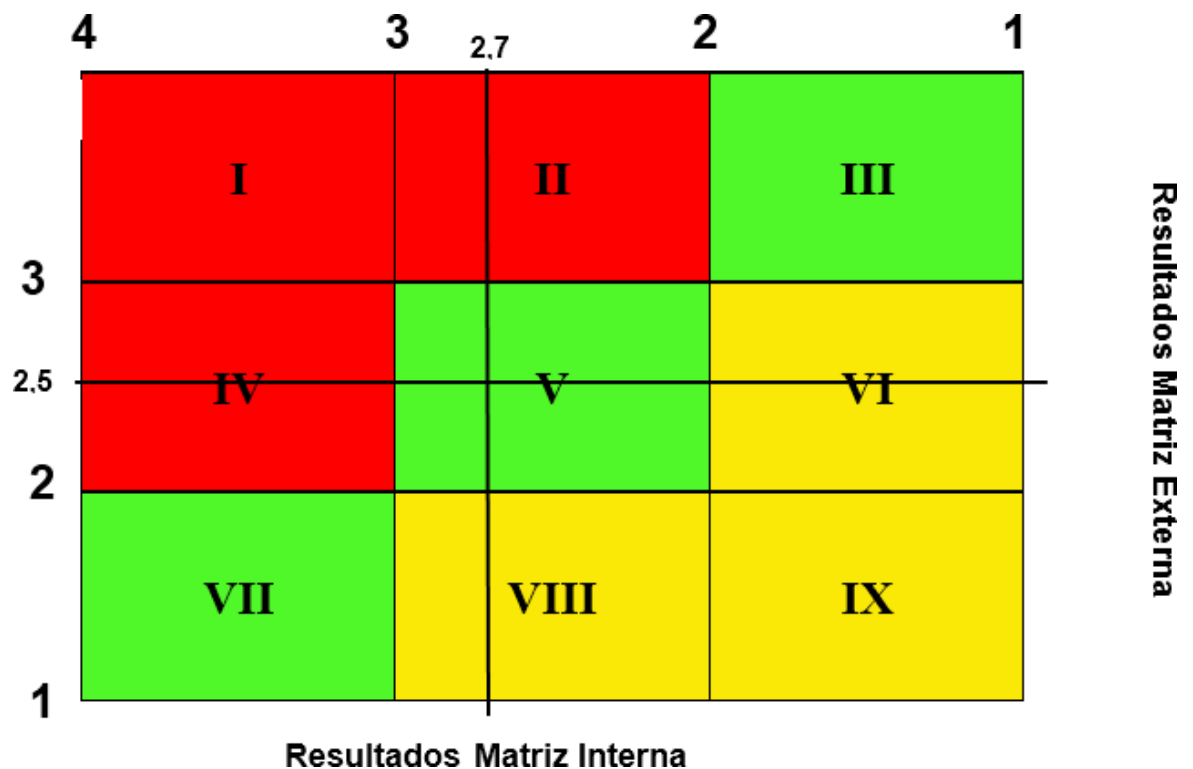
Cuadrantes I, II, IV, significa Crecer

Cuadrantes III, V, VII, significa Mantener

Cuadrantes VI, VIII, IX significa Eliminar

A continuación, se implementará la matriz IE con el fin de evaluar e identificar la posición en que se encuentra el restaurante actualmente.

Ilustración 14 Matriz IE



Nota. Elaboración propia ,2022.

Según los resultados obtenidos se puede determinar que la empresa se encuentra en el cuadrante de mantener y proteger, y esto se puede lograr a través del aprovechamiento de sus

fortalezas, y la creación de estrategias que permitan incursionar con mayor fuerza en el mercado a través de la utilización de los diversos canales publicitarios existentes, ampliar el portafolio de productos gastronómicos ofrecidos donde se tenga en cuenta la opinión de sus comensales.

8.2 Matriz DOFA

Ilustración 15 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS		
Matriz DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Buen nivel de desempeño de los empleados.	D1. Contratación informal, los empleados no cuentan con el pago de la seguridad social.
	F2. Buen clima laboral.	D2. No cuenta con SGSST, capacitación ni EPP.
	F3. Se otorgan incentivos monetarios y no monetarios a los empleados.	D3. El salario devengado por los empleados está por debajo del salario mínimo legal vigente.
	F4. Las ventas se mantienen en un rango estable mes a mes.	D4. Altos niveles de rotación de personal, por renuncia voluntaria de los empleados.
	F5. Alto nivel de satisfacción de los clientes.	D5. Inexistencia de un plan de mercadeo establecido.
	F6. Buen servicio al cliente.	D6. No se ha planteado una estrategia para lograr el posicionamiento esperado en el mercado.
	F7. Precios competitivos respecto al público que va dirigido.	D7. No tiene definida estrategias que permitan la fidelización y atracción de clientes.
	F8. Instalaciones amplias y modernas.	D8. Diseño de la imagen corporativa incompleto.
	F9. Aumento del nivel de productividad.	D9. Manejo ineficiente del marketing online (redes sociales).
	F10. Procesos productivos estandarizados.	D10. Control insuficiente del inventario.

	F11. Buena ubicación dentro del municipio.	D11. No cuenta con servicio a domicilio.
	F12. Está constituido legalmente.	D12. Diseño organizacional no definido.
	F13. Buen margen de rentabilidad y el nivel de ingresos es estable.	D13. Carece de direccionamiento estratégico.
		D14. Manejo de contabilidad básica y no tiene sistema contable.
FACTORES EXTEROS		
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
O1. Aprobación de la Ley 2069 de 2020 Emprendimiento en Colombia.	Implementación del servicio a domicilio como nuevo canal de distribución directo al público. (F5, F7,O4,O6,O7,O10,O11) Utilizar plataformas digitales que faciliten la recepción de pedidos y la apertura de nuevos canales digitales, brindadas por entidades públicas y privadas del estado con el fin de reactivar las micro y pequeñas empresas. (F9,O2) Capacitar los empleados en el manejo de una segunda lengua (F6,O3)	Plantear un plan de SSGT donde los empleados sean contratados por prestación de servicios y sean afiliados a caja de compensación y pensión por días laborados, lo que permite el acceso a los programas de capacitación implementados gracias a la ley de emprendimiento. (D1,D2,D3,D4,O1) Crear un sitio web atractivo para los comensales, donde se implemente las diferentes técnicas del lenguaje SEO, para lograr un mayor posicionamiento en los motores de búsqueda de internet. (O4,O5,O6,O7, D6,D7,D8,D10)
O2. Reactivación económica después de la pandemia.		
O3. Temporadas con incremento de visitantes nacionales y extranjeros.		
O4. Tendencia de consumo de alimentos cocidos al carbón.		
O5. Aumento de la conectividad a internet en diferentes zonas del país.		
O6. Aumento del uso de comercio electrónico.		
O7. Mayor utilización de las redes sociales y marketing digital.		
O8. Tendencia de consumo de alimentos fuera de casa.		
O9. Aprobación de diferentes jornadas de vacunación para proteger el hato ganadero.		

O10. Poca Posibilidad de replicar el platillo diferencial del restaurante.		
O11. Concentración de competidores.		
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
A1. Tendencia creciente de la inflación.	Fortalecer el posicionamiento y la identidad de marca, resaltando el atributo diferencial del restaurante, que es la carne de Búfalo al carbón. (f1,f2,f4,,F5,F6,A4,A8	Creación de estrategias de Brand Awareness y marketing digital de manera conjunta con el fin de mejorar el posicionamiento y reconocimiento del restaurante. (D6,D7,D8,D9,D10,D13,D15,A4,A8)
A2. Reactivación de impuestos del sector como el imptoconsumo.		
A3. Diversidad de competidores.		
A4. Posicionamiento de marca.		
A5. Integración hacia adelante.		
A6. Gran oferta de productos sustitutos.		
A7. Manifestaciones sociales y crisis de salud que afectan el ingreso de materias primas y la llegada de clientes potenciales o existentes.		
A8. Identidad de marca		
A9. Requerimiento de capital.		
A10. Precio de productos sustitutos.		
A11. Demanda de productos sustitutos.		
A12. Concentración de proveedores.		

A13. Nivel de dependencia de los proveedores.		
A14. Poder de negociación de los clientes.		

Nota. Elaboración propia ,2022.

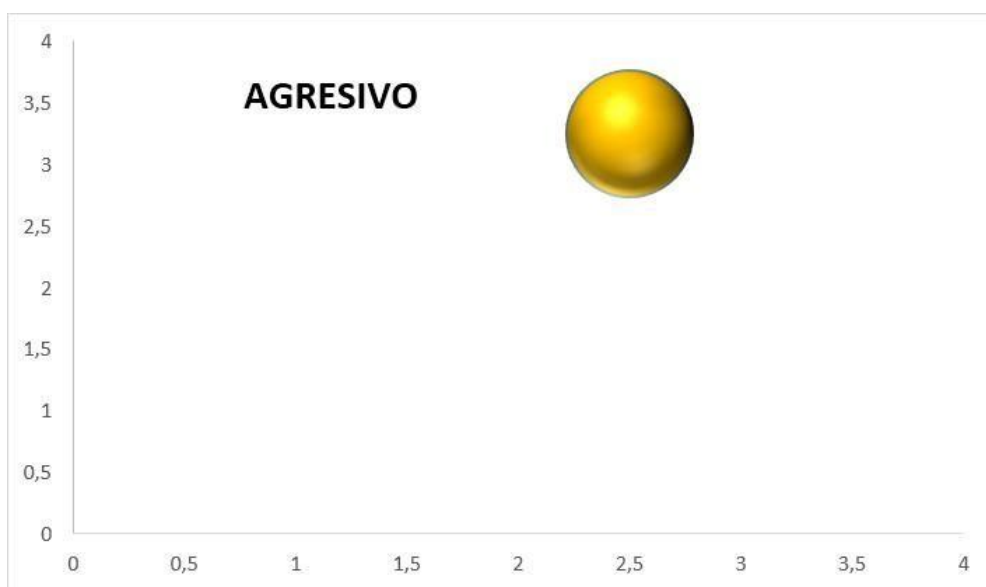
8.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Ilustración 16 Matriz Peyea

MATRIZ PEYEA			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera FF	Calificación	Estabilidad del ambiente EA	Calificación
Rentabilidad	4	Turismo en Roldanillo	-1
Utilidad neta	4	Tasa de inflación	-4
Margen operacional	4	Impuestos del sector	-2
		Plataformas digitales	-1
Promedio	4	Promedio	-1.5
Ventaja competitiva CV	Calificación	Fuerzas de la industria FI	Calificación
Calidad del producto	-1	Potencial de crecimiento	5
Lealtad de los clientes	-2	Entrada de productos sustitutos	4
Participación en el mercado	-3	Entrada de nuevos competidores	3
Constitución legal	-1		
Promedio	-1.75	Promedio	5

Nota. Elaboración propia ,2022.

Ilustración 17 Grafico de la Matriz Peyea



Nota. Elaboración propia ,2022.

Al analizar la gráfica anterior, se puede observar que el restaurante se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual indica que este se encuentra en condiciones adecuadas para el aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno, para sobrepasar las debilidades presentadas y enfrentar las amenazas, en este caso se pueden implementar estrategias que permitan una mayor

colocación en el mercado, las diferentes estrategias de integración, diversificación y desarrollo de los productos.

CAPITULO IX

9. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Después de analizar la estructura interna y externa del restaurante, se puede establecer que carece de un direccionamiento estratégico que guíe a la empresa al cumplimiento de los objetivos planeados, por lo tanto y con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico número tres expuesto anteriormente, se presenta la propuesta del modelo de direccionamiento estratégico.

9.1 Misión

Ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica satisfactoria, brindando un excelente servicio al cliente, platillos y cortes de carne poco ofertados en el mercado.

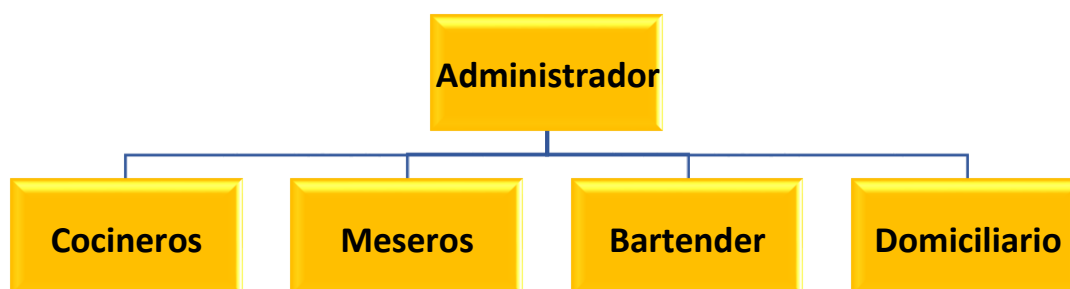
9.2 Visión

Ser un restaurante reconocido a nivel local por brindar a los clientes un excelente servicio y cortes de carne con la cocción deseada, con miras en mantener un buen nivel de rentabilidad y expansión de sus puntos de ventas.

9.3 Estructura organizacional

Después de conocer el restaurante a nivel interno y externo, se puede proponer un modelo de estructura organizacional horizontal, se considera este tipo de organigrama debido a que este permite que la dirección pueda tener contacto directo con los trabajadores. (Bujan Perez, 2014).

Ilustración 18 Estructura Organizacional Horizontal



Nota. Elaboración propia ,2023.

9.4 Objetivos estratégicos

De acuerdo con el análisis anteriormente realizado se pueden determinar los objetivos estratégicos y el plan de acción que se propone realizar.

Ilustración 19 Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Estrategia	Acciones
Aumentar la presencia del restaurante en sitios web y redes sociales.	Desarrollar estrategias de marketing digital.	Hacer publicaciones en directorios locales, Google My Business, páginas amarillas online, los Bing places.
		Utilizar herramientas de analítica web como Google Analytics y Google Search Console.
		Crear canales de venta online.
Reducir los costos en un 30% para que la empresa sea más rentable.	Reducir el riesgo de desperdicio de comida.	Aplicar el Menú Engineering
	Obtener materias primas sin intermediarios.	Crear alianzas estratégicas con campesinos de la región.
Aumentar las ventas en un 60% a través de la implementación de estrategias de atracción del cliente y alianzas empresariales.	Aplicar la estrategia de venta cruzada.	Cross-Selling brindar al cliente un segundo producto complementario al ya adquirido.
	Fidelizar clientes.	Establecer una app que permite rastrear los gustos y preferencias de sus clientes.

	Fortalecer la estrategia voz a voz.	Premiar a los clientes que logren a traer nuevos comensales a través de las referencias brindadas.
	Proponer un plan turístico y gastronómico para aprovechar este sector.	Identificar las principales empresas turísticas de Roldanillo y sus alrededores
		Crear un conjunto de platos típicos de la región para ser ofrecidos a solo a las empresas turísticas.

Nota. Elaboración propia ,2023

CAPITULO X

10. PLAN DE ACCION

Ilustración 20 Objetivo estratégico número uno

Objetivo #1: Aumentar la presencia del restaurante en sitios web y redes sociales						
Estrategias	Desarrollar estrategias de marketing digital.					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Hacer publicaciones en directorios locales, Google My Business, páginas amarillas online, los Bing places	# de publicaciones de contenido digital.	1 publicación semanal de contenido en medios digitales.	Community manager	\$300.000	Cada dos meses/realizarse todo el año	12 meses del año 1
Utilizar herramientas de analítica web como Google Analytics y Google Search Console.	# de herramientas de analítica web implementadas.	1 mecanismo de analítica web implementado en el primer año.	Community manager	\$300.000	Mensual/realizarse todo el año	12 meses del año 1
Crear canales de venta digitales.	# de canales de venta digital creados.	1 cuenta de Instagram para ventas. 1 línea de WhatsApp exclusiva para ventas y cotizaciones de eventos.	Community manager	\$300.000	Cada tres meses/realizarse todo el año	12 Meses del año 1

Nota. Elaboración propia ,2023.

Ilustración 21 Objetivo estratégico número dos

Objetivo #2: Reducir los costos en un 30% para que la empresa sea rentable y						
Estrategias	Reducir el riesgo de desperdicio de comida.					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Costear los platos ofertados.	% de platos costeados.	100% de platos ofertados costeados.	Encargado del área de marketing	N/A	1 semestre/realizarse semestralmente	6 meses del año 1.
Diseñar una base de datos de proveedores.	# de bases de datos con información de proveedores.	1 Base de datos con información de proveedores.	Encargado del área de marketing	N/A	1 semestre/realizarse semestralmente	6 meses del año 1.
Estrategias	Obtener materias primas sin intermediarios.					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Crear alianzas estratégicas con campesinos de la región.	# de alianzas establecidas.	2 alianzas establecidas con proveedores rurales.	Gerente-inversionistas	N/A	No aplica	1 vez en el año 1.

Nota. Elaboración propia ,2023.

Ilustración 22 Objetivo estratégico número tres

Objetivo #3: Aumentar las ventas en un 60% a través de la implementación de estrategias de atracción del cliente y alianzas empresariales.						
Estrategias	Aplicar la estrategia de venta cruzada					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Cross-Selling brindar al cliente un segundo producto complementario al ya adquirido.	# días a la semana con promoción de Cross-Selling.	1 día a la semana con promoción de Cross-selling.	Encargado del área de marketing	No aplica	Mensual/durante todo el año	12 meses del año 1
Estrategias	Fidelizar clientes					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Establecer una app que permite rastrear los gustos y preferencias de sus clientes.	# de aplicaciones diseñadas.	1 App diseñada para rastrear los gustos.	Gerente	App gratuita	Mensual/durante todo el año	Año 1 y Año 2.
Estrategias	Fortalecer la estrategia del voz a voz					
Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Premiar a los clientes que logren atraer nuevos clientes por medio de las referencias brindadas.	(número de clientes premiados/número de clientes con referencias)*100	100% de clientes con referidos premiados.	Gerente	\$1.000.000	Trimestral/todo el año	1 trimestre del año 1.
Estrategias	Implementar un plan turístico y gastronómico para explotar este sector.					

Acciones	Indicadores	Metas	Responsables	Presupuesto en pesos	Frecuencia/ Observación	Fecha de ejecución
Proponer un plan turístico y gastronómico para aprovechar este sector.	# planes turísticos diseñados.	Un plan turístico diseñado.	Encargado del área de marketing y gerente	\$200.000	Trimestral/todo el año	Cada trimestre del año 1.

Nota. Elaboración propia ,2023.

CAPITULO XI

11. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

11.1 Precio de Venta

En este capítulo, se presenta en análisis de viabilidad financiera para el restaurante Marmoleo. Primero se define un precio de venta, el restaurante en su carta tiene más de 20 opciones de comida, entre entradas, platos fuertes, cocteles, bebidas y más, por lo cual el precio de venta se definió sacando el promedio del valor de los 16 platos fuertes y de las 17 opciones de bebida del menú. Por lo anterior, los datos señalados en adelante son un proyectado.

Ilustración 23 Precio de platos fuertes y bebidas

Platos fuertes	Precio	Precio	Bebidas
Filet Mignon	\$ 28.000	\$ 3.500	Gasesosa 350ml
Bondiola al vino	\$ 25.000	\$ 4.000	Ginger Michelada
Pechuga Caprese	\$ 25.000	\$ 4.000	Tamarindo Michelada
Salmon en finas hierbas	\$ 30.000	\$ 3.000	Soda
Punta de anca de búfalo	\$ 28.000	\$ 3.000	Agua en Botella
Churrasco de búfalo	\$ 28.000	\$ 10.000	Jara de Limonada
Mini-tomahawk	\$ 27.000	\$ 6.000	Limonada de coco
Churrasco de res	\$ 24.000	\$ 5.000	Jugo natural en agua
Baby beef	\$ 26.000	\$ 4.000	Jugo natural en leche
Punta de anca	\$ 25.000	\$ 45.000	Agua Tónica
Filete de cerdo	\$ 22.000	\$ 8.000	Cerveza
Costilla de cerdo	\$ 20.000	\$ 8.000	Cerveza (Corona o Stella)
Matambre	\$ 24.000	\$ 18.000	Refajo jarra
Chuleta de cerdo con papas a la francesa	\$ 22.000	\$ 3.500	Café Americano
Filete de pechuga de pollo	\$ 20.000	\$ 4.500	Chocolate
Chuleta de pollo con papas a la francesa	\$ 22.000	\$ 4.500	Capuccino
Promedio platos	\$ 24.750	\$ 8.375	Promedio bebidas
Promedio plato más bebida		\$ 33.125	\$ 33.000

Nota. Datos extraídos del Restaurante Marmolejo, 2022

El plato promedio es \$33.000 pesos colombianos el cual se constituye de un plato fuerte y una bebida, por persona.

11.2 Proyección de ventas a 5 años

La proyección de ventas se realiza el primer año con el precio por plato anteriormente establecido, pero para los siguientes 4 años se considera un incremento anual de precio del 10%, lo anterior teniendo en cuenta que la inflación para el cierre de año en Colombia fue de un 13,12%. Así mismo se considerará un aumento de flujo de consumo del 10% por año.

Ilustración 24 Cantidad de platos vendidos al año

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cantidad de platos	60	50	Cerrado	70	80	100	150
Cantidad semanal	510						
Cantidad mensual	2.040						
Cantidad anual	24.480						

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 25 Proyección de ventas a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de platos	24.480	26.928	29.621	32.583	35.841
Precio de venta	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923	\$ 48.315
Total	\$ 807.840.000	\$ 977.486.400	\$ 1.182.758.544	\$ 1.431.137.838	\$ 1.731.676.784

Nota. Elaboración propia, 2022.

11.3 Proyección de costos a 5 años

Para la proyección de costos se tomará en cuenta el costo de servicios y local, costo del personal y el costo de la materia prima sumando otros, el costo de personal que se constituye actualmente de 10 personas, un administrador, un mesero- mensajero, tres cocineras y cinco meseros.

Los meseros y las cocineras tienen un sueldo correspondiente al SMMLV 2023 más prestaciones legales y el administrador tendrá un sueldo neto de \$3.000.000 más prestaciones legales. para la proyección a 5 años se hará con un 10% de incremento de acuerdo con el promedio del IPC desde hace 5 años atrás.

Ilustración 26 Costo de personal a 5 años

Cargo	Cantidad de personas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meseros	5	\$ 116.642.760	\$ 128.307.036	\$ 141.137.740	\$ 155.251.514	\$ 170.776.665
Mesero- Mensajero	1	\$ 23.328.552	\$ 25.661.407	\$ 28.227.548	\$ 31.050.303	\$ 34.155.333
Cocineras	3	\$ 69.985.656	\$ 76.984.222	\$ 84.682.644	\$ 93.150.908	\$ 102.465.999
Administrador	1	\$ 52.867.920	\$ 58.154.712	\$ 63.970.183	\$ 70.367.202	\$ 77.403.922
Total	10	\$ 262.824.888	\$ 289.107.377	\$ 318.018.114	\$ 349.819.926	\$ 384.801.919

Nota. Elaboración propia, 2022.

En cuanto al costo de materia prima cada semana se merca, este puede ser variable por lo cual se trabajar con un promedio mensual y a su vez anual, a este se le aplicará un incremento de 10% correspondiente al IPC proyectado por los siguientes 4 años.

Ilustración 27 Costo de materia prima a 5 años

	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado	Enero	\$ 40.000.000	\$ 44.000.000	\$ 48.400.000	\$ 53.240.000	\$ 58.564.000
	Febrero	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 24.200.000	\$ 26.620.000	\$ 29.282.000
	Marzo	\$ 25.000.000	\$ 27.500.000	\$ 30.250.000	\$ 33.275.000	\$ 36.602.500
	Abril	\$ 25.000.000	\$ 27.500.000	\$ 30.250.000	\$ 33.275.000	\$ 36.602.500
	Mayo	\$ 30.000.000	\$ 33.000.000	\$ 36.300.000	\$ 39.930.000	\$ 43.923.000
	Junio	\$ 35.000.000	\$ 38.500.000	\$ 42.350.000	\$ 46.585.000	\$ 51.243.500
	Julio	\$ 35.000.000	\$ 38.500.000	\$ 42.350.000	\$ 46.585.000	\$ 51.243.500
	Agosto	\$ 30.000.000	\$ 33.000.000	\$ 36.300.000	\$ 39.930.000	\$ 43.923.000
	Septiembre	\$ 25.000.000	\$ 27.500.000	\$ 30.250.000	\$ 33.275.000	\$ 36.602.500
	Octubre	\$ 35.000.000	\$ 38.500.000	\$ 42.350.000	\$ 46.585.000	\$ 51.243.500

	Noviembre	\$ 40.000.000	\$ 44.000.000	\$ 48.400.000	\$ 53.240.000	\$ 58.564.000
	Diciembre	\$ 100.000.000	\$ 110.000.000	\$ 121.000.000	\$ 133.100.000	\$ 146.410.000
	Total	\$ 440.000.000	\$ 484.000.000	\$ 532.400.000	\$ 585.640.000	\$ 644.204.000

Nota. Elaboración propia, 2022.

Ilustración 28 Costo de local y servicios a 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Local	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000	\$ 29.040.000	\$ 31.944.000	\$ 35.138.400
Servicios (Agua, energía, acueducto y demás)	\$ 18.000.000	\$ 19.800.000	\$ 21.780.000	\$ 23.958.000	\$ 26.353.800
Internet	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380
Gasolina Domicilios	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
Mantenimiento Hornos	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
Mantenimiento Moto	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
Otros	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 7.260.000	\$ 7.986.000	\$ 8.784.600
Total	\$ 53.400.000	\$ 58.740.000	\$ 64.614.000	\$ 71.075.400	\$ 78.182.940

Nota. Elaboración propia, 2022.

11.4 Estructura del plan publicitario

A continuación, se presenta el plan de inversión, el anterior se detallará en valor de inversión en pesos y en temporalidad de cuando se realizaría

Ilustración 29 Estructura financiera del plan de acción a 5 años

C/N	Descripción	Valor	Valor total	Año de aplicación
12	Publicaciones en RRSS	\$ 300.000	\$ 3.600.000	1
12	Publicaciones en buscadores web	\$ 300.000	\$ 3.600.000	1
12	Estadísticas de analítica web	\$ 300.000	\$ 3.600.000	1
6	Estudio de Mercado	\$ 400.000	\$ 2.400.000	1
1	Premio clientes nuevos	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	2

Nota. Elaboración propia, 2022.

El plan de inversión es un total de \$34.200-000, de este monto \$30 millones serán financiados y los \$4.2 millones serán aportados de fondos propios.

11.5 Amortización de la deuda

El restaurante ejecutará su plan estratégico apalancándose financieramente de un crédito y recursos propios. Para esto se toma como entidad ofertante al Banco Caja Social, ya que es el banco que apoya a los pequeños emprendedores con tasas bajas en el mercado, la tasa ofrecida es del 39.65%EA por un plazo de 60 meses, tasas fijas.

Se toman 5 años de amortización de la deuda.

Ilustración 30 Tabla de amortización de la deuda

Tabla de Amortización				
	Plazo	60		
	Monto	30.000.000		
	Tasa anual	39,65%		
	Tasa Mensual	2,57%		
	Seguro	8.300		
	Pago mensual	\$760.633,33		
Periodos	Cuota	Intereses	Abono a Capital	Saldo a Capital
0				30.000.000
1	\$ 9.127.600	\$ 5.508.367	\$ 3.619.233	\$ 26.380.767
2	\$ 9.127.600	\$ 4.266.200	\$ 4.861.400	\$ 21.519.367
3	\$ 9.127.600	\$ 3.032.600	\$ 6.095.000	\$ 15.424.367
4	\$ 9.127.600	\$ 1.799.000	\$ 7.328.600	\$ 8.095.767
5	\$ 9.127.600	\$ 565.400	\$ 8.562.200	\$ 31.567

Nota. Elaboración propia, 2022.

11.6 Estado de resultados

Ilustración 31 Estado de resultados proyectado

Restaurante Parrilla Bar Marmoleo										
Estado de resultados proyectado a 5 años										
Cifras expresadas en miles de pesos										
Periodos comprendidos entre el 1 de enero y 31 de diciembre de cada año										
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ingresos		A.V		A.V		A.V		A.V		A.V
Ingresos Operacionales	\$ 807.840.000		\$ 977.486.400		\$ 1.182.758.544		\$ 1.431.137.838		\$ 1.731.676.784	
Costo de ventas	\$ 440.000.000	100,0 0%	\$ 484.000.000	100,0 0%	\$ 532.400.000	100,0 0%	\$ 585.640.000	100,0 0%	\$ 644.204.000	100,0 0%
Mano de obra directa	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Costo de combustible	\$ 1.200.000	0,27%	\$ 1.320.000	0,27%	\$ 1.452.000	0,27%	\$ 1.597.200	0,27%	\$ 1.756.920	0,27%
Utilidad Bruta operacional	\$ 367.840.000		\$ 493.486.400		\$ 650.358.544		\$ 845.497.838		\$ 1.087.472.784	
Costos y Gastos Operacionales										
Costo de personal	\$ 262.824.888	76%	\$ 289.107.377	77%	\$ 318.018.114	79%	\$ 349.819.926	78%	\$ 384.801.919	78%
Honorarios	\$ 1.000.000	0%	\$ 1.100.000	0%	\$ 1.210.000	0%	\$ 1.331.000	0%	\$ 1.464.100	0%
Seguros	\$ 1.000.000	0%	\$ 1.100.000	0%	\$ 1.210.000	0%	\$ 1.331.000	0%	\$ 1.464.100	0%
Arrendamiento y Servicios	\$ 49.800.000	14%	\$ 54.780.000	15%	\$ 60.258.000	15%	\$ 66.283.800	15%	\$ 72.912.180	15%
ICA	\$ 8.078.400	2%	\$ 9.774.864	3%	\$ 11.827.585	3%	\$ 14.311.378	3%	\$ 17.316.768	4%
Depreciaciones	\$ 1.500.000	0%	\$ 1.500.000	0%	\$ 1.500.000	0%	\$ 1.500.000	0%	\$ 1.500.000	0%

Gastos diferidos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Gastos publicitarios	\$ 13.200.000	4%	\$ 11.000.000	3%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Otros	\$ 6.000.000	2%	\$ 6.600.000	2%	\$ 7.260.000	2%	\$ 7.986.000	2%	\$ 8.784.600	2%
Mantenimiento hornos y demás	\$ 2.400.000	1%	\$ 2.640.000	1%	\$ 2.904.000	1%	\$ 3.194.400	1%	\$ 3.513.840	1%
Total costos y gastos operacionales	\$ 345.803.288	100%	\$ 377.602.241	100%	\$ 404.187.700	100%	\$ 445.757.504	100%	\$ 491.757.506	100%
Utilidad operacional	\$ 22.036.712		\$ 115.884.159		\$ 246.170.844		\$ 399.740.334		\$ 595.715.278	
Gastos financieros	\$ 8.262.550	60%	\$ 6.399.300	46%	\$ 4.548.900	33%	\$ 2.698.500	20%	\$ 848.100	6%
Total utilidad antes de impuesto	\$ 13.774.162		\$ 109.484.859		\$ 241.621.944		\$ 397.041.834		\$ 594.867.178	
Impuesto de renta	\$ 80.784.000		\$ 97.748.640		\$ 118.275.854		\$ 143.113.784		\$ 173.167.678	
Utilidad después de impuesto	-\$ 67.009.838	93%	\$ 11.736.219	-16%	\$ 123.346.090	-171%	\$ 253.928.050	-353%	\$ 421.699.499	-586%
Reserva	\$ 5.000.000	-7%	\$ 5.500.000	-8%	\$ 6.050.000	-8%	\$ 6.655.000	-9%	\$ 7.320.500	-10%
Utilidad Neta	-\$ 72.009.838	100%	\$ 6.236.219	-9%	\$ 117.296.090	-163%	\$ 247.273.050	-343%	\$ 414.378.999	-575%
Utilidad frente a ingresos	-8,91%		0,64%		9,92%		17,28%		23,93%	

Nota. Elaboración propia, 2022

11.7 Análisis Financiero

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema o seguimiento contable establecido, sin embargo, cabe resaltar que de acuerdo con la proyección realizada en el estado de resultados para el año 1 se espera obtener una rentabilidad del -8.91% para el año sería del 0.64%, los años siguientes estaría en incremento, lo cual denota una tendencia de incremento en la rentabilidad por lo cual las acciones a implementar ayudarán a lograr este objetivo. También la empresa en los años 3 y 4 puede evaluar si hacer abonos a capital a la deuda adquirida para así disminuir el pago de intereses.

En cuanto al análisis vertical del estado de resultados, para los años proyectados el costo de personal representa de un 76 a 79%, el cual es alto, pero sin duda el costo de arrendamiento y servicios representa entre un 14 y 15% del total de los costos operacionales, esto denota una oportunidad para la empresa en buscar como disminuir estos costos, usando alternativas ecológicas y sustentables en este caso para la energía que es el servicio más costoso de la región. Estos dos costos sin duda representan mínimo el 80-85% de total del costo operacional.

11.8 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad tienen como objeto establecer el nivel de rentabilidad de una inversión, expresándolo en porcentajes o valores absolutos, a fin de facilitar su análisis y comprensión, para el presente caso se analizarán los años 1 y 2 como parte de la proyección financiera.

Margen bruto de utilidad	Año 2	Año 1
	50%	45%

El margen Bruto de utilidad es del 50% y del 45%, para los años 2 y 1, respectivamente; esto quiere decir que esos son los porcentajes del total de las ventas que corresponden a la utilidad bruta.

Margen sobre las Ventas	Año 2	Año1
	28%	21%

Este valor equivale a la participación de la empresa, la cual debe distribuirse entre las reservas y calidad de dividendos o participación a los asociados. Este margen permite visualizar la rentabilidad del negocio, y de acuerdo con la media de los restaurantes en Colombia, la rentabilidad de un restaurante se encuentra entre el 20% y el 30%, por lo cual el 28% y 21% para los años 2 y 1, respectivamente; es un buen pronóstico para el Restaurante Marmoleo.

Margen de Utilidad Operacional	Año 2		Año1
	39%		32%

Este indicador establece la utilidad operacional que ha sido generada por las ventas de la empresa, ósea el porcentaje de ventas convertidos en beneficios, también señala la capacidad de la empresa para generar ganancias a través de sus operaciones principales u objeto de negocio, para el caso del Restaurante Marmoleo se proyecta de 39% y 32% para los años 2 y 1, respectivamente.

CAPITULO XII

12.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

En el diagnostico interno realizado al Restaurante, se observó que presenta una serie de dificultades, principalmente en el tema del manejo del talento humano, puesto que los empleados

no cuentan con un Sistema General de Seguridad Social y la remuneración por los servicios prestados es baja, lo que genera una alta rotación del mismo, esto es común en Colombia pero el gobierno y los diferentes entes están dando herramientas, apoyos y ayudas a nivel local a los microempresarios para que puedan regular y normalizar el manejo de personal y pago acorde a la ley. A nivel externo, el restaurante presenta un puntaje de 2,7, lo que quiere decir que existe oportunidades en el contexto externo para su mejora, pero se requiere de la creación de estrategias publicitarias y financieras para que permitir el crecimiento y el posicionamiento del negocio.

En relación con el análisis matricial, se evidencia que el restaurante se ubica en el cuadrante agresivo, lo que indica que se encuentra en condiciones adecuadas para el aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno, están también pueden ser aprovechadas a través de las estrategias que se establecen en el direccionamiento estratégico creado. Es necesario que para superar las debilidades y enfrentar las amenazas, se implementen diversas estrategias que permitan una mayor colocación en el mercado, integración, diversificación y desarrollo de los productos.

A partir de la evaluación interna y externa, se construye el direccionamiento estratégico del negocio comprendiendo que no contaba con misión, visión, una estructura organizacional clara y ni con objetivos estratégicos que lograrán definir el horizonte del restaurante, con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado, mejoras los procesos internos de la empresa, lograr que el micro entorno de la empresa se alinee con la misión y visión al tenerla establecida, y de esta manera impactar el macroentorno y que esto se traduzca en crecimiento del restaurante. Además de esto, se diseñó un plan de acción enfocado en estrategias de marketing y publicidad digital, la realización de un estudio de mercado conociendo las expectativas y los gustos de los clientes.

En el aspecto financiero, se observa que la empresa no cuenta con un sistema contable establecido. Sin embargo, se proyecta para el primer año, una rentabilidad del -8.91% y para el

siguiente año del 0.64%, lo cual denota una tendencia de incremento en la rentabilidad por lo cual las acciones a implementar ayudarán a lograr este objetivo.

12.2 Recomendaciones

Para la consolidación del restaurante, es necesario aprovechar las oportunidades del entorno externo e interno para construir estrategias publicitarias, realizar estudios de mercado y conocer las expectativas y los gustos de los clientes, que permitan consolidar los canales de venta y establecer nuevas alianzas con proveedores para generar rentabilidad y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del negocio, principalmente los meseros, quienes son el grupo laboral que cuenta con una alta rotación de personal.

CAPITULO XIII

13. ANEXOS, REFERENCIAS Y LISTAS

13.1 Anexos

Anexo 1. Caracterización del negocio

El Restaurante Parrilla Bar Marmoleo es el resultado de un emprendimiento de Jorge Iván Santacoloma, quien hace alrededor de 12 años se dedica a la realización de eventos privados donde ofrece como menú principal cortes de carne con diferentes métodos de preparación al cajón, al carbón y al barril, con el paso del tiempo sus clientes preguntaban porque no se decidía

a emprender con su propio restaurante, pues en Roldanillo no se contaba con un lugar dedicado a ofrecer estos platos. Inicialmente Jorge Iván decidió empezar el restaurante en sociedad con otra persona, la cual solo funciono por 3 meses, debido a diferencias de opiniones y desacuerdos en los porcentajes de ganancia, en ese momento se presentó la oportunidad de disolver la sociedad y montar el restaurante solo, desde el mes de Julio del 2021.

Cabe resaltar que el restaurante ofrece diversos tipos de platos, pero la especialidad de la casa son los cortes de carne a la parrilla como punta de anca de búfalo, churrasco de búfalo, mini-Tomahawk, Baby Beef, punta de anca, costilla de cerdo, matambre, también se ofrecen platos fuertes como filete mignon, bondiola al vino, pechuga caprese y salmón en finas hiervas, de igual manera, un aspecto destacable del restaurante es su infraestructura, debido a que cuenta un espacio amplio y elegante para atender a sus comensales y que facilita la realización de eventos especiales. A continuación, se presenta la carta que muéstralos productos ofrecidos en el restaurante.

Restaurante – Parrilla – Bar

Marmoles

PLATOS FUERTES

Filet Mignon 330 grs de Lomo Viche a la parrilla en salsa de champiñones, acompañado de puré de papa y vegetales.	\$28.000
Bondiola al Vino 330 grs de cabeza de lomo de cerdo a la parrilla en reducción de vino, puré de papa y vegetales.	\$25.000
Pechuga Caprese 330 grs de Filetes de pechuga de pollo a la parrilla en Reducción de vino, queso, tomate y albahaca, puré de papa y vegetales.	\$25.000
Salmón en Finas Hiervas 250 grs de Salmón a la parrilla con reducción de vino y finas hierbas, puré de papa y vegetales.	\$30.000

Estación de Servicio Biomax Las Palmas 2 Piso
Roldanillo - Valle
Reservas 3183944222

Restaurante – Parrilla – Bar

Marmoles

PARRILLA

Cortes madurados de 300grs aproximadamente, acompañados de papa al vapor, arepa, maduro y ensalada fresca

Punta de Anca de Búfalo	\$28.000
Churrasco de Búfalo	\$28.000
Mini - Tomahawk	\$27.000
Churrasco	\$24.000
Baby beef	\$26.000
Punta de anca	\$25.000
Filete de cerdo	\$22.000
Costilla de cerdo	\$20.000
Matambre	\$24.000
Chuleta de cerdo con papas a la francesa	\$22.000
Filete de pechuga de pollo	\$20.000
Chuleta de pollo con papas a la francesa	\$22.000

Estación de Servicio Biomax Las Palmas 2 Piso
Roldanillo - Valle
Reservas 3183944222

Restaurante – Parrilla – Bar

Marmoles

VINOS Y COCTELES

Pila Colada Ron blanco, crema de coco y piña.	\$17.000
Mojito Ron blanco, soda, hierbabuena o menta, limón, sirope y Ginger.	\$13.000
Margarita Tequila, triple sec, limón.	\$15.000
Margarita Blue Tequila, triple sec, limón, curacao.	\$15.000
Guaro Sour Aguardiente, limón, sirope.	\$10.000
Cuba Libre Ron, CocaCola, limón.	\$10.000
Gin Tonic Ginebra, agua tónica, hielo, limón.	\$10.000
Sangria Jarra Vino Cabernet Sauvignon, jugo de naranja y frutas.	\$28.000
Sangria Copa	\$14.000

Estación de Servicio Biomax Las Palmas 2 Piso
Roldanillo - Valle
Reservas 3183944222

Restaurante – Parrilla – Bar

Marmoles

BEBIDAS FRIAS & CALIENTES

Gaseosa 350	\$ 3.500
Ginger Michelada	\$ 4.000
Tamarindo Michelada	\$ 4.000
Soda	\$ 3.000
Agua Botella	\$ 3.000
Limonada Jarra	\$10.000
Limonada de Coco	\$ 6.000
Limonada Cereza	\$ 5.000
Jugo Natural en Agua	\$ 4.000
Jugo Natural en Leche	\$ 5.000
Agua Tónica	\$4.000
Cerveza (Club Colombia - Águila Light - Póker)	\$ 4.500
Cerveza Corona 355 ml	\$ 8.000
Cerveza Stella	\$ 8.000
Refajo Jarra	\$18.000
Café Americano	\$3.500
Capuccino	\$4.500
Chocolate	\$4.500
Aromática	\$2.500

Pregunta por la torta o el postre del día!

Estación de Servicio Biomax Las Palmas 2 Piso
Roldanillo - Valle
Reservas 3183944222

Anexo 2 Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	Modelo de Direccionamiento estratégico de David	17
Ilustración 2	Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones	18
Ilustración 3	Proceso Estratégico	20
Ilustración 4	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	23
Ilustración 5	Área de Talento Humano	31
Ilustración 6	Área de Mercadeo y ventas	32
Ilustración 7	Área Productiva.....	34
Ilustración 8	Área administrativa	35
Ilustración 9	Área Financiera-Contable	35
Ilustración 10	Matriz MEFI.....	36
Ilustración 11	Análisis del Macroentorno	47
Ilustración 12	Calificación de variables del Macroentorno.....	55
Ilustración 13	Matriz EFE	56
Ilustración 14	Matriz IE.....	58
Ilustración 15	Matriz DOFA	59
Ilustración 16	Matriz Peyea.....	62
Ilustración 17	Grafico de la Matriz Peyea.....	63
Ilustración 18	Estructura Organizacional Horizontal	65
Ilustración 19	Objetivos estratégicos.....	67
Ilustración 20	Objetivo estratégico número uno	69
Ilustración 21	Objetivo estratégico número dos.....	70
Ilustración 22	Objetivo estratégico número tres.....	71
Ilustración 23	Precio de platos fuertes y bebidas.....	73
Ilustración 24	Cantidad de platos vendidos al año	74
Ilustración 25	Proyección de ventas a 5 años.....	74
Ilustración 26	Costo de personal a 5 años	75
Ilustración 27	Costo de materia prima a 5 años.....	75
Ilustración 28	Costo de local y servicios a 5 años	76
Ilustración 29	Estructura financiera del plan de acción a 5 años	76
Ilustración 30	Tabla de amortización de la deuda.....	77
Ilustración 31	Estado de resultados proyectado	78

13.2 Referencia

TABLA DE REFERENCIAS

Alcaldía de municipal de Roldanillo. (19 de Febrero de 2019). *Alcaldía de municipal de Roldanillo*. Obtenido de Mi municipio de Roldanillo: <http://www.roldanillo-valle.gov.co/mi-municipio-de-roldanillo/resena-historia>

- Álvarez, C. (1997). Capítulo 1: como se moldea la investigación científica. En *Metodología de la investigación científica* (pág. 16). Academia.
- Asturias corporación universitaria. (s/f). Análisis del Entorno, interno y de la competencia. Diamante de Porter. En A. c. universitaria. Colombia. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia_competitiva/unidad1_pdf2.pdf
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación.
- Betancourt, B. (2013). *Guía prácticca para planes estratégicos*. Cali: Universidad del Valle.
- Blanco, H. M. (7 de Mayo de 2020). Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme. *La república*.
- Buelvas, S., Cuartas, J., & Cubides, M. P. (9 de Noviembre de 2020). Cuestión de supervivencia: 22 mil restaurantes han cerrado sus puertas. *El tiempo*.
- Bujan Perez, A. (27 de Agosto de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructurahorizontal.html>
- Camacho M, M. (2002). Direccionamiento estrategico: Análisis de una herramienta poderosa. *Vía salud*, 2.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la téoria general de la administración*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson educación.
- Cigüenza Riaño, N. (6 de Marzo de 2021). Estos son los efectos económicos que deja el primer año de pandemia en Colombia. *La república*.
- Contexto ganadero. (3 de Diciembre de 2018). *Contexto ganadero*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/blog/el-marmoleo-de-la-carne-por-que-es-tan-importante>
- Cortés, H. O. (17 de Febrero de 2022). *Gobernación del Valle*. Obtenido de Hotelería, gastronomía y sector nocturno marcan el impulso en la reactivación económica del Valle: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/74009/hoteleria-gastronomia-y-sector-nocturno-marcan-el-impulso-en-la-reactivacion-economica-del-valle/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- EFE. (4 de Octubre de 2020). Por covid-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra. *El tiempo*.

- Fernandez Betancourth, D. (s.f.). Diseño de un modelo de planeación estratégica para mejorar la competitividad del restaurante El Solar ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, durante el periodo 2020-2022. *Trabajo de grado*. Universidad del Valle , Santander de Quilichao.
- Flor Romero, M. (2006). *Organización y procesos empresariales*. Litocolor .
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administració estratégica* . Mexico : Pearson educación .
- Gobernación del Valle del Cauca. (21 de Febrero de 2018). *Valle invencible* . Obtenido de Municipios : <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/216/municipios/>
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* . México: McGraw.
- ICA. (6 de Mayo de 2022). *ICA Instituto Colombiano Agropecuario* . Obtenido de El 23 de mayo iniciará el primer ciclo de vacunación contra la fiebre aftosa, brucelosis bovina: <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-23-mayo-iniciara-1-ciclo-vacunacion-aftosa>
- INNpula Colombia. (11 de Diciembre de 2020). *Aprueban ley de emprendimiento que fortalecerá a los emprendedores colombianos como eje para la reactivación económica*. Obtenido de INNpula Colombia : <https://innpulsacolombia.com/innformate/aprueban-ley-de-emprendimiento-que-fortalecera-los-emprendedores-colombianos-como-eje>
- Instituto nacional de contadores públicos . (14 de Abril de 2015). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia*. Obtenido de <https://incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Jeffrey, S. H., & Caron, H. J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* . México: Thomson .
- La República . (26 de Abril de 2021). En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. *La república*.
- María Camila Pérez Godoy. (7 de Marzo de 2022). *Agronegocios* . Obtenido de LA CARNE ES EL QUINTO PRODUCTO QUE MÁS SE HA ENCARECIDO DURANTE ESTE ÚLTIMO AÑO: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-carne-es-el-quinto-producto-que-mas-se-ha-encarecido-durante-el-ultimo-ano-3316407#:~:text=Cambios%20en%20el%20consumo,este%20alimento%20viene%20teniendo%20reducciones>.
- Marín García , L., & Larrota Barajas, J. F. (s.f.). Propuesta de direccionamiento basado en un modelo estratégico para la empresa Ambrosia Restaurante Bar, ubicado en el municipio de Zarzal Valle. *Trabajo de grado*. Universidad del Valle, Palmira.
- Ministerio de Tecnologías de la Informacion y las Comunicaciones . (29 de Septiembre de 2020). *Colombia siguió mejorando las cifras de conectividad en el primer*

trimestre del año. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/151386:Colombia-siguio-mejorando-las-cifras-de-conectividad-en-el-primer-trimestre-del-ano>

Ministerio de trabajo. (Septiembre de 2019). *Ministerio de trabajo* . Obtenido de MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia:
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Muñoz Estrada , M. A., & Noreña Jaramillo , A. (s.f.). Direccionamiento estratégico para Parrilla Bar "Asados la quinta porra" del municipio de Zarzal, Valle del Cauca . *Trabajo de grado*. Universidad del Valle , Zarzal.

Portafolio . (2021). OlaClick: pedidos a restaurantes por whatsapp. *Portafolio* .

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Estrategias para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* . México: Patria S.A.

Red Bull. (15 de Mayo de 2017). *Roldanillo, el cielo del parapente mundial*. Obtenido de <https://www.redbull.com/co-es/%C2%A1roldanillo-el-cielo-del-parapente-mundial>

Redacción el País. (21 de Enero de 2022). Siete días de Parapente en Roldanillo, que da cupos al mundial de Francia 2023. *El país*.

Rincón, M. C. (13 de Mayo de 2020). *La República* . Obtenido de Por efecto de la pandemia del covid-19 han cerrado 22.000 de 90.000 restaurantes:
<https://www.larepublica.co/ocio/por-la-crisis-actual-cerraron-de-manera-definitiva-22-000-de-90-000-restaurantes-3004985>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* . México : McGraw.

Semana . (2021). En 2022 el gasto de los colombianos alcanzará una cifra récord. *Revista Semana* .

Suárez , M. P. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista electrónica de enseñanza de las ciencias* .

Suarez. (2002). *Algunas reflexiones sobre la investigacion*. México DF : Alfaomega.

Taylor , F. W., & Fayol, H. (1972). *Principios de la administración científica* . Buenos Aires : El ateneo.

Tettay, J. P. (16 de Febrero de 2021). *Revista la Barra* . Obtenido de Cinco mitos sobre la carne de Búfalo : <https://www.revistalabarra.com/cinco-mitos-sobre-la-carne-de-bufalo>

Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana .

