

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA PARRILLA BAR “ASADOS LA
QUINTA PORRA” DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA

MARÍA ALEJANDRA MUÑOZ ESTRADA
ALICIA NOREÑA JARAMILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- 3845
SEDE ZARZAL
2020

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA PARRILLA BAR “ASADOS LA
QUINTA PORRA” DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA

MARÍA ALEJANDRA MUÑOZ ESTRADA
ALICIA NOREÑA JARAMILLO

Trabajo escrito presentado como prerrequisito para optar al título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director trabajo de grado:
ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZÁLEZ, MSc

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - 3845
SEDE ZARZAL
2020

DEDICATORIA

María Alejandra Muñoz Estrada

A DIOS

Por tantas bendiciones que ha traído a mi vida permitiéndome perseverar a pesar de las dificultades, por darme fuerzas y colocarme en el camino a personas tan maravillosas que siempre me animaron y brindaron su ayuda.

A MI MADRE MARTA ELENA MUÑOZ

Por su amor, entrega incondicional y sabias palabras que desde el inicio no me dejaron desistir de este sueño que veía imposible.

A MI JEFE CECILIA MADRIÑÁN POLO

Por permitirme ser una de las personas más privilegiadas al ser parte del equipo de trabajo de la Universidad del Valle Sede Zarzal y posteriormente iniciar mis estudios en uno de los mejores programas con los que cuenta la Sede. Gracias por todo el apoyo, palabras de aliento y el cariño que le ha tenido a mi madre.

A LOS PROFESORES

Por la compañía en este proceso al compartir su conocimiento, paciencia y dedicación en cada clase. Recordando especialmente al profesor Julio César Cruz quien descansa en la Paz del señor.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TRABAJO

Por ser mi familia y una parte importante en mi vida, por darme el apoyo incondicional en cada momento donde necesité ayuda, su sabio consejo y por no dejarme desistir de este anhelo.

A MI COMPAÑERA ALICIA NOREÑA

Por hacerme parte de su familia, ser un apoyo constante y permitirme crecer a su lado durante toda la carrera.

DEDICATORIA

Alicia Noreña Jaramillo

Hace seis años ingresé a la Universidad del Valle y lo hice por dos motivos: Primero por mi hijo Sergio, quien un día me preguntó ¿mamá, usted siempre va a limpiar? ¿Por qué no se sienta en su escritorio? a esto respondí: porque no estudié, y seguidamente me dijo ¿porque no estudia? Por esto a los ocho días siguientes, inicié mi proceso de inscripción en la universidad.

El segundo motivo consistía en proporcionar a mis hijos un 30% más de posibilidades de ingresar a la universidad; ya que los hijos de las personas que realizan una carrera universitaria; incrementan en un 30% sus probabilidades de acceder a la educación superior. Dando fe de esto, actualmente me desempeño en un nuevo cargo y mi hija inició recientemente sus estudios universitarios.

Doy infinitas gracias a DIOS.

Por el cual he podido culminar mis estudios y toda la gloria es para él.

A MI MADRE

Que siempre soñó y oró por verme graduada de la universidad.

A MI HERMANA ISABEL

Que cuidó de mis hijos para que yo pudiera ir a las clases.

A MIS HIJOS AMADOS JULIANA Y SERGIO

Por todo su amor y dedicación a sus estudios, para que yo dedicara todo mi tiempo a estudiar.

A MI ESPOSO LUIS ENRIQUE

Que me esperaba y aguardaba con paciencia a que tuviera un poco de tiempo para dedicarle a él.

A MI HERMANA DOLLY, MIS SOBRINOS JENNIFER, SEBASTIÁN Y JUAN MIGUEL. Que siempre me han apoyado y sentido orgullosos de mí.

A MI GRAN AMIGA MARIA ALEJANDRA. Por las muchas horas de estudio, conversaciones y grandes consejos y a mis compañeros de carrera; a cada uno de ellos que con su cariño me enseñaron que nunca es tarde para soñar, y para ellos mi eterno agradecimiento por toda su admiración, cariño y respeto hacia mí.

*A esta maravillosa Universidad, mi amada Universidad del Valle que me acogió.
A la Directora Cecilia Madriñán Polo, al profesor Roberto Larmat González, MSc.
A todos los docentes que compartieron su conocimiento conmigo, al personal de la universidad, a esta maravillosa carrera de la cual me encuentro profundamente enamorada y que me esperó 34 años para que nos encontráramos. Nací para ser Administradora de Empresas.*

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos:

A la Directora CECILIA MADRIÑAN POLO por su labor ejemplar en la representación de la Sede Zarzal ante la Universidad del Valle.

A ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ, MSc, profesor del Área de Administración y Organizaciones; por ser nuestro principal guía durante la carrera y en el desarrollo del trabajo de grado.

A PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” por permitirnos desarrollar este proyecto y tener siempre la mejor disposición al proporcionarnos la información requerida

A la Universidad del Valle Sede Zarzal y a todo el equipo de empleados y profesores que aportaron las herramientas necesarias durante nuestro proceso de formación.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

CONTENIDO

Págs.

INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1 ESTADO DEL ARTE - APROXIMACIÓN TEÓRICA.....	17
1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	19
1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.4. SISTEMATIZACIÓN	20
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	21
1.4. OBJETIVOS.....	21
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.	21
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	22
1.5.1. MARCO TEÓRICO	22
1.5.2. MARCO JURÍDICO	31
1.5.3. MARCO ESPACIAL.....	35
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
1.6.2. MÉTODO DE ANÁLISIS.....	39
1.6.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
1.6.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
1.6.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	41
2.1. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN	42
2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO.	42
2.1.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL.	48
2.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	56

2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.	61
2.1.5. ENTORNO AMBIENTAL.....	64
2.1.6. ENTORNO POLÍTICO – LEGAL.....	70
2.2. ANÁLISIS SECTORIAL: MICROAMBIENTE	70
2.2.1. COMPETIDORES POTENCIALES.....	87
2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS	90
2.2.4. PROVEEDORES	94
2.2.5. CLIENTES	96
2.2.2. COMPETIDORES EXISTENTES.....	98
3. BENCHMARKING COMPETITVO	103
3.1. EMPRESAS A COMPARAR	103
3.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	112
3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	113
3.4. ANALISIS RADIAL	115
3.4.1. CONSOLIDADO	115
4. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	116
4.1. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD DIRECTIVA	116
4.2. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD COMPETITIVA (O DE MERCADEO)	118
4.3. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD FINANCIERA.....	121
4.4. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD TECNOLÓGICA (PRODUCCIÓN).....	122
4.5. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	124
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	126
5.1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	126
5.2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	128
5.3. MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	130
5.4. MATRIZ DOFA.....	134
5.5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	137
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	140
6.1. MISIÓN	140
6.2. VISIÓN	140
6.3. PRINCIPIOS Y VALORES	140

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	141
6.5. ESTRATEGIAS	141
7. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL	142
8. ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO.....	142
9. CONCLUSIONES.....	165
10. RECOMENDACIONES.....	168
11. REFERENCIAS.....	171

LISTA DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1. Funciones de los cargos administrativos y gerenciales de la empresa Asados la Quinta Porra	17
Tabla 2. Estado del arte de la investigación	18
Tabla 3. Etapas de ejercicio prospectivo según Michel Godet.	26
Tabla 4. Descripción de entornos.....	42
Tabla 5: Composición del Valor Agregado por ramas de actividad económica.....	45
Tabla 6. Indicadores Demográficos 2005-2020.....	57
Tabla 7. Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia	65
Tabla 8. Análisis de variables, tendencias e impactos	77
Tabla 9. Competidores Potenciales de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	87
Tabla 10. Análisis variables Competidores Potenciales	88
Tabla 11. Matriz evaluación competidores potenciales	90
Tabla 12. Productos Sustitutos de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	91
Tabla 13. Análisis variables Productos Sustitutos	92
Tabla 14. Matriz evaluación productos sustitutos.....	94
Tabla 15. Proveedores de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	94
Tabla 16. Análisis variables proveedores.....	95
Tabla 17. Matriz evaluación proveedores.....	96
Tabla 18. Clientes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	97
Tabla 19. Análisis variables clientes.....	97
Tabla 20. Matriz evaluación clientes	98
Tabla 21. Competidores Existentes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	99
Tabla 22. Análisis variables competidores existentes	101
Tabla 23. Matriz evaluación competidores existentes	102

Tabla 24. Matriz evaluación de las 5 fuerzas	103
Tabla 25. Portafolio de productos Parrilla la Sevillana	104
Tabla 26. Portafolio de productos del Restaurante Mi Casita.....	106
Tabla 27. Portafolio de productos Santo Manjar	109
Tabla 28. Portafolio de productos La Tragata	111
Tabla 29. Matriz del perfil competitivo	114
Tabla 30. Diagnóstico Interno De Capacidad Directiva	118
Tabla 31. Diagnóstico Interno de Capacidad Competitiva (o de mercadeo)	120
Tabla 32. Diagnóstico Interno de Capacidad Financiera.....	122
Tabla 33. Diagnóstico Interno de Capacidad Tecnológica (Producción)	124
Tabla 34. Diagnóstico Interno de Capacidad del Talento Humano	125
Tabla 35. Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.)	127
Tabla 36. Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.).....	129
Tabla 37. Resumen valores Matriz IGO	131
Tabla 38. Matriz DOFA.....	136
Tabla 39. Resumen de valores PEYEA.....	138
Tabla 40. Objetivos y Estrategias.....	142
Tabla 41. Plan de Acción Estratégico.....	143
Tabla 42. Ventas en Unidades de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	147
Tabla 43. Precio Productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” ...	147
Tabla 44. Ventas Totales PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	148
Tabla 45. Costos productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” ..	148
Tabla 46. Costo total productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	149
Tabla 47. Maquinaria y Equipo – Muebles y Enseres	149
Tabla 48. Depreciación proyectada PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	150
Tabla 49. Gastos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	150
Tabla 50. Estado de Resultados PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024	151

Tabla 51. Análisis vertical – Análisis horizontal del Estado de Resultados	152
Tabla 52. Estado de Situación Financiera PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024	154
Tabla 53: Indicadores financieros.....	155
Tabla 54. Análisis vertical – Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera	157
Tabla 55. Costo Promedio Ponderado de Capital	159
Tabla 56. Flujo de Caja Libre PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024	160
Tabla 57. Relación Costo - Beneficio	161
Tabla 58. Costos de implementación protocolo de bioseguridad.....	169
Tabla 89. Otros costos de implementación.....	169

LISTA DE GRÁFICAS

	Págs.
Gráfica 1. PIB Primer trimestre 2020.....	44
Gráfica 2. PIB 2015-2019	44
Gráfica 3. Inflación 2019	46
Gráfica 4. Histórico Tasa de Interés	48
Gráfica 5. Histórico desempleo Nacional	49
Gráfica 6. Dificultades para proyectos de inversión	51
Gráfica 7. Turismo receptor 2019.....	53
Gráfica 8. Turismo receptor, uso de restaurantes 2019	54
Gráfica 9. Turismo receptor 2019, Zarzal Valle del Cauca	55
Gráfica 10. Estructura de la población por edad y sexo 1964-2018	59
Gráfica 11. Distribución de la población por grandes grupos de edad 1964-2018	59
Gráfica 12. Incidencia de la pobreza multidimensional 2016-2018	61
Gráfica 13. Porcentaje de inversión nacional en I+D por tipo de entidad ejecutora	63
Gráfica 14. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Indicador nacional, tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos	69
Gráfica 15. Objetivos de Desarrollo Sostenible, indicador nacional, porcentaje de mujeres en cargos directivos del Estado Colombiano	76
Gráfica 16. Diagrama Radial Consolidado	115
Gráfica 17. Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO)	133
Gráfica 18. Matriz (P.E.Y.E.A.).....	139
Gráfica 19. Histograma. Simulación de Riesgo del proyecto	162

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Págs.
Ilustración 1. Geografía de Colombia	35
Ilustración 2: Mapa del Valle del Cauca	36
Ilustración 3: Ubicación del municipio de Zarzal.....	37
Ilustración 4: Vía Zarzal Roldanillo	38
Ilustración 5: Interior PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”	39
Ilustración 6: Cinco Fuerzas de Porter	86
Ilustración 7: Logotipo. Parilla La Sevillana.....	103
Ilustración 8: Logotipo. Restaurante mi casita.....	106
Ilustración 9: Exterior Restaurante Mi Casita	106
Ilustración 10: Logotipo. Santo Manjar	108
Ilustración 11: Exterior restaurante bar Santo Manjar	109
Ilustración 12: Logotipo. La Tragata	110
Ilustración 13: Exterior restaurante La Tragata	111
Ilustración 14: Logo PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”.....	120

INTRODUCCIÓN

El entorno cambiante genera incertidumbre y a su vez representa evolución para las organizaciones que adquieren la capacidad de adaptarse al cambio o adelantarse a este; logrando así, ventaja competitiva para sostenerse en el tiempo, por esto el empleo de la planeación estratégica es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo contextualizado anteriormente, se plantea el direccionamiento estratégico para PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” del municipio de Zarzal Valle, que inició en el año 2016 como una empresa familiar que ha logrado reconocimiento al proporcionar un servicio agradable, platos exquisitos y un espacio idóneo para la celebración de fechas especiales; sin embargo, se encuentra vulnerable a las amenazas del entorno por la creciente competencia de bares y restaurantes que responden a las preferencias del consumo fuera de casa, lo cual es una oportunidad que debe ser aprovechada por medio del desarrollo de estrategias que permitan un mejor posicionamiento.

Para la obtención de la información pertinente al direccionamiento estratégico, se emplean fuentes primarias y secundarias con técnicas como análisis documental, observación no participante, entrevista a propietarios y colaboradores y una encuesta a clientes.

Este proceso se desarrolla a través de un objetivo general y seis específicos, donde inicialmente se realiza un diagnóstico externo para conocer el estado de la empresa frente al sector y al macroambiente con relación a las oportunidades y amenazas, también se efectúa un estudio de benchmarking competitivo para conocer la posición que tiene la empresa frente a la competencia, luego se continúa con el análisis interno general de la organización por áreas funcionales, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades; posterior a esto, se realiza un análisis matricial empleando herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I), la Matriz de Factores Externos (E.F.E), la matriz DOFA y la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Al realizar lo anterior se procede con la propuesta de direccionamiento estratégico integrado por el planteamiento de la misión, visión, principios corporativos, objetivos estratégicos y estrategias para finalmente desarrollar el plan de acción y su correspondiente análisis costo beneficio buscando conocer la viabilidad del plan en cuanto a costos, gastos y utilidades ya que su desarrollo tendrá impactos positivos en PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” permitiéndole ser más competitiva y responder a los constantes cambios del entorno.

.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La idea de Parrilla Bar “ASADOS LA QUINTA PORRA” nació de una manera espontánea una tarde de marzo del año 2016, mientras la familia disfrutaba de tiempo juntos, observaron que su hogar tenía un ambiente campestre y agradable, pensando así que sería una buena idea instalar un asadero de carne, evocando experiencias propias de sitios conocidos por ellos fuera de Zarzal, viendo así la oportunidad de traer este tipo de experiencias al Municipio debido a que la mayoría de restaurantes se encontraban en el centro del mismo y se desperdiciaba la periferia que brinda una sensación de tranquilidad. Lo cual llevó a que en posteriores conversaciones surgiera la idea de un bar y a finales de agosto poco a poco fueron materializando la idea; compraron parte del mobiliario y el restante lo fabricaron ellos mismos al igual que la decoración, en octubre del 2016 se inauguró Parrilla bar “ASADOS LA QUINTA PORRA” un negocio familiar integrado por Fátima Carolina Moreno Riaño, Germán Arturo Muñoz, Kerlly Juliet Moreno Riaño, Arlex Emilio Lenis y Julián Alberto Moreno Riaño, contando en la actualidad con tres auxiliares para el funcionamiento del establecimiento, lo cuales son: María Camila Tonusco Moreno, Dora Elsy y Sandra Milena Arias.

Durante los dos años de funcionamiento el plus que ha tenido ASADOS LA QUINTA PORRA está basado en las relaciones de amistad que tienen sus propietarios, llevando a una publicidad voz a voz que lo hace reconocer como un sitio familiar, campestre y ameno para compartir y celebrar en ocasiones especiales. Ha conservado la misma ubicación durante este tiempo (Carrera 19 #3-02, Barrio el Placer. Zarzal), Su idea de estar en la periferia fue un acierto dado a que es visitado por muchos clientes quienes en los fines de semana lo ven como una opción para deleitarse con algo delicioso y escuchar la música de su preferencia.

En la actualidad las funciones administrativas en ASADOS LA QUINTA PORRA están asignadas de la siguiente manera:

Tabla 1. Funciones de los cargos administrativos y gerenciales de la empresa Asados la Quinta Porra

	NOMBRE	FUNCIONES
PROPIETARIOS	Fátima Carolina Moreno Riaño	Principal encargada de la cocina y la preparación de las alas a la BBQ
	Germán Arturo Muñoz	El día viernes realiza los asados y manejo de la caja registradora.
	Kerlly Juliet Moreno Riaño	Preparación de limonadas y atención de mesas
	Arlex Emilio Lenis	El día sábado realiza los asados y prepara cocteles
	Julián Alberto Moreno Riaño	El día domingo realiza los asados, prepara cocteles y maneja la caja registradora
FUNCIONARIOS	María Camila Tonusco Moreno	Atención de mesas
	Dora Elsy González	Auxiliar de cocina
	Sandra Milena Arias	Auxiliar de cocina

Fuente: Autores

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ESTADO DEL ARTE - APROXIMACIÓN TEÓRICA

El direccionamiento estratégico es un proceso que permite tomar decisiones en una organización, debido a los análisis que se generan a partir de la información derivada del diagnóstico interno y externo, y con base a ello direccionar a la empresa competitivamente. Para la realización del proceso de direccionamiento estratégico se lleva a cabo un minucioso diagnóstico de la empresa, seguido de una elaboración de principios corporativos, misión y visión, con el fin de conocer cuál es la razón de ser de la empresa, y a dónde tienen proyectado llegar. Son los planteamientos constantes de los teóricos expertos en el tema, sin embargo, en el estudio que se realiza se encuentran aportes actuales que tienen en cuenta la evolución de la teoría como los de los siguientes autores:

Tabla 2. Estado del arte de la investigación

PUBLICACIÓN	AÑO	AUTORES	RESUMEN
TESIS “ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BAR RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL ARSENAL PARA MEJORAR SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO”	2004	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR HERNANDO JOSÉ CHARRIS BENEDETTI	El estudiante pretende formular un Plan Estratégico para el Bar Restaurante y Estanco La Carreta del Arsenal de la ciudad de Cartagena a través de la realización de un diagnóstico que permita destacar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a su vez establecer futuras líneas de acción que conduzcan al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado.
ARTÍCULO PROBLEMAS ORGANIZATIVOS EN EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	2004	Profesor Luis Ángel Guerras Martín	Este artículo busca integrar los enfoques racional y organizativo de la Dirección Estratégica destacando problemas vinculados con las personas y los grupos y que tienen su importancia para el éxito final de la estrategia. Para ello, a partir de un modelo racional del proceso estratégico se intenta identificar y analizar algunos de los problemas organizativos más relevantes relacionados con la estrategia empresarial sin perder de vista su ubicación en dicho proceso. Así, se aborda el problema de los grupos de interés o stakeholders en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias, la aceptabilidad y el riesgo político en la fase de evaluación y selección de estrategias y los problemas vinculados con la implantación y el cambio organizativo.
ARTÍCULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TICS	2009	UNIVERSIDAD ICESI Profesoras: Adriana Aguilera Castro Sandra Cristina Riascos Erazo	La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno, en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones es de vital importancia.
ARTÍCULO MODELO DE NEGOCIO: EL ESLABÓN PERDIDO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	2009	Profesor Joan E. Ricart	La dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen de lo atractivo del sector, pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. Para persistir en estos resultados las organizaciones desarrollan recursos y capacidades difíciles de imitar como base para su sostenibilidad. Mientras estos conceptos están claros, la relación entre ellos siempre queda difusa. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias nos permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva. De igual manera, ya es antiguo en el campo de la estrategia el debate entre la estrategia deliberada, racional y programada y la estrategia emergente y no anticipada. Nuestra concepción del modelo de negocio nos permite integrar ambas de manera natural ya que las elecciones se toman, a veces premeditadas y otras veces emergentes.
TESIS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS	2012	UNIVERSIDAD NARIÑO Mónica M. Giraldo Gómez Claudia Guerrero Guerrero	Este trabajo tiene como objetivo proporcionar un direccionamiento claro que permita una oportuna toma de decisiones para consolidarse dentro del mercado de los restaurantes de alto nivel de la ciudad de Pasto, logrando posicionarlo como preferencia para todos los eventos ejecutivos y visitantes de la ciudad. Para esto se identificó la prestación del servicio como el aspecto principal del negocio, el cual le da valor agregado a la competitividad que garantiza el éxito del restaurante, con productos de buena calidad y buenas prácticas de manufactura.
TESIS “EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMO FUNDAMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”	2013	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA DE BOGOTÁ Emigdio Rafael Contreras Sierra	El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica” en la cual inicia su introducción exponiendo la importancia de la planeación Estratégica, que requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.
TESIS “FACTORES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA PYME”	2016	FUNDACIÓN LIBERTADORES DE BOGOTÁ Raquel Oñate	Para Ohmae (2013) es una paradoja que algunas empresas que no cuentan con grandes equipos de planeación, ni con procesos de planeación estratégica complicados, tengan éxito. Algunas empresas se encuentran en penosa desventaja por falta de recursos necesarios (personal, dinero y tecnología) para implantar una estrategia ambiciosa. Sin embargo, a pesar de todas esas desventajas, su desempeño en el mercado es sobresaliente. ¿Cómo lo logran? La respuesta es sencilla. Tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica, pero tienen un estratega de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general. “En su Factores del Pensamiento Estratégico en la Pyme idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia, se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción” (Ohmae, 2013: 2). Es un aporte que clarifica el porqué del éxito de Parrilla Bar “Asados La Quinta Porra”.

Fuente: Autores

1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” fue constituida en octubre del 2016 como una organización familiar en la búsqueda de proporcionar a sus clientes una alternativa diferente para disfrutar de un buen asado en compañía de amigos y familiares. Desde su comienzo se enfocaron en presentar un menú especializado sólo en asados a la bbq y cocteles los cuales han estado en constante mejora en cuanto al sabor, la presentación del plato y la antesala que se le brinda al cliente al esperar sus productos, que consisten en un patacón tradicional con hogao.

La organización a pesar de seguir conservando su modelo familiar, ha logrado un punto de madurez en la planeación de sus funciones y actividades diarias para proporcionar una mejor atención a los clientes, distribución de la carga laboral y espacios de descanso para sus integrantes; por otra parte, en el trascurso de estos tres años la organización ha obtenido un reconocimiento dentro de sus clientes, a pesar de que su funcionamiento sigue siendo empírico; sin ninguna estructura en la cual se pueda realizar una evaluación clara. La informalidad sigue siendo un factor determinante en su desarrollo, se conoce y se ve la necesidad de la formalización, pero el temor a los gastos y el tiempo que esto conlleva son la causa de su estado. Tampoco se cuenta con una misión y visión organizacional que marque el rumbo de sus procesos.

1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior y aunque la organización tiene reconocimiento, al no contar con un direccionamiento estratégico, se encuentra vulnerable a las amenazas del entorno; ante el surgimiento de empresas que son de competencia directa y las cuales pueden tener ventaja competitiva sobre esta. Un aspecto a favor consiste en que los bares y restaurantes son una tendencia en ascenso en Colombia, lo cual es una oportunidad que se ve desaprovechada ante la falta de estrategias que permitan un mejor posicionamiento en los próximos años.

Teniendo en cuenta las funciones administrativas ASADOS LA QUINTA PORRA las emplea de la siguiente manera:

Planear: La planeación que se realiza va encaminada al día a día con respecto a las materias primas y demás requerimientos que permitan ofrecer un adecuado servicio.

Organizar: La estructura organizacional aplicada actualmente en “ASADOS LA QUINTA PORRA” está organizada de una manera matricial, dado que cada integrante se dedica a una función o actividad. Según (Pérez & Pérez Rodríguez, 2007) “este es el tipo de estructura, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea” (p. 2)

Dirigir: Con respecto a la estructura anterior, se evidencia autoridad funcional porque los propietarios cuentan con autoridad total. Se presenta también, línea directa de comunicación, ya que genera rapidez entre los diferentes niveles y descentralización de las decisiones.

Por otra parte, se presentan las desventajas típicas como pérdida de autoridad en el mando y subordinación múltiple; dificultando la delegación de autoridad y delimitación de las responsabilidades; de igual forma, se presenta confusión en los objetivos y los colaboradores no conocen con claridad a quién informar un problema.

Controlar: Con el fin de controlar todos los procesos “ASADOS LA QUINTA PORRA” cuenta con archivos y documentos que son soporte de sus actividades diarias.

Por otra parte, la empresa no está legalmente constituida, por lo cual no emplea publicidad diferente a la realizada por redes sociales ya que genera temor a problemas legales.

Si la organización permanece en su estado actual, con el tiempo puede verse estancada y no ser rentable; obligando a sus propietarios a una reestructuración o cierre; ahora es buen momento para emprender un camino hacia el fortalecimiento de los puntos débiles que les permita estar preparados para los cambios que se avecinan.

De acuerdo a lo observado en la organización, la pregunta de investigación que se genera para el desarrollo de este proceso es: ¿Qué aspectos debe tener el direccionamiento estratégico para el periodo 2021-2024 de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” del municipio de Zarzal, Valle del Cauca?

1.2.4. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo está la empresa frente al sector y al macroambiente con relación a las oportunidades y amenazas?
- ¿En qué posición se encuentra la empresa frente a la competencia?
- ¿Cómo es la situación interna de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades?
- ¿De qué manera se puede formular el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y estrategias) para la empresa?
- ¿Cómo se desarrollará el plan de acción que permita implementar las estrategias del direccionamiento estratégico?
- ¿Cuál es la relación costo beneficio del plan de acción?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de las empresas por adaptarse al entorno cambiante y proceder ante dicho cambio de la manera más estratégica posible; transformando debilidades en oportunidades y aprovechando las fortalezas para afrontar las amenazas; es la razón del empleo de la herramienta de direccionamiento estratégico la cual trae como beneficio proteger a las empresas de la competencia, buscando seguridad para minimizar la incertidumbre del entorno. Dado que el direccionamiento estratégico conlleva a la realización de un plan que requiere el compromiso de las personas que forman parte de la organización; se debe tener en cuenta que este proceso requiere coherencia con los valores y cultura de dichos involucrados.

Con el empleo del direccionamiento estratégico se pretende que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” obtenga impactos positivos orientados al conocimiento de su situación actual, planteamiento de su misión, visión y valores, estudio interno y externo para establecer y desarrollar las estrategias que le permitan ser competitiva y responder a los constantes cambios del entorno y a las amenazas a las que se ve expuesta; siendo una de ellas, las diversas creencias que se tienen acerca de este tipo de comida y su preparación; donde se cree que la comida a la parrilla no es sana; sin embargo, esta amenaza busca ser mitigada resaltando los beneficios que se obtiene al consumir este tipo de alimentos, donde se emplea la técnica de cocción más antigua, la cual conserva vitaminas y minerales realzando el sabor de la comida, la cual puede ser acompañada con el arte de la coctelería como una bebida al gusto que genera un valor agregado; fortaleza que está siendo aprovechada por Parrilla Bar “Asados La Quinta Porra”

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

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

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico externo que permita conocer el estado de la empresa frente al sector y al macroambiente con relación a las oportunidades y amenazas.
- Efectuar un estudio de benchmarking competitivo para conocer la posición que tiene la empresa frente a la competencia.
- Realizar un diagnóstico de la empresa que permita identificar sus fortalezas y debilidades.

- Establecer el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y estrategias) para la empresa.
- Diseñar el plan de acción que permita implementar las estrategias del direccionamiento estratégico
- Plantear la relación costo beneficio del plan de acción

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. MARCO TEÓRICO

Para las empresas que desean avanzar y permanecer en el tiempo se hace necesario implementar un Plan estratégico. PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” en el municipio de Zarzal puede hacer uso de este método para llegar hacia una meta clara y eficaz.

Según “Camacho (2010, p.2) el direccionamiento estratégico se define como un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Aguilera Castro 2010, p. 88),

Por otra parte, “Saloner, Shepard y Podolny (2005, p.1) mencionan que la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización” (Aguilera Castro, 2010, p. 89)

Para hablar acerca de los inicios del direccionamiento estratégico, Rumelt (1994) citado por Montoya Restrepo & Montoya Restrepo (2003, p. 84 - 86), menciona que el direccionamiento se originó en los años sesenta como campo de estudio en el área de la enseñanza y con los aportes provenientes de la teoría general de sistemas y el estructural funcionalismo. Los cursos de política se dictaban con el fin de integrar lo que el estudiante había aprendido en los cursos funcionales de mercadeo o finanzas, y se hacían mediante un enfoque empírico y/o mediante casos y relatos de gerentes experimentados (Harvard-American Collegiate Schools Business). Dicho acto originaba prestigio, pero generaba vacíos en el contenido. Sus principales productos se orientaban a bases de experiencias, eclecticismo y una visión holística. Su producción se orientó a la generación de casos, notas para enseñanza y alguna teoría o debate académico.

Aguilera Castro (2010) cita que la acumulación de investigación sólo vino a darse hacia comienzos de los años setenta, con el cuestionamiento de los conceptos preliminares, y una mayor atención a las herramientas y técnicas de investigación científica. Esto dio origen a los Journals y a las sociedades de profesionales.

Antes de 1970 no se distinguían sociedades profesionales o publicaciones dedicadas al campo, tales como Harvard Business Review, Sloan Management Review, Journal of Business, Business Horizons, California Management Review o el Administrative Science Quarterly. También se establecieron el Academy of Management Journal (en 1971 formó divisiones, Business Policy and Strategy Division) y el Journal Management Science. En los años ochenta se crearon las publicaciones Strategic Management Journal (investigación académica) y el Journal of Business Strategy (práctica). El Strategic Management Journal (SMS) se hizo líder de acuerdo con la Social Science Citation Index (Rumelt et al., 1994).

Como lo menciona Montoya Restrepo & Montoya Restrepo (2003) “Los primeros aportes al direccionamiento estratégico vinieron de los estudios económicos de la organización (y como corriente principal la teoría de precios) y la teorías clásica y contemporánea de la organización.” (p. 85).

De igual manera, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) enseñan en su libro “Safari a la estrategia” las 10 escuelas de pensamiento sobre la formación de estategia; las cuales se someten a crítica para conocer sus limitaciones y contribuciones al mundo empresarial. Estas escuelas se resumen a continuación:

- **Escuela de diseño:** La estrategia como un proceso de concepción. Sus orígenes se dan con Selznick (1957), quien introdujo la idea de “competencia característica” y analizó la necesidad de asociar el “estado interno” de la organización con sus “expectativas extenas” y posteriormente con Andrews (1965) con su libro “Política empresarial: texto y casos” que constituyó la voz dominante para esta línea de pensamiento. Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Su mensaje principal consiste en pensar (creación de estrategia como un estudio de caso).
- **Escuela de Planificación:** La estrategia como un proceso formal. Se originó al mismo tiempo que la de diseño, con Ansoff (1965) en su libro más influyente “Estrategia corporativa”. Los mensajes centrales de esta escuela coincidieron con la tendencia general en la educación del management, los grandes negocios y los grandes procedimientos gubernamentales: procedimiento. Instrucción y análisis formales. Su mensaje principal consiste en programar (en lugar de formular).
- **Escuela de posicionamiento:** La estrategia como un proceso analítico. Sus inicios se dieron con Schendel y Hatten a mediados de los años 70 con la realización de trabajos especiales contenido de la estrategia, y posteriormente fue Porter (1980 y 1985) quien publicó “Estrategia competitiva” donde se adoptó el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplicó al ambiente externo o industrial. En esta escuela se conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura. Su mensaje principal consiste en calcular (en lugar de crear o comprometer).

- **Escuela empresarial:** La estrategia como un proceso visionario. Sus orígenes se dieron con Schumpeter (1950) quien introdujo al empresario en un lugar prominente dentro del pensamiento económico. Para él, lo que más explicaba la conducta corporativa no era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos de lograrlo. El concepto central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Su mensaje principal consiste en centralizar (luego alentar esperanzas).
- **Escuela cognoscitiva:** La estrategia como un proceso mental. Sus inicios se dieron con Simon (1947) quien popularizó la noción de que el mundo es grande y complejo, mientras que en comparación los cerebros humanos y su capacidad de procesar información son notablemente limitados. En esta escuela los estrategias son autodidactas: fundamentalmente, desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa. Su mensaje principal consiste en preocuparse o imaginar (siendo incapaces de darse abasto en ambos casos).
- **Escuela de aprendizaje:** La estrategia como un proceso emergente. Sus orígenes se dieron con Lindblom (1959) con su artículo "La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas" donde sugirió que la creación de las políticas (gubernamentales) no es un proceso ordenado y controlado sino desorganizado, donde los implicados saben que tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos. Esta escuela resalta que las estrategias emergen cuando en ocasiones actuando individualmente pero con mpas frecuencia en forma colectiva las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organziación para manejarse con ella. Su mensaje principal consiste en jugar (más que perseguir).
- **Escuela de poder:** La estrategia como un proceso de negociación. Sus orígenes se dieron con Allison (1971) con el modelo de "Política gubernamental" basado en un estudio de la crisis cubana de misiles. Donde probablemente, esta sea la descripción más amplia de creación de polítlca o de estrategia como un prroceso de política interna. De igual manera, Pfeffer y Salancik (1978) perfilaron una teoría del macropoder, donde afirman que las organizaciones pueden adaptarse y cambiar para coincidir con los requisitos del entorno, o pueden intentar modificar el entorno de modo que éste coincida con sus capacidades. Su mensaje principal consiste en acaparar (en lugar de compartir).
- **Escuela cultural:** La estrategia como un proceso colectivo. Sus orígenes se dieron con Rhenman con su libro "Teoría de la organización para la planificación de largo alcance" y Freemann con su publicación "Management para el crecimiento" a fines de los años 60, donde dichas publicaciones introdujeron un marco conceptual, un estilo para teorizar y un enfoque

metodológico que estimularon a una generación de investigadores en diversas universidades suecas. Esta escuela se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica, y en ocasiones incluso resiste su cambio activamente. Su mensaje principal consiste en perpetuarse (en lugar de cambiar).

- **Escuela ambiental:** La estrategia como un proceso reactivo. Sus orígenes se dieron con Hannan y Freeman (1977), quienes publicaron “La ecología de población de las organizaciones” donde expresan sus dudas respecto de que las principales características en el mundo de las organizaciones surjan a través del aprendizaje o la adaptación. Esta escuela contribuye a equilibrar la perspectiva general de la creación de estrategia y sus ideas obligan a la gente que trabaja en management estratégico a considerar el verdadero poder de decisión disponible, en relación con las fuerzas y exigencias del contexto externo. Además ha ayudado a describir las distintas dimensiones de los entornos que enfrentan los estrategas, y a sugerir sus posibles efectos sobre la creación de estrategias. Su mensaje principal consiste en capitular (en vez de confrontar).
- **Escuela de configuración:** La estrategia como un proceso de transformación. Sus orígenes se dieron con Chandler (1962) con su trabajo sobre estrategia y estructura, donde al estudiar la evolución de “la gran empresa industrial norteamericana” identificó cuatro etapas en sus ciclos vitales:
 - ✓ Adquisición inicial de recursos..
 - ✓ Los ejecutivos se volvieron hacia el uso más eficiente de esos recursos, con el establecimiento de estructuras funcionales.
 - ✓ Siguió otro período de crecimiento a medida que se llegaba a los límites de los mercados iniciales.
 - ✓ Un segundo cambio en la estructura que llegó a conocerse como la forma divisionista.

Esta escuela ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados, interrumpidos por saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos. Su mensaje principal consiste en agrupar, revolucionar (en lugar de matizar, adaptar).

Teniendo en cuenta lo anterior es importante que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se plantee los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde podemos ir?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegamos allá?

En las anteriores preguntas se manifiestan las tres etapas que según Godet, (1993), comprenden un ejercicio prospectivo: la anticipación corresponde a la reflexión prospectiva, la apropiación o deseo que compromete y lleva a la movilización colectiva y la acción en el presente para alcanzar el futuro deseado.

En la gráfica siguiente se relacionan estas etapas con las preguntas base de la Planeación Estratégica:

Tabla 3. Etapas de ejercicio prospectivo según Michel Godet.

REFLEXIÓN	¿Quiénes somos?	Historia, identidad. Experiencias.
	¿Dónde estamos?	Situación actual, análisis interno, fortalezas debilidades.
	¿Hacia dónde podemos ir?	Desafíos del entorno, análisis externo, oportunidades amenazas, futuros posibles, escenarios tendenciales.
DESEO	¿Hacia dónde queremos ir?	Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos, metas, programas o líneas estratégicas.
ACCIÓN	¿Cómo llegamos allá?	Objetivos específicos (¿Qué hacer?) Estrategias (¿Cómo hacerlo?) Evaluación (¿Cómo medimos lo realizado?)

Fuente: Michel Godet

Con esta matriz se engloban dos herramientas que arrojan respuestas claras para desarrollar un buen direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada llamada “Pensamiento Estratégico”. Temas que aborda Serna Humberto (2008) en su obra (Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos) que se especifican en los siguientes cinco puntos:

1. Desarrollo del direccionamiento estratégico; que permitan redefinir la misión real de compañía, la visión y los objetivos generales.
2. Establecer las opciones estratégicas y las posibles acciones que permitan su ejecución.
3. Formular la estrategia acorde a las necesidades de la empresa.
4. Integrar y ejecutar las estrategias dentro de los planes de acción que se han planteado.
5. Desarrollar y realizar un control de gestión verdadero.

El complemento de este direccionamiento estratégico estaría de la mano de Michael E. Porter que ha sido desde la década de los ochenta, uno de los expertos más cotizados en estrategia empresarial, especialmente en saber encontrar

ventajas competitivas, en su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de las tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía es básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. El Liderazgo en Costos Totales Bajos: luchar por ser el producto líder en costos en la industria (el esfuerzo por ser productor de bajo costo).
2. La Diferenciación: busca la diferenciación del producto que se ofrece al respecto al de los rivales (estrategia de diferenciación).
3. El Enfoque: centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (estrategia de enfoques y especialización).

Desde el comienzo de su tarea en Harvard incorporo la idea de estrategia empresarial en términos de mercado en vez de hacerlo como un concepto meramente teórico. Especialmente destacable, desde el punto de vista pedagógico, fue el análisis competitivo de un sector a partir de las “llamadas fuerzas subyacentes de la competencia”, especialmente útil para los directivos que tratan de analizar su propia posición competitiva en términos de mercado.

Dado que el direccionamiento estratégico está ligado al concepto de la teoría general de sistemas, “Johansen (1997) define que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas de alguna relación definida” (Murillo Vargas, y otros, 2009, p. 45).

De igual forma “Johansen (1997) reitera que un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos” (Murillo Vargas, y otros, 2009, p. 45).

“Von Bertalanffy (1968) define que los sistemas abiertos son aquellos que mantienen una relación con su entorno interno e influyen sobre estos y también reciben influencias del entorno externo” (Vásquez, 2012, p. 33)

De igual forma Von Bertalanffy (1968) citado por (Vásquez, 2012, p. 33) explica que los sistemas cerrados se consideran aislados del medio circundante y son estudiados por la física clásica.

Para el análisis del sector se empleará el modelo de Michael Porter del diamante competitivo, acorde a los estudios de Blacutt Mendoza, (s.f, p. 130) el cual surge del análisis macroeconómico, especialmente referido a la estrategia empresarial, para elevarla a una dimensión nacional. Sus investigaciones incluyeron a las

condiciones de competitividad de los Estados Unidos, Alemania, Japón, Corea, Dinamarca, Singapur, Italia, Suiza y el Reino Unido, donde se desarrollaron cuatro atributos amplios de una nación, que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, descrito específicamente en la obra de Porter (2009, P. 174):

Condiciones de los factores: Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.

Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

Sectores afines y auxiliares: Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

En cualquier tipo de organización influyen factores de su entorno que le afectan o benefician; siendo relevante el conocerlos para responder a ellos y ser competitiva.

Según Baena, Sánchez, & Montoya Suárez (2003) existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (p. 62).

De igual forma Baena, Sánchez, & Montoya Suárez (2003) explican que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

“Porter (1982) dice que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten.” (Baena, Sánchez, & Montoya Suárez, 2003, p. 62)

Según Porter (1990) citado por León Velázquez (2004, p.23), menciona que los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que

comprenden productos que son complementarios (tales como vestuario de piel, calzado de piel, botas para esquiar, etc.).

Según Spendolini, Michael (1994) el benchmarking es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser, o para mantenerse competitivo, basada principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales (procesos, metodologías, estrategias o cualquier otro aspecto), con otras empresas o instituciones sean o no de la misma rama de actividad, competitivas o no. (p. 439).

Para hablar del entorno externo, Westwood, John. (2001) citado por Rodríguez Santoyo (2013, p. 117-118), menciona que el último aspecto de un análisis de situación es una evaluación del ambiente externo, que incluye todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen una presión directa e indirecta considerable sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales. Como esta estructura sugiere, los problemas al examinar el ambiente externo se pueden dividir en categorías independientes (es decir, competitivos, económicos, legales, etc.) sin embargo, algunos de los problemas ambientales pertenecen a diversas categorías.

Según Espinosa, R. (2013). En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Para el direccionamiento estratégico de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se hace necesario el empleo de matrices que permitan hacer un diagnóstico, con base en las características más relevantes, el entorno, los recursos y capacidades de la empresa con lo cual se pueda seleccionar la

estrategia más adecuada; las matrices a emplear durante este proceso son las siguientes:

Según Ponce Talancón (2006). El análisis FODA Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de igual manera expresa que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson (1998) citado por Ponce Talancón (2006, p. 2) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Ponce Talancón (2006, p. 4) explica que una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Ponce Talancón (2006, p. 6) explica que existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Esta matriz es de evaluación de los factores externos observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas (p. 6)

Refiriéndose a la Matriz de Medio Ambiente Externo, Caldero Mejía (2004) explica que un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Según Ponce Talancón (2006, p. 10), la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Posteriormente se seleccionan variables para cada una de las dimensiones, se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde el 1 en valor absoluto representa la mejor calificación, se calcula la calificación promedio de cada dimensión, se anotan las calificaciones promedio de

cada dimensión en el eje correspondiente, se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las y. Por último, se traza un vector del origen al punto encontrado, para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

Como parte fundamental para determinar los beneficios que se obtienen del ejercicio económico y para la toma de decisiones, se requiere el empleo del análisis costo beneficio.

Según Jácome Lara & Carvache Franco (2017) el análisis costo – beneficio (ACB) consiste en crear un marco para valorar si en un momento específico en el tiempo, el costo de una medida específica es mayor en relación a los beneficios procedentes de la misma. El costo beneficio permite pronosticar cual decisión es la más apropiada en términos económicos en un proyecto específico.

Para Snell (2011) el análisis del costo beneficio es una técnica formal adaptada y clara, sistemática y de decisiones racionales, aplicada en especial cuando se enfrentan con las alternativas complejas o de tiempos inciertos. Francis (1976) mencionó en sus estudios “los años recientes han sido testigos de la aplicación del análisis del costo – beneficio en diferentes sectores” (p.189).

Cervone (2010) mencionó que el método del costo – beneficio no es totalmente objetivo, suministra un proceso sencillo de formularios para un proyecto, su fórmula se trata de restar los costos relacionados con un proyecto de la suma total de los beneficios de realizar un proyecto. El cálculo del costo se dificulta por diferentes técnicas de valoración monetaria que pueden modelar y la valoración de elementos intangibles como el costo de una oportunidad perdida que podría ser subjetivo.

Project Management Institute (2013) explica que el análisis de sensibilidad ayuda a determinar qué riesgos tienen el mayor impacto potencial en el proyecto. Ayuda a comprender la correlación que existe entre las variaciones en los objetivos del proyecto y las variaciones en las diferentes incertidumbres. Por otra parte, evalúa el grado en que la incertidumbre de cada elemento del proyecto afecta al objetivo que se está estudiando cuando todos los demás elementos inciertos son mantenidos en sus valores de línea base.

1.5.2. MARCO JURÍDICO

Conocer el entorno legal en el cual transita PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, es importante ya que su cumplimiento evita multas y permite el acercamiento a las certificaciones necesarias para ser más competitivos en el segmento de la parrilla bar.

Constitución Política de Colombia. Capítulo 2. De los derechos sociales, económicos y culturales.

Artículo 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

Normatividad de Calidad

Las normas UNE EN ISO 9001 y, más concretamente, la UNE EN ISO 9004, y el modelo EFQM, basan su fundamento en unas prácticas y elementos consensuados por los mayores expertos del mundo en temas de gestión, llamados «Los ocho principios de gestión de la calidad». Han sido en estos principios en los que se han basado la mayoría de los modelos de gestión para desarrollar las diferentes herramientas que proponen.

La eficiencia de una organización es directamente proporcional a la eficiencia de sus procesos. La Norma de Calidad ISO 9001 señala: “los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.

OHSAS 1800:2007 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

El propósito principal de esta norma OHSAS es soportar y promover las buenas prácticas S&SO, en balance con las necesidades socio-económicas. Esto debe ser notado que muchos de los requisitos pueden ser gestionados periódicamente o revistados en cualquier momento.

Esta norma OHSAS especifica requisitos para un sistema de gestión S&SO para permitir a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que toman en cuenta requisitos legales e información acerca de los riesgos S&SO. Está hecha para aplicarse a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para acomodar diversas condiciones geográficas, culturales y sociales. El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, y especialmente de los altos mandos. Un sistema de este tipo permite que una organización desarrolle una política S&SO, establecer objetivos y procesos para mejorar los compromisos con la política, tomar las acciones necesarias para mejorar su desempeño y demostrar la conformidad del sistema a los requisitos de esta norma OHSAS. El propósito principal de esta norma OHSAS es soportar y promover las buenas prácticas S&SO, en balance con las necesidades socio-económicas. Esto debe ser notado que muchos de los requisitos pueden ser gestionados periódicamente o revistados en cualquier momento.

NTC-ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental.

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible mediante:

- La protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos.
- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización.
- El apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos.
- La mejora del desempeño ambiental.
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida.
- El logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado.
- La comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

NTC-ISO 22000:2018 Sistemas De Gestión De Inocuidad De Los Alimentos.

Esta norma especifica requisitos para un sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlarlos peligros relacionados con la Inocuidad de los alimentos con el objeto de asegurar que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano.

Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y que estén implicadas en cualquier parte de la cadena alimentaria y quieran implementar sistemas que consistentemente suministren productos inocuos. Esto significa que el cumplimiento de cualquier requisito de esta norma se puede lograr mediante el uso de recursos internos y /o externos.

Resolución 2674 de 2013, del Ministerio de Salud y Protección Social.

La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y salud de las personas.

En el capítulo VIII se enfatizan las condiciones sanitarias generales que deben de tener los restaurantes y establecimientos gastronómicos

Decreto 1500 de 2007 del Ministerio de Protección Social.

Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se decreta el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivado Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

El **artículo 34 de la Ley 1122 de 2007** dispuso que es competencia exclusiva del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, **Invima**, la inspección, vigilancia y control de las plantas de beneficio de animales; Que de conformidad con lo anterior, se hace necesario establecer un reglamento técnico que cree el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en el proceso de producción.

PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” dentro de su portafolio de productos tiene diferentes cocteles a base de alcohol, para lo cual existe una normatividad:

Decreto 1686 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social.

El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las bebidas alcohólicas para consumo humano que se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen, expendan, exporten o importen en el

territorio nacional, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y, prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño al consumidor.

Para garantizar la calidad de las bebidas alcohólicas, los establecimientos donde se fabriquen, elaboren, hidraten y envasen, deben certificarse en Buenas Prácticas de Manufactura - BPM, por lo que se hace necesario a través del presente reglamento técnico establecer los requisitos y procedimientos para la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura - BPM.

El capítulo II del presente decreto, consta de las definiciones, dentro de las cuales se encuentra:

Cerveza. Es la bebida obtenida por fermentación alcohólica de un mosto elaborado con cebada germinada y otros cereales o azúcares, adicionado de lúpulo o su extracto natural, levadura y agua potable, a la cual se le podrán adicionar sabores naturales permitidos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Esta bebida está comprendida entre 2.5 y 12 grados alcoholimétricos.

Las cervezas con una graduación alcoholimétrica, inferior a 2.5 grados alcoholimétricos, se denominarán cervezas sin alcohol o cervezas no alcohólicas y se clasificarán como alimento.

Coctel (Cocktail). Bebida alcohólica (licor o aperitivo), obtenida a partir de la mezcla de una o más bebidas alcohólicas con la adición o no de ingredientes como jugos o zumos de frutas o amargos; edulcorada o no, adicionada de sustancias aromáticas o productos alimenticios diversos y aditivos, permitidos para alimentos por el Ministerio de Salud y Protección Social.

1.5.3. MARCO ESPACIAL

Con el propósito de proporcionar una localización general y específica del proyecto; se mostrará una ubicación geográfica a partir de la macrolocalización y la microlocalización.

Ilustración 1. Geografía de Colombia



Fuente: Tierra Colombiana

La macrolocalización del proyecto se encuentra en la República de Colombia, país característico por su riqueza natural, paisajística y cultural, se encuentra ubicado en el territorio continental de América del Sur, en la parte nor occidente, sobre la línea ecuatorial, en plena zona tórrida y aunque la mayor parte de su extensión se encuentra en el hemisferio norte, su espacio territorial y marítimo es equidistante con los dos extremos del continente Americano.

Dicha ubicación geográfica le convierte en un país privilegiado ya que forma parte de los hemisferio norte y sur, siendo de esta forma el único país de América del Sur que da cara a dos océanos el Atlántico y el pacífico. Además el hecho de que sea atravesado por la cadena montañosa más importante del mundo como lo es la cordillera de los andes y la selva amazónica, le convierte al espacio colombiano en un paraíso de biodiversidad incomparable en comparación con otros países del mundo.¹ Según countrymeters (2018) la población Colombiana es de 49.839.289 Habitantes aproximadamente.²

Continuando con la macrolocalización ubicaremos nuestro proyecto a nivel departamental; siendo este el Departamento del Valle del Cauca el cual está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados.

Ilustración 2: Mapa del Valle del Cauca



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

Gentilicio: Vallecaucano

Superficie: 22.140 km²

Población: 4'566.875 Habitantes (Proyección DANE 2015).

Densidad: 204.31 Hab/Km²

¹ Ver en: <https://tierracolombiana.org/ubicacion-geografica-colombia/>

² Ver en: <https://countrymeters.info/es/Colombia>

Capital: Cali – 2'344.734 Habitantes (Proyección DANE 2015)

Ubicación, extensión y límites del Valle del Cauca: El Departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05°02'08" y 03°04'02" de latitud norte y a los 72°42'27" y 74°27'13" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km² lo que representa el 1.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.³

Abordando la localización específica del proyecto; se da paso a la microlocalización, la cual está determinada en uno de los 42 municipios del Valle del Cauca; siendo este el municipio de Zarzal.

Ilustración 3: Ubicación del municipio de Zarzal



Fuente: Wikipedia

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. En la producción de tubérculos el Municipio cuadruplicó para el año 2.000 la superficie sembrada en un solo año.

Zarzal está compuesto por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además, tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural.

³ Ver en: <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60137/mapas-y-territorios/>

En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina e Ingenio Riopaila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos.⁴

Continuando con la microlocalización, de forma más específica; PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se encuentra ubicado en la Carrera 19 #3-02, Barrio el Placer.

Ilustración 4: Vía Zarzal Roldanillo



Fuente: Google Maps

⁴ Ver en: <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Ilustración 5: Interior PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”



Fuente: Propietarios

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar el direccionamiento estratégico de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” es importante identificar el tipo de diseño y así poder determinar el conjunto de variables y sus efectos sobre la investigación que se realiza.

1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para este proyecto se empleará la investigación descriptiva como un nivel básico de investigación para PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, con la cual se pretende conocer las diferentes particularidades de la población a estudiar, la cual será soportada en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

1.6.2. MÉTODO DE ANÁLISIS

Para el direccionamiento estratégico de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, se empleará el método deductivo porque parte de lo general que comprende la situación actual de la organización; para luego ir hasta lo particular donde se analizarán los aspectos del micro y macroentorno con el propósito de identificar los impactos que determinados factores tienen en la organización.

1.6.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se empleará el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) porque permite obtener mejores resultados en la investigación, dada la profundidad a la que se puede llegar al aplicar las técnicas de recolección de la información; además, de la información tanto cualitativa como cuantitativa obtenida en las distintas variables que comprenden el análisis externo.

1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

1.6.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Las Fuentes de primera mano en el caso de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, son sus propietarios; las señoras Fátima Carolina Moreno Riaño, Kerlly Juliet Moreno Riaño, y los señores Julián Andrés Moreno Riaño y German Arturo Muñoz, además de clientes internos y externos, ya que se pretende obtener información que permita orientar el proceso.

1.6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Para obtener información que permita determinar el direccionamiento de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se pretende emplear diferentes textos de teóricos orientados al direccionamiento estratégico, artículos de las bases de datos de la Universidad del Valle y otras universidades, tesis de referencia y comparación, páginas referentes al tema de las parrillas, los bares, reglamentaciones y libros.

1.6.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Observación no participante: Se empleará este tipo de observación donde no se hace intervención alguna, y se pretende observar la forma en que distribuyen sus funciones, la planeación de sus actividades, permitiendo conocer más sobre el objeto de estudio PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” y analizar las diferentes situaciones sobre la realidad de su entorno.

Entrevista: Para capturar la información de la fuente primaria de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se empleará una entrevista semiestructurada a los propietarios y colaboradores con la cual se logrará flexibilidad en el orden y formato de la misma, con el propósito de obtener información confiable que permita conocer con más detalle qué rumbo quieren los propietarios para esta empresa y de qué forma se puede contribuir con la implementación del direccionamiento estratégico.

Encuesta: Se empleará la encuesta a los clientes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” con preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener información en cuanto a la calidad de la atención, comida, organización y demás aspectos que permitan conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta esta empresa.

Benchmarking: Esta herramienta permitirá referenciar los aspectos y prácticas que poseen los restaurantes del municipio, que son más similares con PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” con el propósito de identificar qué es importante mejorar y conocer de qué forma se pueden aplicar los cambios que se requieren.

1.6.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con lo expuesto por Arias Valencia (1999) los observadores triangulan no sólo con metodología; también pueden triangular con fuentes de datos; y así mismo se va a manejar la información teniendo en cuenta los distintos grupos estudiados; siendo estos, las fuentes primarias (propietarios y clientes) y fuentes secundarias (revisión bibliográfica). Se aplicará también la observación y entrevista como técnica cualitativa y la encuesta como técnica cuantitativa por medio del empleo de la estadística. Al culminar este proceso se pretende que los propietarios de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” definan la veracidad de la información.

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico que consiste en realizar un diagnóstico externo que permita conocer el estado de la empresa frente al sector y al macroambiente con relación a las oportunidades y amenazas; a continuación, se proporciona información y posterior análisis de los seis entornos que forman parte importante del macroambiente de la organización, los cuales no se pueden controlar, pero se deben conocer para identificar oportunidades y amenazas.

2.1. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 4. Descripción de entornos

ENTORNO	DESCRIPCIÓN
Económico	Vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. Estas condiciones se reflejan en indicadores como inflación, déficit público, tasa de desempleo, crecimiento del producto interno bruto, tipo de interés, tipo de cambio y déficit externo. Precio calidad y disponibilidad de capital, y mano de obra.
Socio - Cultural	Se refieren a las características de la sociedad en que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, ética, valores culturales, estilos de vida, que puedan provocar cambios en las demandas de los productos o servicios.
Tecnológico	Están relacionados con la continua innovación tecnológica a que se ven sometidas las industrias, el nivel científico y técnico, las políticas seguidas por la empresa y país en I&D, grado de difusión de las innovaciones tecnológicas.
Demográfico	Se refiere al estudio de la población en lo que se refiere a la edad, cambios en la familia, crecimiento o disminución en la población mundial, grupos etarios y pobreza.
Ambiental	La degradación ambiental, o las restricciones de suministros son muy importantes para el mantenimiento de las condiciones de vida. Son muchas las empresas que están empezando a considerar que sus resultados deben mejorar la comunidad y el entorno en el que se desarrollan.
Político – Legal	El poder político afecta todas las esferas de la actividad empresarial; los impulsa si crea condiciones favorables para atraer la inversión, incentiva su desarrollo o localización. El apoyo se concreta en determinadas medidas que favorezcan las condiciones de funcionamiento de las empresas o se desincentivan en forma de barreras y restricciones legales.

Fuente: Autores

2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Representa el resultado final de la actividad productiva del total de las unidades de producción residentes. Es un agregado que caracteriza la economía en su conjunto. Se deriva básicamente del concepto de valor agregado. El valor agregado bruto es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes más la parte (posiblemente el total) de los impuestos, menos las subvenciones, sobre los productos, no incluida en la valoración de la producción.

Nivel nacional

Desde el enfoque de la producción, el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento de 3,3% en el año 2019 respecto al año 2018. En el primer trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 1,1% respecto al mismo periodo de 2019. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 6,8% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 3,4% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades inmobiliarias crece 2,6 % (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

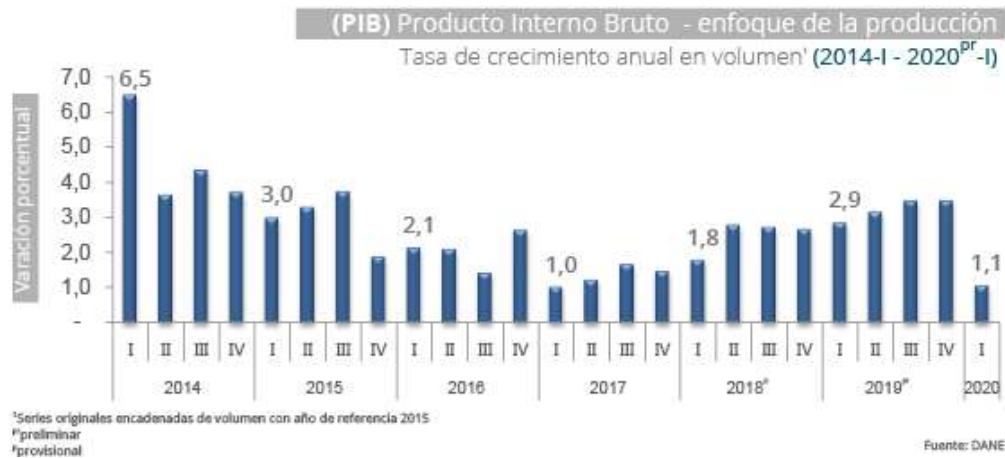
Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto en su serie corregida de efecto estacional y calendario decrece 2,4%. Esta variación se explica principalmente por la siguiente dinámica:

- Construcción decrece 11,4%.
- Industrias manufactureras decrece 4,5%.
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores decrece 3,9%.⁵

⁵ Ver en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_produccion_y_gasto.pdf

Gráfica 1. PIB Primer trimestre 2020



Fuente: DANE

Nivel regional

La economía vallecaucana mantuvo cifras positivas durante el segundo trimestre del 2019 con un repunte de 2,6%, según el Indicador Mensual de Actividad Económica, IMAE, que calculan la Universidad Javeriana Cali y el Banco de la República.⁶

En el acumulado del tercer trimestre de 2019, el PIB del Valle del Cauca habría crecido 2,9%, cifra inferior al registro nacional en igual periodo (3,1%). Cabe señalar que, entre 2014 y 2018 la economía del Departamento creció, en promedio anual, a un ritmo mayor al de Colombia.

Gráfica 2. PIB 2015-2019



Fuente: DANE

⁶ Ver en: <https://www.elpais.com.co/economia/del-valle-habria-crecido-2-6-en-el-segundo-trimestre.html>

Nivel local

Zarzal es una de las regiones de mayor producción de caña de azúcar, la gran riqueza agrícola del departamento, tierra de los ingenios azucareros como el de Río Paila y La Fábrica de Dulces Colombina. De territorio plano en su mayoría, está bañado por el río Cauca, en el cual, desemboca el río La Paila.

También se cultivan el plátano, la yuca, el algodón, maíz, sorgo, caña panelera, la soya, hortalizas y frutales como: uva, papaya, maracuyá, mango, guayaba, Pitaya, cítricos, aguacate y chontaduro.

Existen 20.000 hectáreas para la producción de ganado y quince hatos lecheros. Para pesca posee 10 hectáreas con variedad de tilapia roja, cachama, tucunaré y bocachico. Se está presentando un considerable incremento en renglones como la avicultura, porsicultura y apicultura⁷

En cuanto a la composición por sectores, el sector secundario que incluye la actividad industrial, es de gran importancia en los municipios de Bugalagrande y Zarzal, participando dicho sector con el 61,5% y el 49% respectivamente. El sector primario, que incluye al agropecuario, participa con el 45,7% en Bolívar y el 42,9% en Trujillo y en Riofrío con el 33,5%

Tabla 5: Composición del Valor Agregado por ramas de actividad económica

Actividad Económica	Andalucía	Bolivar	Bugalagrande	Riofrío	Trujillo	Tuluá	Zarzal
Primarias	30,4	45,7	14,2	33,5	42,9	6,6	9,7
Secundaria	16,2	5,4	61,5	20,2	5,5	13,7	48,9
Terciaria	53,4	49,0	24,3	46,3	51,6	79,8	41,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cámara de Comercio Tuluá

INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

Existen algunos razonamientos según los cuales la inflación tiene cierta capacidad para promover el crecimiento económico, básicamente, en aquellas economías que muestran bajos niveles de ingresos y, por tanto, una baja capacidad para generar ahorro que permita financiar inversiones, incrementar el empleo y, en general, la actividad productiva⁸

⁷ Ver en: <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

⁸ Ver en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reportó que durante 2019 el Índice de Precios del Consumidor (IPC), entendido como la inflación o costo de vida de los colombianos, aumentó a 3,80%, frente a 3,18% que registró en 2018⁹

Solamente en diciembre, este índice fue de 0,26%, menor al 0,30% que se obtuvo en el último mes de 2018.

Cuatro divisiones presentaron aumentos anuales superiores al promedio nacional. El caso más notorio se presentó en alimentos y bebidas no alcohólicas, con 5,80%.

En enero de 2020 este índice fue de 0,42%, lo que se tradujo en una cifra anual de 3,62%.

Los sectores que más crecieron en el primer mes del año fueron los rubros de restaurantes y hoteles; alimentos y bebidas no alcohólicas y transporte, con alzas de 0,87%; 0,76% y 0,70%. El cuarto punto fue el de bienes y servicios diversos, donde un monto importante fue el de comidas fuera del hogar.

Gráfica 3. Inflación 2019



Fuente: Larepública.co

⁹ Ver en: <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404>

TASA DE INTERÉS

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros¹⁰

La junta directiva del Banco de la República, en decisión unánime, mantuvo su tasa de interés en 4,25%. Tras la primera reunión de 2020, la junta tomó en consideración el hecho de que en diciembre la inflación anual (3,8 %) se redujo levemente.

Las perspectivas de crecimiento global son moderadas y en los Estados Unidos la Reserva Federal mantuvo constante su tasa de interés de referencia. La proyección del déficit de cuenta corriente para 2019 se mantiene por encima del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) y continúa siendo financiado mayoritariamente por la inversión extranjera directa.

Los efectos sobre la economía colombiana derivados de las cambiantes condiciones externas, en este entorno, al evaluar el estado de la economía y el balance de riesgos, la Junta decidió por unanimidad mantener la tasa de interés de referencia en 4,25%¹¹

¹⁰ Ver en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

¹¹ Ver en: <https://www.elcolombiano.com/negocios/banco-de-la-republica-mantuvo-la-tasa-de-interes-en-425-GH12378871>

Gráfica 4. Histórico Tasa de Interés



Fuente: Larepública.co

2.1.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL.

TASA DE DESEMPLEO

El desempleo en Colombia subió al 10,5 % en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018, informó el Dane, detallando que la cifra de población desocupada en 2019 ascendió a 2,6 millones de personas, un 8,7 % más (209.000 personas) respecto al año anterior.

"Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura fue la rama de actividad económica en la que más se redujo el número de ocupados, unas 201.000 personas menos que en 2018, mientras que la construcción fue la que más personas ocupadas aportó al año, con un aumento de 117.000 personas", explicó el Dane en un comunicado.

En diciembre esta tasa fue del 9,5 % lo que representa 0,2 puntos porcentuales menos a la registrada en el mismo mes del 2018. La población desocupada en el país ascendía a 2,4 millones de personas, con una disminución del 3 % (73.000 personas menos) con respecto al mismo mes del año anterior¹²

Para el 2020 la desocupación en el país no cedería, ya que puede llegar a 10,6%, según encuesta realizada por el Banco de la República con analistas locales

Según el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla la tasa de desempleo es muy alta y es considerada como un problema estructural que se debe enfrentar, ya que

¹² Ver en: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638>

el mercado laboral se ha venido deteriorando desde el 2015, cuando la economía comenzó a tener dificultades¹³

Gráfica 5. Histórico desempleo Nacional



Fuente: Larepública.co

COSTUMBRES Y TENDENCIAS DE CONSUMO

Bien decía el filósofo alemán Ludwig Andreas Feuerbach que “somos lo que comemos”. Pero, ¿qué consumen los colombianos? Un estudio de la consultora Kantar Worldpanel aplicado a 11 mil hogares latinoamericanos, entre ellos 800 colombianos (durante todo 2017) señala que el 76 % de los consultados (unas 608 familias) afirmó haber incrementado el consumo de verduras y frutas.

Cifra que muestra el cambio en los hábitos alimenticios que está teniendo la población pues, según datos del Ministerio de Agricultura, para 2015, un 35 % de las personas no consumían frutas y un 70 % no comían hortalizas diariamente.

De acuerdo con el informe de la consultora, la salud y el estado físico son preocupaciones de los colombianos, ocupan el tercer puesto después de inseguridad y aumento de precios/crisis económica. Esta inquietud coincide con la tendencia en Latinoamérica, donde el 30% de los hogares cambió sus hábitos de alimentación en el último año, siendo la sal, el azúcar y las frituras lo que los latinos más están disminuyendo en el consumo.

¹³ Ver en: <https://www.portafolio.co/economia/el-desempleo-no-cederia-en-el-2020-y-llegaria-al-10-6-537792>

Según Raúl Ávila, profesor de economía en la Universidad Nacional; lo anterior se debe a que muchas personas están viendo afectada su salud por temas como la obesidad y han dejado de comer fuera de casa.

Los datos de Raddar dan cuenta que para el año 2016 se observó un aumento del 153% en la frecuencia de visitas a restaurantes con respecto al 2015, siendo 6 de cada 10 establecimientos restaurantes de comida rápida.

Pero Ávila señaló que eso viene cambiando para 2017, no solo por un tema de salud sino también de costos e impacto en el bolsillo.

En medio de esa tendencia de ser más saludables, el 45% de los hogares colombianos encuestados por Kantar Worldpanel dijo haber disminuido el consumo de carnes rojas, 28% la ingesta de lácteos, 29 % de azúcar y 25 % de gaseosas.

Estos últimos datos toman relevancia cuando se observa que la ingesta de bebidas azucaradas en personas de 4 años de edad y más se redujo entre 2016 y 2017, pues pasó de 71,5% a 66,8%.¹⁴

“El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector.

FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento social representa uno de los procesos a través del cual se desarrolla la innovación social, caracterizándose por su focalización en la generación de soluciones a problemáticas sociales a partir del emprendimiento bajo modelos de negocio que garanticen su sostenibilidad económica y social, empoderando a las comunidades receptoras de la innovación como sujeto activo en el ciclo de desarrollo del emprendimiento.¹⁵

Lo anterior va estrechamente ligado a la formación académica, ya que esta influye en el desarrollo económico, teniendo en cuenta que el capital humano es la riqueza más importante de la empresa, donde el mayor grado de educación garantiza una mano de obra más calificada para alcanzar la eficiencia; y así, minimizar los obstáculos que los empresarios han identificado como de mayor

¹⁴ Ver en: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/consumo-de-alimentos-saludables-suben-en-el-pais-JC9488957>

¹⁵ Ver en: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Emprendimiento%20Social.aspx>

dificultad en el momento de emprender proyectos de inversión, que según expresa La ANDI (2018) estos son: Capital de trabajo (21,1%), baja demanda (18,8%), altos costos e impuestos (12,8%), trámites y normatividad (9,8%), cumplimiento del presupuesto (8,3%), garantía de rentabilidad del proyecto (8,3%), tasa de cambio (7,5%), financiación (4,5%), reforma tributaria (3,8%), tasa de interés (3,0%) y problemas en la consecución de proveedores para la ejecución de los proyectos (3,0%).

Gráfica 6. Dificultades para proyectos de inversión



Fuente: La ANDI

Respecto a los sectores donde se distribuye el emprendimiento social las cifras son: 35% emprendimiento y generación de empleo; 16% arte y cultura; 13% cultura paz y derechos humanos; 12% educación; 10% ambiente; 4% tics y otros. A esto se suma que 91,4% de los encuestados afirman que son un emprendimiento social sin vocación de lucro, por lo cual se autodenominaba organizaciones sin ánimo de lucro. Por lo anterior, se puede comprender que en efecto el emprendimiento social en Colombia está enfocado en la resolución de fenómenos sociales y en su mayoría no cuentan un modelo de negocio para generación de ingresos que en consecuencia fortalecería sus iniciativas.

¿Quiénes son los emprendedores sociales?

49,4% son mujeres y 50,6% son hombres, en su mayoría se encuentra entre los 25 - 34 años de edad (57,6%) es decir jóvenes adultos, seguidos por edades entre los 35- 44 años (17,5%) entre otras (ver informe completo). 71% de los emprendedores sociales son profesionales; 13,2% técnicos; 12,4% posgrados; 2,8% bachilleres y otros.

Financiación

Como suele pasar en el emprendimiento en todas sus dimensiones, por oportunidad o necesidad, en el caso de los emprendedores sociales también su primera fuente de financiación son los ahorros propios (85,6%). Además, 89,2%

no ha accedido al sistema financiero en busca de recursos debido a que opinan que este no cuenta con líneas especializadas de apoyo.

Las cifras demuestran que Colombia tiene una gran capacidad de innovación social, pero no es reconocida como un modelo de negocio rentable, más de la mitad viven producto de las donaciones. Quizá para solucionar estos factores es importante tener en cuenta la educación en emprendimiento social para hacerlo autosostenible y políticas públicas o normas que impulsen este tipo de emprendimiento, entre otros¹⁶

DESARROLLO DEL TURISMO

Desde enero y hasta octubre del 2019, el número de visitantes no residentes en Colombia se incrementó un 2,7 por ciento respecto al 2018, ya que en este período se recibieron 3,5 millones de visitantes, y se registró una ocupación hotelera de 56,7 %, la mejor tasa de ocupación hotelera de los últimos quince años. Para los líderes de la industria y los representantes del Gobierno, esta cifra marca una tendencia de desarrollo que, desde hace 8 años, Colombia ha venido consolidando.

La meta para el 2020 consiste en aumentar a 4,9 millones el número de visitantes no residentes. Una tarea nada fácil, pero de un optimismo con bases bien fundamentadas: en el 2014, según voces oficiales, el número de visitantes extranjeros llegó a 2,8 millones. De lograrse esta proyección, para el 2020, la cifra alcanzaría un nivel que puede colocar al país en un rango cada vez más alto.

Por primera vez en su historia, Colombia es líder del top 10 de los destinos recomendados para viajar en el 2020, según el nuevo ranquin realizado por la Asociación de Touroperadores de Estados Unidos (Ustoa). El reconocimiento, compartido con Egipto y Croacia, le permitirá al país mejorar su potencial turístico en el mundo¹⁷

Nivel regional

El departamento del Valle a principios de año, mostró avances en materia de turismo de negocios dado que, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 72 empresarios vallecaucanos prestadores de servicios turísticos están certificados en Normas Técnicas Sectoriales de Calidad y 1.623 realizaron el proceso de implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS. Estas cifras ubican al Valle en el quinto lugar a nivel nacional en la adopción de estas normas, después de Antioquia, Bogotá, Magdalena y Bolívar¹⁸

¹⁶ Ver en: <https://www.reconcolombia.org/panorama-del-emprendimiento-social-en-colombia/>

¹⁷ Ver en: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Noticias/2019/Diciembre-2019/Colombia-destino-tendencia-en-2020>

¹⁸ Ver en: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/futuro-del-valle-del-cauca-turismo-prometedor/

Igualmente, a principios del 2020 la plataforma de alojamiento Airbnb reconoció a Cali como una de las 10 ciudades del mundo que serían tendencia, con base al incremento interanual de reservas registradas a través de la plataforma.

Uno de los atractivos turísticos más recomendados para visitar en el Valle del Cauca es el Lago Calima, considerado como el lago artificial más grande de América del Sur, ubicado a 100 kms de Cali. Allí se puede acampar, pescar o practicar windsurf.

Gráfica 7. Turismo receptor 2019



Fuente: situvalle

Gráfica 8. Turismo receptor, uso de restaurantes 2019



Fuente: Siturvalle

Nivel local

Zarzal tiene sus fiestas aniversarias que en los últimos años se han destacado por tener programación muy variada y en cuanto a lo musical, artistas de gran reconocimiento, Dulces Fiestas de La Paila en mayo y El Encuentro de Coros en noviembre.

En los últimos años, Zarzal se ha convertido en epicentro de diversión inclusive para los municipios aledaños, ya que se organizan diversos actos con el fin de atraer turismo al municipio. Entre los sitios de interés de Zarzal Valle se destacan:

- Viejoteca El Cocli.
- El club de tiro, caza y pesca Los Guaros. Que se encuentra ubicado en la vía que conduce al barrio pama corregimiento de Limones a 50 Metros de esta vía. Podemos encontrar lagos de pesca, prácticas de tiro y gastronomía.
- Cartódromo Internacional Zarzal. Ubicado a 2 Kilómetros de la vía que conduce de Zarzal a Cali. Escenario para la práctica deportiva del circuito de karts y validas de motociclismo.
- El Paseo Eco turístico La Paila Sevilla.
- El Paseo Vial Zarzal - La Paila.
- El lago de Pesca Deportiva El Placer.

- Bosque de Caracolíes. Ubicado en el corregimiento de la Paila, cuenta con juegos infantiles.
- Los Chorros (este sitio, es uno de los más visitados por sus amplias zonas para nadar y además cuenta con un restaurante donde el principal plato es el pescado).
- Parque Recreacional Cumba.
- Río La Paila.
- El Cerro Caré.
- El Pan de Azúcar.
- Complejo Ecoturístico Leña Verde. Ubicado en el corregimiento de Quebrada Nueva a 20 minutos de la cabecera municipal. La vía que conduce de Zarzal a Armenia, ofrece cabalgata, zona de camping y cabañas.
- Hostal de Pipe. Ubicado en el corregimiento de Quebrada Nueva, a 15 minutos de la cabecera municipal y de la vía que conduce de Zarzal a Armenia. Se puede realizar deporte.
- La loma de La Cruz. Es también muy visitada en los meses de Julio y Agosto, en donde se elevan hermosas cometas, gracias a que es temporada de muy buenos vientos¹⁹

Al finalizar el año 2019, Zarzal incrementó el porcentaje de visitantes a 0,53 luego de que a mediados de ese mismo año su porcentaje fue de 0,37.

Gráfica 9. Turismo receptor 2019, Zarzal Valle del Cauca



Fuente: Siturvalle

¹⁹ Ver en: <http://soyvalle.com/index.php/region-central/zarzal>

2.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO.

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Aumento (o disminución) de la población por año en un determinado período debido al aumento natural y a la migración neta, expresado como porcentaje de la población del año inicial o base²⁰

Partiendo de los resultados del censo del 2018; el Dane realizó cálculos con base en las proyecciones de población a 2020, exponiendo que Colombia ha llegado a la cifra de 50 millones de habitantes en el mes de febrero. Las proyecciones publicadas por el Dane muestran que en junio del 2018, año del censo, la población del país era de 48'258.494 personas, pero en junio de 2020, se tiene proyectado que Colombia llegue a tener 50'372.424 de habitantes, donde 24.594.882 serían hombres y 25.777.542 mujeres, donde estas últimas representan el 51% de la población.

Cabe recordar que se esperaba llegar a 50 millones de habitantes en octubre del 2018, cosa que no sucedió pues no se cumplieron las proyecciones del censo que se llevó a cabo en el 2005, por motivos relacionados con que desde hace algunas décadas las familias colombianas tienen menos hijos que antes y el promedio del tamaño de los hogares en la actualidad es más bajo frente a lo reportado hace unas décadas. Hoy, una familia con tres hijos es atípica, antes era la media. El promedio ahora es de 2,2 hijos por hogar, en 2005 era de 2,4 hijos y en 1985 de 3,3 hijos.

En contraste con un menor número de descendientes por hogar, las personas viven más tiempo. La esperanza de vida en Colombia en 1974 era de 62,3 años, frente a los 76,1 años de la actualidad. Así mismo, aunque hay menos niños por familia, el acceso casi universal al sistema de salud ha reducido dramáticamente las cifras de mortalidad infantil: mientras en 1974 morían 68 niños por cada 1.000 nacimientos, el año pasado la cifra era de 16 infantes.

Colombia está en la fase final de una transición demográfica. Eso quiere decir que se reduce el número de jóvenes y aumenta el de ancianos. Entre 1985 y 1990 la tasa bruta de natalidad, que mide el número de nacimientos por cada 100.000 habitantes en edad de procrear, indicaba que había 28,8 nacimientos. Entre 2015 y 2020 esa tasa se proyecta en apenas 18.

Una de las causas es que las mujeres están ingresando con mayor entusiasmo al mercado laboral, lo que lleva a un aplazamiento de los embarazos y una reducción

²⁰ Ver en: http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Poblaci%C3%B3n/ficpbl_D01.htm

en el número de infantes. El otro fenómeno es el hogar unipersonal, con fuerte incidencia en las grandes ciudades²¹

Tabla 6. Indicadores Demográficos 2005-2020

Año	Población			Relaciones de			Edad Mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-Mujer (por mujer)	Masculinidad (por cien mujeres)	
2005	4.161.425	2.022.815	2.138.610	541,54	0,319	94,59	27,27
2010	4.382.939	2.126.737	2.256.202	491,06	0,297	94,26	28,92
2015	4.613.377	2.236.636	2.376.741	466,17	0,291	94,11	30,61
2020	4.852.896	2.350.433	2.502.463	473,37	0,291	93,92	32,06
Periodo	Tasas medias anuales de crecimiento (%)		Tasas implícitas (por mil)			Migrantes Netos	
	Exponencial	Geométrico	Crecimiento Natural	Natalidad	Mortalidad	Total	Tasa (por mil)
2005-2010	1,04	1,04	10,87	17,09	6,22	-10.611	-0,50
2010-2015	1,02	1,03	10,36	16,43	6,07	-2.644	-0,12
2015-2020	1,01	1,02	0,00	0,00	0,00	10.088	0,43
Periodo	Tasa de reproducción (por mujer)		Tasa de la fecundidad (por mil mujeres)		Edad media de la fecundidad (años)	Número estimado	
	Bruta	Neta	Global	General		Nacimientos	Defunciones
2005-2010	1,01	0,98	2.079,00	62,10	27,72	365.006	132.881
2010-2015	0,99	0,97	2.038,00	60,80	27,92	369.607	136.525
2015-2020	0,98	0,97	2.023,00	60,30	27,99	373.832	144.401
Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil (por mil)	Defunciones		
	Hombres	Mujeres	Total		< 1 año	0-4 años	1-4 años
2005-2010	69,23	78,41	73,71	16,70	6.148	6.688	540
2010-2015	70,95	79,96	75,35	14,80	5.535	5.895	360
2015-2020	72,44	81,13	76,68	13,30	5.043	5.259	217

Fuente: DANE

GRUPOS ETARIOS

Los sectores etarios están determinados por la edad y la pertenencia a una etapa específica del ciclo vital humano. La clasificación por sectores etarios es la más incluyente de todas en la medida en que todos nacemos, crecemos y envejecemos de manera similar. Del mismo modo, quienes pasan por momentos similares de la vida comparten valores, códigos, símbolos, actividades, prácticas y procesos que determinan sus aportes a la sociedad²²

El ciclo vital puede dividirse en diferentes etapas del desarrollo, aunque no deben tomarse en forma absoluta y recordar que existe diversidad individual y cultural. La siguiente clasificación es un ejemplo: in útero y nacimiento, primera infancia (0-5 años), infancia (6 - 11 años), adolescencia (12-18 años), juventud (14 - 26 años), adultez (27 - 59 años) y vejez (60 años y más).

El Director del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de Población de la CEPAL presentó estas proyecciones en la segunda reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo.

²¹ Ver en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

²² Ver en: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/areas-de-trabajo/practicas-culturales/grupos-etarios>

El número de habitantes de América Latina y el Caribe pasará de 635 millones en la actualidad a 793 millones en 2061, cuando se espera que la población de 65 años y más ya haya superado a la de menores de 20 años, según explicó hoy Dirk Jaspers, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), durante la segunda reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo que se celebra del 6 al 9 de octubre en México.

En la primera jornada de trabajos de la reunión, el Director del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de Población de la CEPAL, Dirk Jaspers, presentó el contexto sociodemográfico regional ante los representantes de gobiernos, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil que asisten al encuentro.

Según Dirk Jaspers, siguen preocupando los elevados niveles de mortalidad materna y de fecundidad adolescente en la región. Con todo, sí ha habido una disminución de la fecundidad en general y de la mortalidad infantil, así como un incremento de la esperanza de vida, lo que conlleva un cambio en la estructura por edades de la población y supone que en los próximos quince años el bono demográfico actual llegará a su fin en un tercio de los países de América Latina y el Caribe.

En cuanto a la estructura por edad, en 1988, el número de habitantes de 20 a 64 años superó a la población de menos de 20 años. Este grupo seguirá reduciendo su proporción, de forma que en 2057 la población de 65 años y más superará a la de entre 0 y 19 años. Además, en 2025, el grupo de población en edad activa, de 20 a 64 años, alcanzará su máximo en términos porcentuales y representará casi 60% del total.

Dirk Jaspers apuntó que estos cambios en la estructura etaria tienen implicaciones específicas en las áreas de educación, salud y pensiones.

En términos económicos, el Director del CELADE-División de Población de la CEPAL indicó también que el consumo de la población de 65 años y más superará por primera vez al de los menores de 20 años hacia el año 2030 en Cuba y Chile y hacia 2045 en Colombia, Brasil y México. Finalmente, en 2060 este fenómeno denominado de “economías envejecidas” se habrá extendido a toda la región, con la excepción de Bolivia, Paraguay y algunos países del Caribe.

Respecto a la situación actual, Dirk Jaspers explicó que la región no alcanzó el quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) sobre mortalidad materna, cuyo plazo de cumplimiento venció este año, ya que en 2013 registró aún 85 muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos, lo que supone una reducción de 39% respecto a 1990, lejos del 75% propuesto.

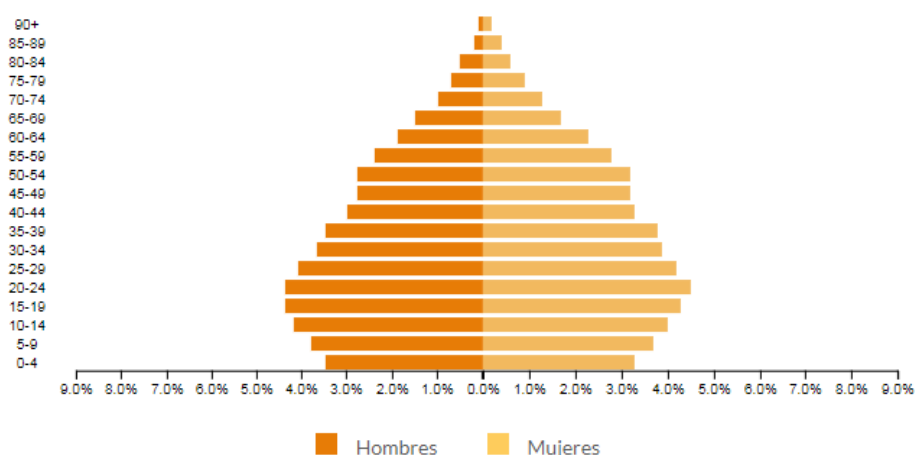
En cambio, América Latina y el Caribe sí cumplió el cuarto ODM, ya que redujo en dos tercios las muertes de menores de 5 años -de 54 a 18 por cada 1.000 nacidos

vivos- entre 1990 y 2013. Aun así, indicó Dirk Jaspers, sigue habiendo brechas tanto por nivel socioeconómico como por grupos étnicos.

En materia de fecundidad, en tanto, la mayoría de países registraba en los años 50 y 60 tasas cercanas a 7 hijos por mujer, mientras que en la actualidad en muchos de ellos esas cifras se sitúan alrededor de 2,5 hijos e incluso en algunos han caído por debajo de la tasa de reemplazo, que corresponde a 2,1 hijos por mujer.

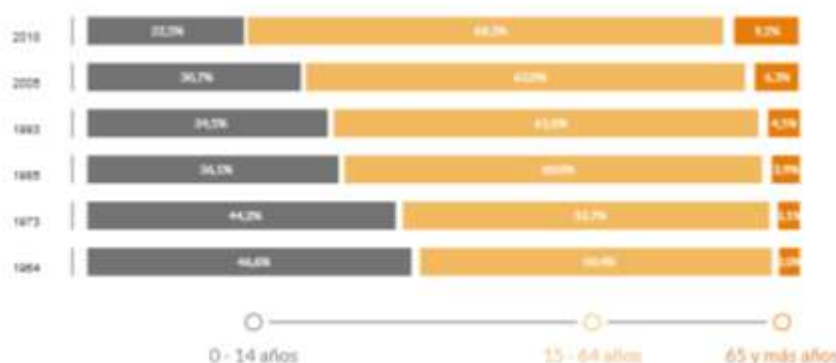
Pese a ello, la región sigue mostrando altos niveles de fecundidad adolescente. “Lo que más preocupa es que no hay una tendencia descendente”, apuntó el especialista en temas de población. En la región se registran 75,5 nacidos vivos de madres de 15 a 19 años de edad por cada 1.000 mujeres de esa franja etaria²³

Gráfica 10. Estructura de la población por edad y sexo 1964-2018



Fuente: DANE

Gráfica 11. Distribución de la población por grandes grupos de edad 1964-2018



Fuente: DANE

²³ Ver en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-2060-la-region-tendra-25-mas-habitantes-mas-adultos-mayores-que-menores-20-anos>

INDICE DE POBREZA

Hasta hace unas décadas, medir la pobreza era una tarea muy complicada por la falta de estándares e índices que permitiesen hacerse una idea aproximada y comparativa entre las economías de los distintos países y regiones de nuestro planeta.

El primer indicador extrapolable surge en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del índice de pobreza, creado en 1997: un parámetro estadístico que desarrolló la entidad para medir el nivel de pobreza que prevalece en los países y que refleja mucho mejor que el IDH (Índice de Desarrollo Humano) cuál es el nivel de privación al que los ciudadanos de una nación se ven expuestos²⁴

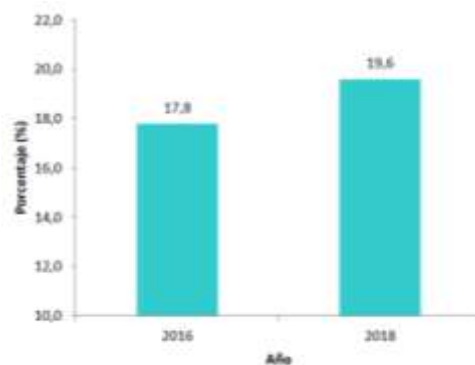
En 2017, para el total nacional, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional fue 17,0% y la incidencia de pobreza multidimensional se redujo 0,8 puntos porcentuales respecto a 2016, cuando fue 17,8%. Para el año 2018, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 19,6%; en las cabeceras de 13,8% y en los centros poblados y rural disperso de 39,9%, es decir, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en centros poblados y rural disperso fue 2,9 veces el de las cabeceras. Los cambios presentados entre 2016 y 2018 en la tasa de incidencia de la pobreza multidimensional fueron de 1,8 puntos porcentuales a nivel nacional, 1,7 puntos porcentuales en las cabeceras y 2,3 puntos porcentuales en los centros poblados y rural disperso; siendo estos cambios estadísticamente significativos.

En 2018, las tasas de incidencia de pobreza multidimensional más altas se presentaron en las regiones Caribe y Pacífica (sin incluir Valle del Cauca), la primera con 33,5% y la segunda con 33,3%. En tercer lugar, se ubica la región Central con 19,0%. La menor incidencia de pobreza multidimensional se presentó en Bogotá con 4,3%, seguida de Valle del Cauca con 13,6%.²⁵

²⁴ Ver en: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/pobreza/como-se-mide-la-pobreza/>

²⁵ Ver en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_multidimensional_18.pdf

Gráfica 12. Incidencia de la pobreza multidimensional 2016-2018



Fuente: DANE

2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.

DESARROLLO Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS

La viceministra de Economía Digital, Juanita Rodríguez, expresa que Colombia está en la ruta de la Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico.

En lo que respecta a las tecnologías digitales avanzadas (ciberseguridad, computación en la nube, internet de las cosas, robótica, impresión 3D, realidad virtual, inteligencia artificial, big data y blockchain), es imperativo continuar con su adopción y respectiva asimilación.

Las tecnologías avanzadas que apoyan el procesamiento y la distribución, como eslabones de la cadena de valor, están muy rezagadas en su adopción. Esa situación alcanza al conjunto del tejido productivo del país.

Por ejemplo, según el Observatorio de Economía Digital, en 2017 las empresas grandes en el país presentaron una penetración muy baja de Internet de las Cosas (14,8%), robótica (11,1%), impresoras 3D (4,8%), realidad virtual (1,7%), Big Data (16,8%) e Inteligencia Artificial (9,7%).

En lo que respecta a las tecnologías maduras o tradicionales (computadoras, software, aplicativos, redes móviles y fijas y banda ancha fija), el principal rezago reside en la asimilación de las mismas, no en su adopción dado que Colombia ya presenta un nivel elevado de digitalización.

En particular, la asimilación de tecnologías en procesos productivos debe enfocarse en la compra de insumos y distribución de productos a través de comercio electrónico.

De acuerdo con las encuestas realizadas por el MinTIC y la Cámara de Comercio de Bogotá en 2017, tan solo el 16% de las empresas grandes realiza ventas a través de comercio electrónico, bajando esta estadística a 14% en pymes y 12% en microempresas. En el caso de la cadena de aprovisionamiento, solamente el 18% de las empresas grandes, 17% de las pymes y 15% de microempresas realiza compras a través de comercio electrónico.

En lo que se refiere a la gestión de tecnologías maduras, el Observatorio de Economía Digital destaca que el principal déficit reside en la especialización de la función de TIC dentro de microempresas.

Para incentivar a las mipymes para avanzar en la implementación de tecnologías maduras y avanzadas, Inicialmente se están implementando proyectos y procesos de transformación digital en las empresas. Esto va más allá de infraestructura, software o hardware avanzado. Se trata de llevar a los empresarios a hacer una revisión profunda de sus procesos, identificar los problemas más comunes en ellos y de qué manera la tecnología podría ayudar a solucionarlos, así como hacerlos más productivos. Implementar tecnología sin este proceso de análisis del negocio de cara a la economía digital, llevaría a que la empresa no apropie o saque provecho de la misma.

La Estrategia de Transformación digital empresarial del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones cuenta con cinco (5) componentes interconectados que buscan llevar a las empresas del país por la ruta digital a través de la transformación de sus negocios y cuenta con una inversión de \$47.000 millones, los cuales serán invertidos en las siguientes iniciativas: mentalidad y cultura, formación, centros de transformación digital empresarial, proyectos de comercio electrónico y soluciones TIC²⁶

INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La inversión en investigación y desarrollo que realiza el país es vergonzosamente baja, tal como lo constatan tanto los informes del Banco Mundial y la Unesco como los que realiza el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Según el dato más reciente que proporciona el primero de estos organismos, Colombia invierte en este campo apenas un 0,24 por ciento del Producto Interno Bruto, una proporción incluso inferior a los recursos que se asignaron en 1996 y 1997, cuando alcanzaron un pico, entonces bajo.

²⁶ Ver en: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

Las comparaciones internacionales que nos proporcionan todos estos organismos son, además, deplorables. Colombia apenas invierte una décima parte del promedio de los países de la Oede; menos de una octava parte de lo que invierte China, y una séptima parte de lo que invierten en promedio países de renta media alta a los cuales pertenecemos. Y nos encontramos no solo por debajo de Brasil, el líder latinoamericano en este campo, sino también de otros de la región (Argentina, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, México y Uruguay).

Es necesario que el fortalecimiento del sistema de ciencia y tecnología y la asignación de recursos crecientes a la investigación pasen a ocupar un papel predominante en la administración Duque. Celebro el anuncio del Presidente de que duplicará los recursos en este campo. El objetivo debe ser alcanzar lo más pronto posible un 1 por ciento del PIB. Ello debe estar acompañado por el papel protagónico que debe jugar Colciencias como coordinador del sistema y de la creación de un verdadero Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de alto nivel y de carácter plural, que sea la máxima autoridad del sistema²⁷

Gráfica 13. Porcentaje de inversión nacional en I+D por tipo de entidad ejecutora



Fuente: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología

²⁷ Ver en: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-atraso-colombiano-en-ciencia-y-tecnologia-519977>

2.1.5. ENTORNO AMBIENTAL.

NORMATIVIDAD

Como normatividad general la Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de principios fundamentales como:

Derecho a un ambiente sano

En su Artículo 79, la Constitución Nacional (CN) consagra que: "Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines"

El medio ambiente como patrimonio común

La CN incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95).

Desarrollo Sostenible

La CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: " El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados²⁸

²⁸ Ver en: <https://www.foronacionalambiental.org.co/nuestros-temas/politica-ambiental-nacional/>

Tabla 7. Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia

ART.	TEMA	CONTENIDO
7	Diversidad étnica y cultural de la Nación	Hace reconocimiento expreso de la pluralidad étnica y cultural de la Nación y del deber del Estado para con su protección.
8	Riquezas culturales y naturales de la Nación	Establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación.
49	Atención de la salud y saneamiento ambiental	Consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental y ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos.
58	Función ecológica de la propiedad privada	Establece que la propiedad es una función social que implica obligaciones y que, como tal, le es inherente una función ecológica.
63	Bienes de uso público	Determina que los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos y los demás bienes que determine la ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables.
79	Ambiente sano	Consagra el derecho de todas las personas residentes en el país de gozar de un ambiente sano
80	Planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales	Establece como deber del Estado la planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.
88	Acciones populares	Consagra acciones populares para la protección de derechos e intereses colectivos sobre el medio ambiente, entre otros, bajo la regulación de la ley.
95	Protección de los recursos culturales y naturales del país	Establece como deber de las personas, la protección de los recursos culturales y naturales del país, y de velar por la conservación de un ambiente sano.
330	Administración de los territorios indígenas	Establece la administración autónoma de los territorios indígenas, con ámbitos de aplicación en los usos del suelo y la preservación de los recursos naturales, entre otros.

Fuente: Foro nacional ambiental

CAMBIO CLIMÁTICO

Los cambios de temperatura afectan la distribución, el tamaño, la estructura y la abundancia de las poblaciones de algunas especies, como lo publicó la CEPAL el año pasado en su informe “El cambio climático y sus efectos en la biodiversidad de América Latina”, basado en evidencia científica. Esto, en otras palabras, representa cambios en la biodiversidad.

María Eugenia Rinaudo, del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, hace énfasis en el riesgo que representa el cambio climático para la polinización, el proceso de la naturaleza que permite la germinación y la aparición de nuevos frutos y semillas y que ya está en riesgo. Investigaciones de diferentes organizaciones como la FAO o la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas, IPBES, han prendido alarmas por el declive en el número de especies polinizadoras como las abejas, en peligro de extinción.

El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia, IDEAM, dice que la evidencia histórica muestra un aumento significativo

en las sequías y en las precipitaciones extremas en los últimos treinta años y se pronostica un incremento de cerca de 0,9 grados centígrados para el 2040 y de 2,4 grados centígrados a final de siglo en la temperatura del país.

La información proviene de la tercera comunicación nacional de cambio climático (2017), el mecanismo en el cual se analiza la vulnerabilidad de Colombia ante este fenómeno planetario y que busca servir como herramienta para la gestión territorial. Allí se hacen proyecciones de cómo se pueden ver afectados el recurso hídrico, el hábitat humano, la biodiversidad, la infraestructura, la salud y la seguridad alimentaria. Según el documento, el 100 por ciento de los municipios de Colombia tiene algún grado de riesgo por cambio climático y en 2040 el 25 por ciento estará en riesgo alto y muy alto de sufrir fuertes impactos.

En relación con estos datos, varias entidades públicas vienen trabajando para tomar acciones que mitiguen los efectos del cambio climático. El año pasado, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible publicó el documento para tomadores de decisiones de la Política Nacional de Cambio Climático, en la cual se plantean las metas nacionales de desarrollo bajo en carbono y resiliente al clima, con el objetivo de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades.

A estos documentos se suman otros como los resultantes de una agenda de investigación del Departamento de Planeación Nacional, con análisis económicos sobre las implicaciones del cambio económico en el país. Por ejemplo, en los precios del agua, en los efectos económicos de futuras sequías y en las implicaciones negativas para el sector forestal, ganadero y transporte, entre otros. Para María Eugenia Rinaudo, la experta del Humboldt, es indispensable proponer formas de gestionar la biodiversidad y explica que, al ver las estadísticas globales de tendencia de gases de efecto invernadero, estas están relacionadas con la producción de bienes y servicios.

Si bien intervenir directamente en las políticas ambientales es algo que los ciudadanos no pueden hacer siempre desde sus vidas cotidianas, hay una serie de acciones que cooperan hacia una vida más consciente del rol de los seres humanos en el cambio climático, principalmente desde el consumo local de bienes y servicios. Estas son algunas recomendaciones:

- Movilidad: usar el transporte público y los paraderos, vehículos compartidos e incrementar el uso de la bicicleta.
- En el campo: cuidar árboles, aún en épocas de sequía, cocinar con estufas de leña eficientes y recolectar agua.
- En la oficina: reducir las impresiones, apagar los equipos electrónicos cuando no estén en uso, pasarse a los bombillos ahorradores o LED.
- En la casa: recolectar el agua de la ducha mientras la temperatura se regula, aprovechar la luz natural y utilizar bombillos eficientes, usar sanitarios ahorradores de agua²⁹

²⁹ Ver en: <http://www.todoesciencia.gov.co/cambio-climatico-en-colombia>

DESARROLLO SOSTENIBLE

Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas”. Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias³⁰

Durante el panel de desarrollo sostenible adelantado en el evento de los 100 días de gobierno “El Futuro ya comenzó”, el ministro de Ambiente, Ricardo Lozano Picón, señaló que “esta cartera es el soporte para el desarrollo económico, la transformación social y cultural de Colombia, y en ese sentido, se gestionó el aumento de recursos de inversión 2019, logrando \$155.000 millones adicionales que permitirán la financiación de proyectos prioritarios en las regiones

El Ministro se refirió a la importancia de “educar al país en una cultura de la prevención, instrumento fundamental en la implementación de acciones en el territorio por parte de los sectores, gobernadores, alcaldes y ciudadanos, con el fin de reducir las afectaciones, ante la probabilidad de ocurrencia (90% en este momento), de un fenómeno de variabilidad climática: ‘El Niño’ 2018-2019”.

Se adoptó una política mediante documento Conpes, estableciendo las entidades responsables de cada acción. Por su parte el Ideam continuará monitoreando el comportamiento climático del país.

Comprometido con el desarrollo sostenible de los colombianos, el Gobierno de Colombia introdujo la Estrategia Nacional de Economía Circular, permitiendo generar nuevos modelos de negocios, maximizando el valor de los sistemas de producción y consumo, a través de la reducción, reutilización, reciclaje y aprovechamiento de materiales, agua y energía.

Adicionalmente, se presentó el Plan de Acción Sectorial Ambiental de Mercurio, que se suma a los planes de Minas, Ambiente, Salud, Trabajo, Agricultura, Transporte y Comercio, quienes en agosto pasado suscribieron el Plan Único

³⁰ Ver en: <https://www.foronacionalambiental.org.co/nuestros-temas/politica-ambiental-nacional/>

Nacional de Mercurio, con el fin de erradicar a 2023 todos los usos de la sustancia en el país.

“El plan contribuirá con la reducción de emisiones y liberaciones, permitiendo avanzar en la protección del agua, aire, suelo y la biodiversidad en el territorio nacional”, añadió el Minambiente.

Con el propósito de proteger nuestros bosques y bajo la orientación del Presidente Duque, se creó el Consejo Nacional de lucha contra la deforestación, cuya tarea es desincentivar el accionar de los grupos y personas involucrados en la deforestación en Colombia y generar actuaciones oportunas e inmediatas a partir del intercambio de información y la suma de capacidades³¹

RECICLAJE DE RESIDUOS SÓLIDOS

El uso de bolsas plásticas de diferentes colores es una de las medidas que contempla la Resolución 1397 de julio de 2018, a partir de la cual el Gobierno nacional espera aumentar la separación en la fuente en los hogares del país

“El código de colores se establece a través de una modificación a la resolución del uso racional de bolsas y lo que queremos con esta norma es ir fortaleciendo la cultura ciudadana. Con este tema, estamos fortaleciendo un esquema de separación básico en tres colores: el gris, el azul y el verde”, señaló Willer Guevara Hurtado, viceministro de Políticas y Normalización Ambiental del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Según el funcionario, el color gris estará destinado para los residuos de papel y el cartón, mientras que en las bolsas de color azul se deberá depositar todo lo concerniente a plástico, vidrio, metal y multicapa. Entre tanto, en la bolsa verde se dispondrán para los residuos orgánicos aprovechables.

"La medida, que entrará en vigor a partir del 1 de mayo de 2020, establece en el primer año de implementación, que los distribuidores de bolsas plásticas deberán entregar a sus clientes por lo menos el 5 por ciento de bolsas de colores respecto a la cantidad de bolsas distribuidas en los puntos de pago; luego de este primer año, la meta se incrementará de manera paulatina y anual en un 2%. De esta forma, se espera que al 2030, la distribución de estas bolsas llegue a ser del 31 por ciento. Estos porcentajes no implican incrementos en la distribución total de bolsas plásticas", señaló el Ministerio de Ambiente a través de un comunicado de prensa.

La norma indica además que las franquicias con casas matrices fuera

³¹ Ver en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4227-en-los-primeros-100-dias-de-gobierno-el-sector-ambiente-sienta-las-bases-del-desarrollo-sostenible-para-colombia>

de Colombia podrán entregar al cliente distintivos adheribles de mínimo de 20 centímetros de lado o de diámetro, o con un área equivalente, con la leyenda que indique los residuos que corresponden a cada color.

"Para la aplicación en las bolsas plásticas de los distintivos impresos o adheridos, habrá libertad en la combinación de diseños. Sin embargo, la resolución establece que el área mínima que se deberá destinar en la cara frontal o posterior de la bolsa será mínima del 20 por ciento", recalca el documento.

"Sabemos que hay municipios o territorios en donde ya tienen separación de lo orgánico y hacen compostaje, y también aprovechan residuos de plástico, vidrio, papel, cartón etc., allí van a aplicar muy bien estos tres tipos de colores, pero lo que queremos es empezar a fortalecer la cultura ciudadana de la separación en la fuente en todo el país", apuntó el Viceministro.

Con esta iniciativa se espera mejorar los índices de reciclaje en el país, que en 2017 estaba en un 17 por ciento y más aún, teniendo en cuenta, que en los próximos 5 años un total 321 rellenos sanitarios cumplirán su vida útil³²

Gráfica 14. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Indicador nacional, tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos



Fuente: www.elespectador.com

³² Ver en: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/reciclaje-urge-ampliar-su-implementacion-en-colombia/41215>

2.1.6. ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

NORMATIVIDAD

Para cumplir con la normatividad colombiana y evitar sanciones, es importante que quienes estén interesados en abrir al público un establecimiento de expendio de productos alimenticios cumplan con los requisitos según Decreto 1879 de 2008 los cuales son:

1. Matrícula mercantil vigente. El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara correspondiente.

Se recomienda verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre y esto se puede hacer en la página www.rues.org.co.

Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

2. Certificado Sayco & Acinpro. Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

3. Registro Nacional de Turismo. Este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.

4. Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos.

Es así como los establecimientos deben garantizar el cumplimiento de las leyes ya mencionadas y otras a las que haya lugar. Muestra de dicha garantía se logra a través de la obtención del Concepto sanitario, el cual es emitido por la autoridad sanitaria pertinente una vez radicada la solicitud y realizada la auditoría de inspección, vigilancia y control del establecimiento.

La autoridad sanitaria encargada de emitir el concepto sanitario para los establecimientos que realizan expendio de alimentos es la Secretaría Distrital de Salud o sus entes territoriales.

5. Otras normas. Se debe cumplir con las normas que se expidan en el lugar donde se establezca el establecimiento comercial referente al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y actividad comercial. Es así como se tendrá que validar, entre otros:

Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva. Validar si, por las características del establecimiento, este requiere realizar dichos trámites. Sobre estos dos ítems en particular se puede encontrar información en la página web: www.secretariadeambiente.gov.co en Trámites en línea.

Otros requisitos de carácter obligatorio no estipulados en el Decreto 1879 de 2008

6. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios

7. Lista de precios. Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

8. Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

El primer paso para obtener el RUT es realizar el Pre-Rut, el cual se puede obtener a través de la página web www.dian.gov.co en Servicios en línea, RUT,

Inscríbase en el RUT o en las salas virtuales de la Cámara de Comercio. Una vez se tenga la certificación de apertura de la cuenta y el Certificado de Existencia y Representación Legal, el usuario debe dirigirse a la DIAN y solicitar el RUT definitivo.

9. Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos. El usuario tendrá que acercarse a la entidad que haga las veces de la Secretaría Distrital de Hacienda.

10. Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

Trámite voluntario:

11. Depósito de la enseña comercial. La enseña comercial es un signo como palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros, que permite identificar un establecimiento de comercio. Por lo anterior, al momento de abrir las puertas de un establecimiento al público, las empresas deben garantizar la protección de la enseña comercial del mismo. Dicha protección se garantiza realizando el depósito de la enseña comercial, el cual es una inscripción que hace el empresario o comerciante en el registro público de la propiedad industrial, administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio. El depósito otorga un derecho de exclusividad de propiedad industrial desde la fecha en la que se presenta la solicitud y termina cuando la enseña comercial se deje de usar o cuando cesan las actividades del establecimiento que la usa³³

Con respecto a la informalidad, como una de las preocupaciones de los empresarios. Claudia Barreto, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), dice que esta pesa cerca de 50% en el negocio; afectando a quienes operan de manera legal. Directivas de McDonald's indican que este flagelo es el principal destructor de valor del sector, pues mientras las empresas formales trabajan para ofrecer productos de calidad, con estrictos procesos de limpieza y salubridad altamente regulados; creando miles de empleos formales y pagando impuestos; deben competir en desventaja con opciones informales que no tienen ningún control en estos aspectos.

³³ Ver en: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Ante esta situación, Barreto señala que vienen trabajando de la mano con el Gobierno con el fin de encontrar salidas tendientes a superar las barreras que han impedido un mejor dinamismo.³⁴

LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

En la reforma tributaria del 2012 se creó el impuesto nacional al consumo el cual se aplica a la venta o a la prestación de algunos bienes o servicios, los cuales no están identificados como de primera necesidad ni están contenidos dentro de la canasta básica. Este impuesto al consumo en 2018 en Colombia para restaurantes contiene ciertas características que son necesarias identificar:

Los restaurantes que forman parte de una franquicia y que pagaban el IVA mas no el impuesto al consumo, no serán responsables en la actualidad del IVA sino del impuesto al consumo en 2018 en Colombia.

Para cumplir con este impuesto, los restaurantes deben contar con ciertos requisitos:

- No deben prestar el servicio de catering empresarial, de lo contrario deberán pagar el IVA, quedando exentos del impuesto al consumo.
- No deben poseer más de un establecimiento, local o negocio durante al año 2018.
- Los ingresos de sus actividades no deben haber superado los 3.500 UVT en el año pasado.
- Si un restaurante factura menos de \$50 millones al año no puede ser gravado con el impuesto al consumo.

En este sentido los restaurantes que venden los conocidos corrientazos en su mayoría quedarán fuera de este impuesto ya que son restaurantes pequeños que no llegan a facturar los \$50 millones durante el año.

En caso de no cumplir con uno de estos requisitos el restaurante no puede optar por el impuesto al consumo en 2018 en Colombia. Para dichos bares o restaurantes que no puedan contar con el impuesto al consumo deberán notificarlo mediante la responsabilidad N° 33 en su RUT.

Con todo esto se busca un equilibrio a la hora de la recaudación de los impuestos, al tiempo que se intenta ayudar a los comerciantes y dueños de los restaurantes brindándoles un alivio. Así que para llevar las cuentas claras es conveniente llevar un registro de todas las transacciones y sus facturas legales. Para esto se tienen a

³⁴ Ver en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

disposición softwares modernos como el caso de Posrestaurantebar.co el cual brinda toda la ayuda a la hora de facturar y controlar el inventario del restaurante³⁵

REFORMAS LABORALES

Uno de los puntos que el gobierno que finalizó, no logró concretar fue la presentación de una reforma laboral a consideración del Congreso, a pesar de que desde el sector empresarial se hizo esta solicitud en reiteradas ocasiones, ya que los analistas han sostenido que es necesario realizar cambios a la legislación en este sentido para hacer que la productividad y la eficiencia de los trabajadores aumente.

Salario Regional. Colombia tiene un salario mínimo único desde 1983. Es uno de los salarios mínimos más altos en el mundo en relación a los salarios de equilibrio. El grado en que el salario mínimo afecta la informalidad, el empleo y la capacidad de consumo es muy diferente en distintas regiones del país. Como la movilidad laboral entre estas regiones está lejos de ser perfecta, los salarios no regulados son diferentes en distintos lugares. Los precios de los bienes de consumo también lo son.

Con respecto a los salarios por profesión. Los profesionales colombianos luego de estudiar durante muchos años y realizar especializaciones o doctorados, esperan que ese conocimiento adquirido sea bien remunerado.

Sin embargo, el intrincado mercado laboral en Colombia suele ofrecer salarios que a simplemente vista pueden parecer injustos. Por otro lado, muchas veces los egresados no tienen claro cómo deben negociar con las empresas su aspiración salarial y, ante la necesidad de conseguir un trabajo, ceden y aceptan salarios bajos que incluso llegan a ser el mínimo estipulado por el Gobierno. Según la Red de Comunidades de Egresados Antioquia (REP), hace diez años se encontraron profesionales que estaban recibiendo el salario mínimo.

Hablando de la edad pensional, actualmente en Colombia la edad de jubilación es de 56 años para mujeres y 62 para hombres. En la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) son de la opinión de que, si en general la población está viviendo más, toca trabajar más tiempo.

El grueso en América Latina se pensiona a los 65 y en EU a los 67 años. Han pasado 20 años para subir la edad de pensión. A esto se suma que mientras en la mayoría del mundo las pensiones equivalen al 50% del salario generado históricamente por cada cotizante, en Colombia dicha proporción aumenta entre el 65% y 70%.

³⁵ Ver en: <https://posrestaurantebar.co/novedades/93-impuesto-al-consumo-en-2018-en-colombia-para-restaurantes>

Continuando con la cotización pensional. Una reforma laboral debe contemplar sin duda este aspecto. El aumento anual de 25 semanas de cotización para pensión finalizó en 2015, por tanto, hasta que no se expida una nueva norma, las semanas a cotizar para pensión seguirán siendo 1.300.

El artículo 9 de la Ley 797 de 2003, que enuncia los requisitos para adquirir la pensión de vejez, estableció que desde enero de 2006 hasta 2015 se incrementarían de forma anual 25 semanas de cotización al sistema de pensiones para los trabajadores hasta llegar a las 1300.

Equidad de género. Un informe de Aequales, una consultora empresarial en equidad de género, en alianza con el CESA y la Secretaría Distrital de la Mujer, creó el “Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones”, una herramienta de diagnóstico y medición para las empresas y entidades públicas.

En el informe de 2017 se evidenció que en el sector privado la brecha salarial a favor de hombres es de un 22,29% para el segundo nivel y 15,18% para el tercer nivel, y únicamente el 35,37% de los puestos de junta directiva son ocupados por mujeres.

Prestación de servicios. El contrato por prestación de servicios (OPS) es una de las modalidades de trabajo más común en Colombia y requiere de una serie de obligaciones y beneficios que en muchas ocasiones el trabajador desconoce.

Según datos del Ministerio de Salud y Protección Social, en 2016 más de un millón de personas en el país trabajaban bajo el contrato por OPS. El 75% laboraban con empresas privadas y el 25% restante contrataban con alguna entidad pública. Las empresas o entidades que contratan de esta forma no están obligadas a pagar primas, cesantías, pensión, EPS, riesgos profesionales y cajas de compensación familiar.

Horas extras. La Ley colombiana es clara en definir como una hora extra o trabajo adicional, el hecho de exceder la jornada máxima legal que comprende 48 horas a la semana y ocho horas al día. En todo caso, este trabajo adicional no podrá exceder las dos horas diarias o 12 semanales.

Existen dos jornadas laborales entre las cuales un trabajador puede cumplir su horario de ocho horas diarias o 48 semanales: la ordinaria, que va de 6 de la mañana a 9 de la noche, y la nocturna, de 9 de la noche a 6 de la mañana. Es importante que se tenga en cuenta que, si una persona trabaja de noche, por el solo hecho de ser horario nocturno, su salario debería ser un 35% superior al que recibiría si trabajara de día.

Hablando de los sindicatos. El sector sindical en Colombia ha venido perdiendo fuerza y cada vez son menos los trabajadores afiliados a estos grupos. Esta situación se debe en parte porque el Estado ha debilitado su materia prima al

permitir la tercerización y precarización laboral, que aún siguen siendo relevantes en algunos sectores de la economía.

Informalidad. La informalidad en Colombia en el trimestre diciembre del año anterior y febrero de 2018 en las 13 y 23 ciudades del país, llegó al 47% y 48,2%, respectivamente, confirmó el DANE. Estas cifras son los niveles más bajos desde que hay cifras comparables para este periodo desde 2007. La población ocupada informal se concentró en las trece principales ciudades del país en los sectores de comercio, hoteles y restaurantes de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

Con relación a los jóvenes. Según la más reciente medición del DANE, la tasa de desempleo de los hombres jóvenes en el trimestre móvil diciembre 2017-febrero 2018 fue 13,7%, la tasa global de participación fue 65,6% y la tasa de ocupación fue 56,6%. En el trimestre móvil diciembre 2016-febrero 2017, estas tasas fueron 12,7%, 67% y 58,5%, respectivamente. En el total nacional, para las mujeres jóvenes la tasa de desempleo en el trimestre móvil diciembre 2017-febrero 2018, fue 23%, la tasa global de participación fue 50% y la tasa de ocupación fue 38,5%³⁶

Gráfica 15. Objetivos de Desarrollo Sostenible, indicador nacional, porcentaje de mujeres en cargos directivos del Estado Colombiano.



Fuente: www.elspectador.com

³⁶ Ver en: <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-10-puntos-de-una-possible-reforma-laboral-en-el-pais>

Tabla 8. Análisis de variables, tendencias e impactos

	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO		¿POR QUÉ?
			OPORTUNIDAD / AMENAZA	MAYOR / MENOR	
ECONÓMICO	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	Las proyecciones para el 2019 por parte del Gobierno del Presidente Iván Duque consistía en alcanzar la meta de crecimiento de la economía en un 3,6% ya que en el 2018 fue de 2,7%; sin embargo, este crecimiento fue de 3,3%	OPORTUNIDAD	MAYOR	Es favorable para PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” porque se presenta mayor producción en especial en empresas de la región como Colombina y Riopaila, así mismo se incrementa la oferta de empleo y los ingresos de las personas, lo cual aumenta la probabilidad de consumo en el establecimiento y de sus ingresos.
	INFLACIÓN	La tendencia de inflación a uno y más años se encuentran alrededor de 3,5%. Para el año 2019 los sectores de alimentos y bebidas no alcohólicas (5,80%), bebidas alcohólicas (5,48%), restaurantes y hoteles (4,23%) estuvieron por encima del promedio nacional.	AMENAZA	MAYOR	El alza de la inflación provoca que las personas destinen sus ingresos a suplir necesidades más prioritarias, teniendo poca disponibilidad de dinero para comer fuera de casa.
	TASA DE INTERÉS	La tendencia desde el inicio del 2018 fue una misma tasa de interés de 4,25%. Esta disminuyó con referencia al 2017 donde la tasa cerró en 4.75% Para inicios del 2020, el Banco de la República decidió reducir en 50 puntos básicos las tasas de interés de referencia para Colombia y las ubicó en 3,75%.	OPORTUNIDAD	MENOR	En el momento en que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” vea la necesidad de adquirir un nuevo crédito lo podría hacer con más tranquilidad por la tendencia de las tasas de interés estables.

SOCIO - CULTURAL	TASA DE DESEMPLEO	El desempleo en Colombia subió al 10,5% en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018.	AMENAZA	MAYOR	Cuando las personas están desempleadas tienen menos capacidad para elegir comer fuera de casa, optando por opciones más económicas o por preparar los alimentos en casa.
	COSTUMBRES Y TENDENCIAS DE CONSUMO	En medio de la tendencia de ser más saludables, el 45% de los hogares colombianos encuestados por Kantar Worldpanel dijo haber disminuido el consumo de carnes rojas, 28% la ingesta de lácteos, 29% de azúcar y 25% de gaseosas. Actualmente los consumidores buscan alimentos más saludables sin que ocasione demasiado impacto al bolsillo.	AMENAZA	MAYOR	Aunque cada año existe un aumento en la tendencia de consumo fuera de casa, las personas están optando por disminuir el consumo de carne e ingerir alimentos saludables guiadas por las recomendaciones médicas; lo cual es una amenaza porque puede causar disminución de clientes en el establecimiento; ya que sus productos principales son los asados, además de las alas a la BBQ.

	FORMACIÓN EN EMPRESARIADO SOCIAL	Colombia tiene una gran capacidad de innovación social, pero no es reconocida como un modelo de negocio rentable, más de la mitad viven producto de las donaciones. Quizá para solucionar estos factores es importante tener en cuenta la educación en emprendimiento social con apoyo de los diferentes programas del Estado, para hacerlo autosostenible y políticas públicas o normas que impulsen este tipo de emprendimiento que genere un cambio en las personas: como empleados en mano de obra calificada y como consumidores con mayor poder adquisitivo.	OPORTUNIDAD	MAYOR	El emprendimiento social impulsa el desarrollo económico, la inclusión y la formación de profesionales calificados, lo cual beneficia a los establecimientos en incremento de las ventas y oportunidad para fortalecer planes de negocio orientados al beneficio social.
	DESARROLLO DEL TURISMO	Según informes de Siturvalle, en el 2019 el turismo receptor del Valle del Cauca ha disminuido en la ciudad de Cali y se ha incrementado en municipios como Buga y Zarzal, en comparación con el segundo trimestre del mismo año.	OPORTUNIDAD	MAYOR	El incremento de turistas es una oportunidad para ASADOS LA QUINTA PORRA, y el municipio de Zarzal, ya que es un sitio atractivo donde estos turistas pueden conocer y deleitarse con la gastronomía y amabilidad de nuestra región. Lo anterior se refleja en crecimiento económico.

DEMOGRÁFICO	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	Las proyecciones publicadas por el Dane muestran que, en junio del 2018, año del censo, la población del país era de 48'258.494 personas, pero para febrero de 2020, Colombia habrá llegado a la cifra de 50 millones de habitantes.	OPORTUNIDAD	MAYOR	Para ASADOS LA QUINTA PORRA, que exista un crecimiento de la población se traduce en incremento de clientes a futuro.
	GRUPOS ETARIOS	El Director del CELADE-División de Población de la CEPAL indicó que el número de habitantes de 20 a 64 años ha superado la población de menos de 20 años. Este grupo seguirá reduciendo su proporción, de forma que en 2057 la población de 65 años y más superará a la de entre 0 y 19 años. Además, en 2025, el grupo de población en edad activa, de 20 a 64 años, alcanzará su máximo en términos porcentuales y representará casi 60% del total. En términos económicos, el consumo de la población de 65 años y más superará por primera vez al de los menores de 20 años hacia el año 2045 en Colombia. Finalmente, en 2060 este fenómeno denominado de “economías envejecidas” se habrá extendido a toda la región.	OPORTUNIDAD	MENOR	Es una oportunidad a futuro de ofrecer un menú acorde a las necesidades de personas mayores, los cuales pueden tener mayor capacidad económica y preferencias del consumo fuera de casa.

	INDICE DE POBREZA	Para el año 2018, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 19,6%, donde La menor incidencia de pobreza multidimensional se presentó en Bogotá con 4,3%, seguida de Valle del Cauca con 13,6%.	OPORTUNIDAD	MAYOR	Es un aspecto positivo porque con ingresos más altos, también se incrementa el poder adquisitivo de las personas, beneficiando el mercado y la rentabilidad de ASADOS LA QUINTA PORRA.
TECNOLÓGICO	DESARROLLO Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS	Inicialmente se están implementando proyectos y procesos de transformación digital en las empresas. Esto va más allá de infraestructura, software o hardware avanzado. Se trata de llevar a los empresarios a hacer una revisión profunda de sus procesos, identificar los problemas más comunes en ellos y de qué manera la tecnología podría ayudar a solucionarlos, así como hacerlos más productivos. Implementar tecnología sin este proceso de análisis del negocio de cara a la economía digital, llevaría a que la empresa no apropie o saque provecho de la misma.	OPORTUNIDAD	MENOR	Las aplicaciones facilitan las labores de las personas y empresas que buscan ahorrar tiempo y dinero, minimizando errores. ASADOS LA QUINTA PORRA no emplea aplicaciones o programas tecnológicos para su contabilidad o apps para atención al cliente; el hacerlo se puede ver como una oportunidad para que la empresa mejore significativamente sus procesos.

	INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	La inversión en investigación y desarrollo que realiza el país es vergonzosamente baja, tal como lo constatan tanto los informes del Banco Mundial y la Unesco como los que realiza el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Según el dato más reciente que proporciona el primero de estos organismos, Colombia invierte en este campo apenas un 0,24 por ciento del Producto Interno Bruto, una proporción incluso inferior a los recursos que se asignaron en 1996 y 1997, cuando alcanzaron un pico, entonces bajo.	OPORTUNIDAD	MENOR	ASADOS LA QUINTA PORRA no emplea actividades de investigación y desarrollo; sin embargo, si en Colombia se incrementa la inversión en este aspecto; sería estímulo para personas y organizaciones que buscan innovar constantemente, lo cual se reflejaría en oportunidades de ventaja competitiva por medio de procesos más eficientes, tecnologías y productos de calidad novedosos.
AMBIENTAL	NORMATIVIDAD	La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de principios fundamentales.	OPORTUNIDAD	MENOR	Actualmente es responsabilidad de las organizaciones contribuir al cuidado del medio ambiente haciendo adecuado uso de los recursos; es una oportunidad que existan normas que velen por esta causa para evitar el deterioro del planeta a raíz de las actividades humanas, ya que al no tomar conciencia a tiempo puede desencadenarse en tragedias para la propia humanidad.

	CAMBIO CLIMÁTICO	El 100 por ciento de los municipios de Colombia tiene algún grado de riesgo por cambio climático y en 2040 el 25 por ciento estará en riesgo alto de sufrir fuertes impactos.	AMENAZA	MENOR	ASADOS LA QUINTA PORRA puede verse afectado porque sus instalaciones son al aire libre y los constantes cambios de temperatura generan que deban estar alerta ante una precipitación de lluvia o que rediseñen sus instalaciones lo cual se traduciría en costos.
	DESARROLLO SOSTENIBLE	El Gobierno de Colombia introdujo la Estrategia Nacional de Economía Circular, permitiendo generar nuevos modelos de negocios, maximizando el valor de los sistemas de producción y consumo, a través de la reducción, reutilización, aprovechamiento de materiales, agua y energía.	OPORTUNIDAD	MENOR	Esta variable se traduce en beneficios para las empresas ya que, al economizar agua, energía y emplear el reciclaje; se disminuyen costos y a su vez se contribuye al cuidado del planeta. De igual forma el dinero que se logre ahorrar por medio de estas prácticas se pueden invertir en mejoras para el establecimiento.
	RECICLAJE DE RESIDUOS SÓLIDOS	Con la iniciativa que se llevará a cabo a partir del primero de mayo de 2020 donde entrará en vigencia una resolución del Ministerio de Ambiente tendiente a incentivar la separación en la fuente en Colombia, se espera mejorar los índices de reciclaje en el país, que en 2017 estaba en un 17 por ciento y más aún, teniendo en cuenta, que en los próximos 5 años un total 321 rellenos sanitarios cumplirán su vida útil.	OPORTUNIDAD	MENOR	ASADOS LA QUINTA PORRA puede verse beneficiada por medio de los incentivos que traería el cumplimiento de esta resolución, además de ser reconocida por su responsabilidad ambiental.

POLÍTICO - LEGAL	NORMATIVIDAD	Una de las preocupaciones de los empresarios es la informalidad. afectando a quienes operan de manera legal. Mientras las empresas formales trabajan para ofrecer productos de calidad, con estrictos procesos de limpieza y salubridad altamente regulados; creando miles de empleos formales y pagando impuestos; deben competir en desventaja con opciones informales que no tienen ningún control en estos aspectos. Ante esta situación, Claudia Barreto, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), señala que vienen trabajando de la mano con el Gobierno con el fin de encontrar salidas tendientes a superar las barreras que han impedido un mejor dinamismo.	AMENAZA	MAYOR	Conocer y aplicar la normatividad es importante; sin embargo, a ASADOS LA QUINTA PORRA le perjudica porque aún no tiene implementados todos estos aspectos lo cual le puede ocasionar multas y el buen nombre de la empresa. Si la empresa cumple los requerimientos, incluyendo los procesos de limpieza y salubridad esto puede atraer más clientes por la confianza que genera.
	LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	Desde el 2019 los restaurantes que vendan más de 1.400 UVT (\$47'978.000 para la UVT de 2019) al año deben cobrar Impuesto al Consumo (impoconsumo) del 8% (del valor de la compra) ³⁷	AMENAZA	MAYOR	Encarece la oferta de ASADOS LA QUINTA PORRA, lo cual desestimula el consumo de los productos del establecimiento.

³⁷ Ver en: <https://www.elespectador.com/economia/asi-cambio-la-medida-con-la-que-cobrarán-impuestos-en-2019-articulo-828818>

	REFORMAS LABORALES	Desde el ministerio de trabajo para el 2019, se busca presentar reformas que vayan a la vanguardia con los cambios del mundo, como es el caso de las formas de contratación y horas de trabajo.	AMENAZA	MAYOR	Es incierto qué cambios pueden surgir con una reforma laboral; sin embargo, si esta enfatiza en los procesos de contratación y carga prestacional, la empresa se puede ver perjudicada porque no cuenta con contratación formal y el pago de las prestaciones; por lo cual se podría ver en la necesidad de contratar menos colaboradores y generar más ingresos que le permitan suplir las obligaciones.
--	-------------------------------	---	----------------	--------------	---

Fuente: Autores

2.2. ANÁLISIS SECTORIAL: MICROAMBIENTE

Luego de realizar el diagnóstico externo para conocer el estado de la empresa frente al macroambiente con relación a las oportunidades y amenazas; a continuación, se da inicio al análisis del microambiente, siendo este el ambiente más cercano a la empresa, donde se toma como referencia el modelo de Diamante Competitivo de Michael Porter; caracterizando así los cinco actores fundamentales que afectan de manera directa a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”:

- Competidores potenciales
- Competidores existentes
- Productos sustitutos.
- Proveedores
- Clientes

Ilustración 6. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Wikipedia

2.2.1. COMPETIDORES POTENCIALES

Teniendo en cuenta que el consumo fuera del hogar es una tendencia en aumento, que se da en especial los fines de semana; existe una alta posibilidad de que personas emprendedoras abran restaurantes dedicados a los asados o que proporcionen ofertas similares, dado que actualmente son más las instituciones que promueven las iniciativas de emprendimiento aportando el capital semilla por medio de programas como ValleINN de la Gobernación del Valle y el Fondo Emprender del Sena; los cuales exigen planes de negocio que muestren la factibilidad del mismo. De acuerdo a esto PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” presenta el riesgo de perder clientes a causa del deseo de estos de salir de la rutina y experimentar la oferta gastronómica y el servicio de un nuevo establecimiento; su ventaja puede darse en la cercana relación de amistad que conserva con sus clientes, el sabor y la cantidad que caracteriza a cada plato.

Tabla 9. Competidores Potenciales de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

COMPETIDORES POTENCIALES			
NACIONALES			
NOMBRE	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PÚBLICO OBJETIVO
	Cali, Palmira, Buga, Tuluá, Guacarí, Cerrito y Candelaria.	- Más de 30 años de experiencia, en constante expansión y crecimiento. - Puntos de venta propios entre carnicerías y parrillas.	Personas de estratos 2 en adelante
	Bogotá, Medellín, Manizales, Cali, Envigado, Armenia, Popayán, Ibagué, Tuluá, Palmira y Sabaneta	21 años de experiencia. - Emplea ingredientes nacionales - Se reconoce como un sitio para compartir en familia y amigos - Reconoce la importancia de la variedad y abundancia y que sus cortes vayan con los mejores acompañantes	Personas de estratos 3 en adelante

Fuente: Autores

A continuación, se analizan las variables representadas en barreras de entrada para identificar la probabilidad de ingreso de nuevos competidores en este sector:

Tabla 10. Análisis variables Competidores Potenciales

VARIABLE	ANÁLISIS
ECONOMÍAS DE ESCALA	Los competidores potenciales que tengan interés en entrar en el sector, no tienen como limitante las economías de escala, ya que no se requiere demasiada inversión; sino más bien diferenciación del producto. Competidores potenciales del Valle como “La Sevillana” y “Leños & Carbón” que cuentan con experiencia en el mercado y tienen la capacidad de producir altos volúmenes; pueden ingresar fácilmente por la importante oferta que manejan y en especial si establecen costos más bajos que lo acostumbrado en las ciudades donde se encuentran posicionados; debido a que la cultura de compra del municipio no está desarrollada para aceptar costos altos, y donde si el consumo es local exigen costos económicos, pero si van a otros municipios no son resistentes al costo de los productos.
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	El sector de alojamiento y comida, desagregándole el sector de comida que es el que concierne a esta información, no presenta barreras de entrada fuertes dado que los competidores dentro de su menú presentan una oferta gastronómica muy similar, donde la elección del consumo radica en los gustos y tendencias de cada cliente.
IDENTIFICACIÓN DE MARCA	En el municipio de Zarzal y municipios aledaños, existen varios restaurantes especializados en carne asada y alitas en salsa a la bbq; sin embargo, no existe un sitio en especial que tenga mayor recordación de marca; la recordación en este caso puede ser más relativa dependiendo de lo que cada cliente prefiera o la experiencia que haya tenido en un determinado establecimiento; sea que lo considere un sitio agradable, sienta satisfacción por el servicio, exquisitez de la comida o por el contrario una mala experiencia de compra.
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	Los competidores potenciales para modelos de negocio similares en capacidad instalada e infraestructura para un promedio de 30 clientes por día necesitan una inversión aproximada de \$5.000.000, representados en arrendamiento, adecuación del espacio; mobiliario, equipos como: nevera, estufa, asador en acero inoxidable, licuadora, freidora, vajilla y demás utensilios de cocina,

	sonido y transporte para los domicilios; además de los trámites de legalización que esto conlleva.
CURVA DE EXPERIENCIA	Para este tipo de modelo de negocio familiar el “know how” presenta una ventaja competitiva debido a que el talento en la elaboración de su especialidad que corresponde a las alitas en salsa a la bbq y los asados, está depositado en los dueños y no en empleados; donde llegado el caso que renunciara algún empleado no se llevaría su “saber hacer”.
ACCESO A MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Los insumos que se requieren para este tipo de establecimiento se consiguen fácilmente; en especial en supermercados donde se aprovechan los días de oferta para productos como la carne y las alas (Olímpica).
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	Los competidores potenciales deben cumplir con procesos de formalización; los cuales no son complejos, pero requieren de tiempo y tramitología; como es el caso de la consulta del nombre ante el RUE, consulta de uso de suelo, inscripción del RUT, documentos de constitución, solicitud de concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos, concepto sanitario y demás normas como la NTC-ISO 22000:2018 de Sistemas De Gestión De Inocuidad De Los Alimentos. Estos requerimientos legales permiten que los posibles competidores tengan más confianza al momento de poner en marcha su negocio, destacando estos atributos.
REACCIÓN ESPERADA DE EXISTENTES	Si el mercado local se viera penetrado con modelos de negocio de asados con un sistema de producción alto, tomarían dos posibles reacciones; las cuales consisten en el cierre del establecimiento o realizar un proceso de mejora sustancial y de inversión económica para prevalecer dentro del mercado.

Fuente: Autores

Tabla 11. Matriz evaluación competidores potenciales

VARIABLE	POTENCIAL INGRESO
ECONOMÍAS DE ESCALA	Alto
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	Alto
IDENTIFICACIÓN DE MARCA	Alto
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	Alto
CURVA DE EXPERIENCIA	Bajo
ACCESO A MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Alto
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	Alto
REACCIÓN ESPERADA DE EXISTENTES	Alto
Síntesis: Dado el análisis de las anteriores variables se puede concluir que las barreras de entrada para este sector son bajas y la posibilidad de acceso de nuevos competidores es alta; teniendo en cuenta que no se requiere de mucho capital y los requisitos legales no representan una alta complejidad; dejando la ventaja competitiva de las empresas existentes en la curva de experiencia reflejada en el saber hacer.	

Fuente: Autores

2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos representan una amenaza para el sector, en especial si estos satisfacen la misma necesidad; que en este caso consiste en disfrutar de un delicioso plato en un sitio tranquilo en compañía de familiares y amigos.

Un sustituto para Asados cárnicos sería la modificación del plato por algo más saludable como asados de aves, pescados y mariscos, también vegetales asados, ampliando la cobertura tanto para veganos como para consumidores habituales de carne.

El boom de la carne vegetal, parece imparable por los jóvenes que impulsan esta tendencia motivados por el animalismo, la lucha contra el calentamiento global y la sostenibilidad del planeta y por el deseo de estar más saludable. Algunos de los sustitutos son:

Tabla 12. Productos Sustitutos de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

EMPRESAS	UBICACIÓN	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS	PÚBLICO OBJETIVO
	Cra 10 # 12-02 esquina	Pizza	- Ubicación central - Excelente atención - Ambiente familiar	Estrato 1 en adelante
	Calle 10 # 9 - 07	Pizza y heladería	- Ubicación central - Tradición - Rápido servicio a domicilio	Estrato 2 en adelante
	Carrera 11 # 8 - 86	Pollo y almuerzos	- Ubicación central - Es reconocido como una cadena de asaderos	Estrato 1 en adelante
	Carrera 10	Pollo	- Ubicación central - Tienda de descuento - Cuenta con dos tiendas en el Municipio	Estrato 1 en adelante
Brosty Brasas Rojas	Carrera 10	Pollo asado, apanado y almuerzos	Ubicación central	Estrato 2 en adelante
Delicias de la Costa Caribe	Carrera 10 # 11-53	Pescados y mariscos	- Ubicación central - Gastronomía exquisita - Ambientación de acuerdo a su temática - Decoración del establecimiento en fechas especiales.	- Estrato 2 en adelante - Personas de empresas aledañas incluyendo Riopaila

				y Colombi na que buscan un buen sitio para almorzar
	Calle 5 # 6-67 Barrio Colombina	Pescados y mariscos	Ambientación de acuerdo a la temática	Estrato 3 en adelante

Fuente: Autores

A continuación, se analizan las variables que permiten identificar la fuerza de los productos sustitutos:

Tabla 13. Análisis variables Productos Sustitutos

VARIABLE	IMPACTO
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Los productos sustitutos del menú de asados de esta categoría (pollo asado, pescados y mariscos) son de fácil acceso, ya que se consiguen en el centro del municipio y están disponibles en horarios que comprenden desde las 9 a.m. hasta las 9 p.m.
COSTOS DE CAMBIO PARA EL CLIENTE	Con respecto a los sustitutos como el pollo, el precio es reducido para los compradores ya que por un precio aproximado de \$19.500 se puede comprar un pollo entero asado, que alcanza para 5 personas aproximadamente. Con relación a los restaurantes de pescados y mariscos el costo de cambio es alto dado que un plato tiene un costo aproximado de \$22.000 por persona, con respecto a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” que tienen especialidades de carnes con precios que van desde los \$12.000 hasta los \$21.000, además de las alitas en salsa a la bbq desde los \$10.000 hasta los \$34.000

	dependiendo de la cantidad de alitas para cierto número de personas.
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	Los clientes pueden decidir sustituir los productos de este sector, por razones como el horario ya que los establecimientos de pollo asado, pescados y mariscos tienen un horario más amplio y abren todos los días; y la disponibilidad de tiempo para celebrar una ocasión especial muchas veces se requiere que sea en horario de almuerzo. Otra propensión a sustituir puede estar dada por el recurso, ya que al contar con poco presupuesto las personas pueden elegir un sitio de pollo asado para compartir una comida en familia o en el grupo de amigos. Otro aspecto es la distancia del sitio; teniendo en cuenta que al buscar un sitio más cercano para comer algo, no todas las personas cuentan con un medio de transporte para trasladarse hasta PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” y no ven el domicilio como una opción, por su deseo de comer fuera en un fin de semana.
DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN	Los sustitutos como el pollo, el pescado y mariscos no son diferenciados por la gran oferta que se presenta actualmente en el sector. PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” es identificado por los clientes como un sitio con ambiente campestre y familiar, música, atención agradable, variedad de platos y entradas para que la espera sea más amena.

Fuente: Autores

Tabla 14. Matriz evaluación productos sustitutos

VARIABLE	AMENAZA SUSTITUTOS
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Alta
COSTOS DE CAMBIO PARA EL CLIENTE	Alta
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	Alta
DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN	Baja
Síntesis: Dado el análisis de las anteriores variables se puede concluir que la probabilidad de sustituir es alta, teniendo en cuenta que la rivalidad es intensa porque existe una propensión a sustituir los productos del sector por factores económicos, ubicación, horario de atención y disponibilidad; por esto la incidencia de entrada de los sustitutos crece cada día más; sin embargo, el éxito de estos sustitutos puede radicar en la diferenciación; lo cual no se refleja actualmente, siendo esta una ventaja para la categoría en estudio.	

Fuente: Autores

2.2.4. PROVEEDORES

Los proveedores como parte fundamental en el producto que se entrega y por medio de los cuales se busca garantizar la calidad y sabor de este; pueden influir en el posicionamiento de una empresa dependiendo de su poder negociador, en especial si hay poca concentración en el mercado.

PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” para cada uno de sus platos se apoya en varios proveedores que le permiten obtener los diferentes insumos:

Tabla 15. Proveedores de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

PROVEEDORES	INSUMOS	CARACTERÍSTICAS
	Alitas, costilla, ginger y breña	• Cuentan con días de ofertas en diferentes productos. • Facilidad de acceso • Calidad de la carne
	Pechugas, tocino, huevos y harinas	• Cuentan con días de ofertas en diferentes productos. • Facilidad de acceso

	Lavalozza, detergente, limpio y servilletas	Tienda de descuento
Surticarnes YL	Carne	Calidad
Fábrica de arepas	Arepas	Buen sabor, calidad y economía por ser la única fábrica del municipio.
Revueltería La 14	Plátanos, tomates, cebolla, papas, lechuga, coco y piña	Economía y calidad de las verduras
Quesera Zarzal	Desechables, salsas, crema de leche y aliños	Economía y gran surtido

Fuente: Autores

A continuación, se analizan las variables que permiten identificar la fuerza de los diferentes proveedores:

Tabla 16. Análisis variables proveedores

VARIABLE	IMPACTO
CONCENTRACIÓN	En el municipio de Zarzal y sitios aledaños, se cuenta con varios negocios que proveen los insumos requeridos para este tipo de establecimientos, ya que generalmente estos insumos se encuentran en supermercados, carnicerías, revuelterías y salsamentarías, lo que se analiza con respecto a esta concentración de proveedores es la calidad y el precio de estos.
IMPORTANCIA DEL VOLUMEN EN EL SECTOR	El volumen de compra que tiene este sector, para supermercados como Olímpica, Super Inter y D1, no es tan significativo por las ventas que acostumbran a tener; por su parte, para las revuelterías, carnicerías, salsamentarías, queseras y fábrica de arepas; el volumen de compra de establecimientos de este sector evidentemente es importante y notable en sus ingresos por el pago de contado.
DIFERENCIACIÓN DE INSUMOS	La diferencia radica especialmente en la calidad de la carne, en los demás ingredientes el diferencial está en el precio.
COSTOS DE CAMBIO E IMPACTO EN CALIDAD	Para la mayoría de productos resulta fácil el cambio de proveedor sin incurrir en costos extras; por el contrario, se podrían conseguir

	a menor costo; sin embargo, entra a jugar la calidad; en especial de la carne y verduras. En lo que respecta a los productos que se compran en D1, en la quesera Zarzal y en la fábrica de arepas, se incurriría en costos mayores al intentar hacer el cambio de estos proveedores a otros.
INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	Los productores de carne pueden ver la oportunidad de diversificarse y montar su propio establecimiento de asados; ofreciendo acompañantes como papa, maduro y bebidas, de acuerdo a la elección del cliente.

Fuente: Autores

Tabla 17. Matriz evaluación proveedores

VARIABLE	PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES
CONCENTRACIÓN	Bajo
IMPORTANCIA DEL VOLUMEN EN EL SECTOR	Bajo
DIFERENCIACIÓN DE INSUMOS	Bajo
COSTOS DE CAMBIO E IMPACTO EN CALIDAD	Bajo
INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	Alto
Síntesis: Dado el análisis de las anteriores variables se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la importante variedad de producción agrícola del país; dada por su posición geográfica, lo cual permite que haya un amplio número de proveedores para las materias primas, dando como resultado que el sector de los restaurantes pueda establecer las condiciones. Por otra parte, existe la ventaja para los proveedores de carne de realizar una integración hacia adelante teniendo en cuenta las bajas barreras de entrada.	

Fuente: Autores

2.2.5. CLIENTES

Es claro que el consumidor tiene diversidad de opciones a la hora de escoger en dónde comer y que la industria está en proceso de reinventarse para atender su paladar; buscando ser cada vez más competitiva y atractiva, por esto a continuación detallamos las características de los consumidores de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”:

Tabla 18. Clientes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

PÚBLICO OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Estrato 2 en adelante	Personas que buscan un ambiente agradable y con música, donde se pueda comer y tomar algo delicioso en compañía de familiares y amigos; ya sea en un fin de semana y/o en fechas especiales.

Fuente: Autores

Con el propósito de conocer el poder negociador de estos clientes; a continuación, se analiza el impacto de diferentes variables:

Tabla 19. Análisis variables clientes

VARIABLE	IMPACTO
CONCENTRACIÓN DE COMPRADORES	Bajo la tendencia del consumo fuera de casa, se cuenta con una importante concentración de clientes dado que son pocos los que demandan las ventas del sector, y que existe variedad de opciones y gustos al momento de seleccionar un sitio en la noche de los fines de semana para compartir en familia y amigos, mientras se disfruta de algo delicioso. A PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” generalmente lo visitan parejas o grupos de 4 personas, donde los clientes más regulares pertenecen a estratos 2 en adelante asisten 2 veces al mes.
VOLUMEN DE COMPRAS	En promedio las parejas que visitan el establecimiento realizan compras que tienen un valor aproximado de \$40.000 entre comida y bebida.
INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	Es una alta probabilidad, ya que es un caso que sucedió con amigos de los propietarios, quienes montaron un negocio al frente de las instalaciones de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”; sin embargo, no dio resultado por la carencia del saber hacer. El cliente debe tener en cuenta las barreras de entrada y el capital que se requiere.
INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA	PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” no tiene restricción en proporcionar información que le sea de incumbencia al cliente y con la cual pueda estar tranquilo y que le genere confianza al momento de visitar y disfrutar de los diferentes platos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Ante la existencia de productos sustitutos para el tipo de platos que ofrece PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, se deja ver que el cliente tiene fuerza negociadora, por esto se agrega valor al proporcionar un mejor servicio, platos exquisitos con acompañantes, celebración de fechas especiales con decoración, presentaciones y obsequios; además de servicio a domicilio; evitando así, bajar los precios.
-----------------------------	--

Fuente: Autores

Tabla 20. Matriz evaluación clientes

VARIABLE	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES
CONCENTRACIÓN DE COMPRADORES	Alto
VOLUMEN DE COMPRAS	Bajo
INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	Alto
INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA	Alto
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Alto
Síntesis: Dado el análisis de las anteriores variables se puede concluir que el cliente tiene un alto poder negociador por el acceso a una gran variedad de oferta existente en el mercado y por el grado de información del que dispone actualmente; otorgándole así, la ventaja de integrarse hacia atrás dadas las bajas barreras de ingreso y la necesidad de diferenciación.	

Fuente: Autores

2.2.2. COMPETIDORES EXISTENTES

Los competidores directos son actores fundamentales en el sector en el que se desenvuelve PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” ya que la rivalidad que se presenta va encaminada a lograr una mejor posición en el mercado. A continuación, se mencionan estos competidores:

Tabla 21. Competidores Existentes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS	PÚBLICO OBJETIVO
	Carrera 10 – Calle 13/ Esquina	Carnes, pescados, crepes, pasta y bebidas	- Ubicación central - Atención a eventos especiales para un determinado grupo de personas.	Estrato 2 en adelante
	Carrera 10 con Calle 14	Carnes, crepes, sándwich, lasaña y bebidas	- Ubicación central - Presentaciones artísticas - Convenios con empresas y servicios de catering. - Gastronomía exquisita - Ambiente agradable. - Atención y decoración en fechas especiales	Estrato 2 en adelante
	Calle 14 # 10-12	Alitas y costillas en salsa a la bbq, pizzas, hamburguesas, sándwich cubano y bebidas.	- Ubicación central. - Decoración del establecimiento en fechas especiales.	Estrato 1 en adelante
	Carrera 6A #3A-21 Los Lagos II Etapas	Carnes, Alitas en salsa a la bbq, hamburguesas, sándwich, desgranados y bebidas.	- Decoración y temática basada en el género musical de la salsa. - Trato cordial	Estrato 2 en adelante
		Carnes, Lasaña, Crepes, Burritos y bebidas	- Ubicación central - Variedad de los platos - Atención a eventos especiales	Estrato 2 en adelante

	Kilómetro 4 Vía Zarzal - Roldanillo	Carnes, comida de mar, tostones, empanadas, aborrajados, jugos y cocteles.	• Su ubicación está sobre una vía de alto tránsito entre los municipios de Roldanillo y Zarzal • Más De 80 años de tradición • Atención a eventos especiales • Presentaciones artísticas • Ambiente agradable • Amplio Menú • Gastronomía exquisita • Zonas verdes de descanso	Estrato 3 en adelante
	Salida a Roldanillo - Variante	Picada Llanera Lasaña, Tacos, Sandwich, Limonada de Coco, de Cereza, de Piña y Natural. Platos Especiales.	• Platos gourmet para eventos especiales. • Decoración del establecimiento en fechas especiales.	Estrato 1 en adelante
	Calle 14 # 14 -120	sancocho de gallina en leña, bandeja paisa, trucha y salmón al carbón, chuleta, churrasco, punta de anca, costillas BBQ. hamburguesas al carbón	• Decoración del establecimiento en fechas especiales. • Espacio para eventos • Lugar campestre	Estrato 2 en adelante

	Calle 5 # 7 - 67	Platos ejecutivos, típicos y a la carta, sancocho de gallina, de pescado, desayunos y asados.	• Rápida atención • Porciones de alimentos satisfactorias. • Alta rotación de personal que genera cambios en la sazón de los alimentos. • Aceptación y tradición • Reciente remodelación	Estrato 2 al 4
---	------------------	---	--	----------------

Fuente: Autores

A continuación, se analizan las variables que permiten identificar la fuerza de los competidores:

Tabla 22. Análisis variables competidores existentes

VARIABLE	IMPACTO
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	Se presenta un importante crecimiento debido a que la tendencia de consumo fuera de casa ya no se da estrictamente en fechas especiales o meriendas; sino que las personas optan por este consumo algunos días de la semana o los fines de semana; lo cual da paso a que más emprendedores vean la oportunidad para crear establecimientos con variedad de opciones incentivando su elección para el consumo.
CONCENTRACIÓN DE COMPETIDORES	Existe una dispersión de competidores en el municipio de Zarzal, en especial a lo que respecta a las carnes; sin embargo, el restaurante que tiene una competencia más directa en cuanto al portafolio de productos y espacio campestre es ASADOS LA QUINTA, contando con un menú de bebidas, asados y productos en salsa a la bbq; siendo este el portafolio principal de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” Los demás establecimientos ofrecen asados, alitas o costillas dentro de otra variedad de platos; empleando un establecimiento cerrado en la zona urbana para ofrecer sus productos.
ECONOMIAS DE ESCALA	Los competidores existentes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” no posee la suficiente capacidad instalada y de venta, que les permita comprar los insumos en altas cantidades para de esta forma reducir los costos. El

	restaurante el Sancochazo es un competidor directo dado que está incursionando en la línea de los asados los fines de semana, para lo cual realizó una remodelación del local haciéndolo más ameno y con una capacidad instalada e incremento del número de empleados para atender mayor capacidad de clientes.
DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN	Dentro de los establecimientos que pertenecen a este sector, no se encuentra alguno que esté altamente diferenciado y considerado como único o cuya marca esté grabada en la mente de las personas. La elección entre uno y otro radica en las preferencias del cliente por costo, cantidad y sabor, atención, instalaciones y ubicación.
BARRERAS DE SALIDA	ACTIVOS ESPECIALIZADOS: Los activos con los que cuentan este tipo de negocios no son necesariamente especializados ya que en caso de liquidación; estos activos se pueden vender a un buen precio para otro negocio que desee empezar. PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” no posee activos especializados. Su mobiliario tiene un diseño en madera, el cual puede ser empleado en otro tipo de restaurante, siendo una facilidad en el momento de salir de este sector; sin embargo, implica pérdidas al no poder recuperar exactamente la inversión.

Fuente: Autores

Tabla 23. Matriz evaluación competidores existentes

VARIABLE	GRADO RIVALIDAD
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	Alto
CONCENTRACIÓN DE COMPETIDORES	Alto
ECONOMIAS DE ESCALA	Alto
DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN	Alto
BARRERAS DE SALIDA	Bajo
Síntesis: Dado el análisis de las anteriores variables se puede definir que la rivalidad entre competidores es alta por el crecimiento del sector turismo y el aumento de las tendencias a comer por fuera de casa; dando paso al crecimiento considerable de establecimientos dedicados a la gastronomía de los últimos años. Otro aspecto a tener en cuenta es que el target al que está enfocado la competencia es muy similar; lo cual incrementa dicha competencia.	

Fuente: Autores

Tabla 24. Matriz evaluación de las 5 fuerzas

FUERZAS	IMPACTO
Competidores potenciales	Alto
Competidores existentes	Alto
Productos sustitutos.	Alto
Proveedores	Bajo
Clientes	Alto
Síntesis: Con base en el análisis individual de las 5 fuerzas es posible conocer que la mayoría ejerce una alta fuerza en el sector, siendo poco atractivo por la alta rivalidad que se presenta, pero mostrando oportunidad de incursionar en el sector empleando características diferenciadoras y el acceso a las materias primas por el bajo poder que tienen los proveedores.	

Fuente: Autores

3. BENCHMARKING COMPETITIVO

Teniendo en cuenta el segundo objetivo específico que consiste en efectuar un estudio de benchmarking competitivo para conocer la posición que tiene la empresa frente a la competencia y tomando como insumo el análisis del sector realizado anteriormente; a continuación, se efectúa el análisis comparativo con los competidores de la región, con el cual se busca obtener información exacta de las características de cada empresa a estudiar.

3.1. EMPRESAS A COMPARAR

LA SEVILLANA

Ilustración 7. Logotipo. Parrilla La Sevillana



Fuente: <http://www.lasevillana.com.co>

La Sevillana es una na empresa con más de 30 años de experiencia, en constante expansión y crecimiento, lo que les permite tener presencia con puntos de venta propios entre carnicerías y parrillas, en ciudades como Cali, Palmira, Buga, Tuluá, Guacarí, Cerrito y Candelaria.

El factor diferencial de esta empresa comienza desde la selección de crías, lo que permite tener productos finales naturales y de excelente calidad. En lo concerniente a la parrilla se encuentran diferentes tipos de corte de carne reconocidos y otros propios de la empresa gracias a su experiencia.

Se emplean medios y técnicas de almacenamiento adecuadas, manteniendo continua y apropiadamente una cadena de frío que garantiza la calidad del producto en las parrillas.

Tabla 25. Portafolio de productos Parrilla la Sevillana

TIPO	NOMBRE	PRECIO
BBQ	Costillas	\$29.900
CERDO	Lomo veteadado	\$19.900
	Bondiola	\$25.800
	Medallones de cerdo	\$25.800
	Lomo de cerdo	\$19.900
	Matambre	\$29.900
HAMBURGUESAS	Doble	\$15.900
	Pollo	\$12.900
	Ranchera	\$13.900
	La Experta	\$16.900
	Mix	\$13.900
	Original	\$10.900
MENÚ INFANTIL	Menú infantil	\$14.900
	Pollo	\$17.900
	Res	\$19.900
PARA PICAR	Hamburguesa	\$15.900
	Trocitos de pollo	\$10.900
	Trocitos de costilla	\$10.900
	Chunchulo	\$16.900
	Chorizo a la parrilla	\$10.900
	Picada sevillana	\$46.900
PARRILLADAS	Cerdo - pollo	\$19.900
	Res - pollo	\$19.900
	Res – cerdo	\$19.900
	Parrillada súper	\$38.900
	Parrillada sevillana	\$32.900
	Parrillada mixta	\$26.900

PESCADO	Filete de trucha	\$25.900
	Filete de salmón	\$37.900
POLLO	Pollo parrillero	\$25.800
	Churrasco de pollo	\$17.900
	Filete de pechuga	\$19.900
RES	Cuadril	\$19.900
	Beef parrillero	\$19.900
	Punta de anca sevillana	\$26.900
	Baby beef	\$26.900
	Churrasco	\$21.600
	Beef súper	\$39.900
	Beef paleta	\$29.900
	Beef chorizo	\$31.900
	Picana	\$42.600
ADICIONES	Chorizo de la casa	\$2.400
	Papa la vapor (3 unid)	\$3.800
	Plátano maduro (3 porc)	\$3.800
	Arroz	\$2.100
	Papas francesas grande	\$6.300
	Tocineta	\$3.500
	Croquetas de yuca (6 unid)	\$6.300
	Papa criolla	\$4.500
	Ensalada de la casa	\$2.800
	Carne hamburguesa res	\$5.500
	Queso mozzarella	\$2.000
BEBIDAS	Cerveza importada	\$8.500
	Cerveza nacional	\$6.200
	Agua	\$3.900
	Gaseosa	\$4.500
	Jugo natural	\$5.900
	Limonada natural	\$5.400

Fuente: Autores

RESTAURANTE MI CASITA

Ilustración 8. Logotipo. Restaurante mi casita



Fuente: Cuenta Facebook del restaurante

Mi Casita es un restaurante familiar ubicado en el Kilómetro 4 Vía Zarzal – Roldanillo. Inició sus labores en el año 1936, bajo la propiedad de los hermanos Bernardo y Mario Vargas; actualmente, se encuentra como propietario y responsable el señor Bernardo. Este restaurante cuenta con un estilo único, calidad culinaria y un excelente servicio que permite atender eventos sociales.

Ilustración 9. Exterior Restaurante Mi Casita



Fuente: Cuenta Facebook del restaurante

Tabla 26. Portafolio de productos del Restaurante Mi Casita

TIPO	NOMBRE	PRECIO
CERDO	Chuleton de cerdo con salsa a la BBQ	\$28.000
	Chuleta Valluna	\$18.000
	Lomo dorado	\$22.000
RES	Steak champiñón	\$28.000
	Churrasco	\$28.000
	Mini churrasco	\$18.000
	Parrillada	\$28.000

	Steak Thai	\$28.000
	Baby beaf	\$28.000
	Sobrebarriga	\$23.000
POLLO	Chuleta de pollo	\$18.000
	Grille	\$25.000
	Pollo Thai	\$28.000
	Pollo tropical	\$28.000
	Arroz atollado	\$25.000
DE MAR	Trulla a la plancha	\$19.000
	Encocado de langostino	\$42.000
	Salmón a las finas hierbas	\$35.000
	Arroz marinero	\$30.000
	Cazuela de mariscos	\$32.000
DE PICAR	Arepa de choclo	\$5.000
	Picada mi casita	\$30.000
MENÚ INFANTIL	Menú de cerdo	\$12.000
	Menú de pollo	\$12.000
	Menú de res	\$12.000
POSTRES	Mi Casita (Helado y torta negra)	\$8.000
	Triple (Brevas, arequipe y queso)	\$5.000
	Chuyaco (Cascos de guanábana con panela y perejil)	\$4.000
	Sunday (Helado de maracuyá, mora, lulo, chocolate o piña)	\$5.000
	Enyucado (Típico caribeño con miel)	\$5.000
	Aborrajado (Típico valluno)	\$5.000
BEBIDAS	Cerveza	\$4.000
	Cerveza michelada	\$5.000
	Gaseosa	\$3.000
	Limonada natural	\$3.000
	Jugo natural	\$6.000
	Sirope	\$3.000
	Lulada	\$6.000
	Limonada de coco	\$10.000
	Frappe de hierbabuena	\$7.000
COCTELES	Cosmopolitan	\$15.000
	Piña colada	\$15.000
	Caipirinha	\$15.000

	Margarita	\$15.000
	Lulada de ron	\$15.000
	Mojito	\$15.000
ENTRADAS	Tostones de plátano	\$9.000
	Arepitas de maíz pelao	\$9.000
	Yuca frita	\$9.000
	Sopa de patacones	\$6.000
	Consomé de pollo	\$6.000
	Morcilla	\$12.000

Fuente: Autores

RESTAURANTE BAR SANTO MANJAR

Ilustración 10. Logotipo. Santo Manjar



Fuente: Propietario

Santo Manjar es un restaurante bar ubicado en Zarzal, en la Carrera 10 con Calle 13/ Esquina. Inició sus labores el 25 de noviembre de 2018, bajo la propiedad del señor Fredy Andrés Holguín Osorio, quien es propietario de la agencia de viajes “Holguines Tours” que opera en los municipios de Zarzal y Roldanillo. Este restaurante con el apoyo de 4 colaboradores atiende eventos familiares, empresariales, cumpleaños y aniversarios.

Cuenta con un horario de atención de martes a martes entre las 6:00 p.m. a las 11:00 p.m. Sus clientes más frecuentes los visitan semanalmente o cada tres días. y según el propietario, su diferencial consiste en que el menú cuenta con la opción de pastas.

Ilustración 11. Exterior restaurante bar Santo Manjar



Fuente: Propietario

Tabla 27. Portafolio de productos Santo Manjar

TIPO	NOMBRE	PRECIO
CARNES	Filet Migñon	\$15.000
	Lomo viche	\$15.000
	Churrasco	\$15.000
	Picada grande	\$30.000
	Picada pequeña	\$20.000
	Stic pimienta	\$15.000
	Chuleta	\$12.000
	Costilla	\$12.000
	Pechuga a la plancha	\$13.000
	Carbonera	\$13.000
PASTA	Boloñesa	\$13.000
	Con pollo y champiñón	\$12.000
	Lasaña mixta	\$12.000
	Lasaña de pollo con champiñones	\$12.000
	Lasaña con vegetales	\$10.000
	Trucha a la plancha	\$17.000
PESCADOS	Filete de salmón a la marinera	\$22.000
	Tilapia frita	\$17.000
	Pollo con champiñones	\$10.000
CREPES DE SAL	Hawaiano	\$10.000
	Carne desmechada	\$10.000
	Nutela	\$9.000
CREPES DULCES	Crema agria	\$8.000
	Fruta	\$9.000

	Helado	\$8.000
	De la casa	\$9.000
MENÚ INFANTIL	Sandwich de jamón y pavo	\$6.000
	Salchipapa gratinada	\$7.000
	Alitas a la BBQ	\$10.000
	Perro caliente	\$7.000
	Hamburguesa	\$8.000
JUGOS	Jugos naturales en agua	\$4.000
	Jugos naturales en leche	\$5.000
LIMONADAS	Natural	\$4.000
	Cerezada	\$6.000
	Michelada	\$6.000
CERVEZAS	Póker	\$3.500
	Águila light	\$3.500
	Club Colombia	\$4.000
	Red	\$3.500

Fuente: Autores

RESTAURANTE LA TRAGATA

Ilustración 12. Logotipo. La Tragata



Fuente: Restaurante La Tragata

La Tragata es un restaurante ubicado en Zarzal Valle, en la carrera 6A #3A-21, barrio Los Lagos II Etapa. Inició sus labores en el año 2017, bajo la propiedad de la señora Nancy Gómez; con la idea de recibir a todas las personas especiales que aprecian un lugar con un concepto diferente, lleno de magia y ubicado en una región en la que se vive, se respira, se baila y se quiere la música salsa. Este restaurante pretende convertirse en un lugar donde se pueda compartir con amigos, pareja y familia de una experiencia que estimula los sentidos, la diversión y que llena de energía.

Ilustración 13. Exterior restaurante La Tragata



Fuente: Restaurante La Tragata

Tabla 28. Portafolio de productos La Tragata

TIPO	NOMBRE	PRECIO
LA LIVIANATA DEL SON	Patacón mixto	4.500
	Salchipapa mini	\$4.500
	Salchipapa recargada	\$7.500
	Club house	\$7.500
	Pepito	\$7.500
	Ensalada de la casa	\$11.000
LA ASADATA TUMBADORA	Churrasco	\$10.500
	Baby beef	\$10.500
	Lomo de cerdo	\$9.000
	Filete de pollo	\$9.000
	Picada	\$17.000
	Parrillada	\$13.500
LA GOZATA RUMBERA	Costilla ahumada	\$14.000
	Desgranado	\$12.000
	Desgranadito	\$7.500
	Alitas BBQ x 6 unid	\$12.000
	Alitas BBQ x 12 unid	\$19.000
	Alitas BBQ x 24 unid	\$35.000
	Hamburguesa sencilla	\$9.500
	Hamburguesa mixta	\$13.000
	Hamburguesa doble carne	\$14.500
	Perro caliente	\$7.500
	Sandwich de pollo	\$7.000
	Porción de papa al vapor	\$1.000

ADICIONALES	Porción de papa francesa	\$2.000
	Porción platanitos	\$1.200
	Porción ensalada	\$1.200
	Porción arepa	\$500
LIMONADAS	Coco	\$5.500
	Cerezada	\$5.500
	Piña	\$5.500
	Tradicional	\$2.500
CERVEZAS	Tradicional	\$3.000
	Escarchada salada	\$3.500
	Escarchada dulce	\$3.500

Fuente: Autores

3.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Después de analizar las 5 fuerzas del sector; es importante identificar los Factores Claves de Éxito, como medio para el logro de los objetivos y la competitividad en un entorno cada vez más cambiante, donde se hace necesario la toma de decisiones más acertadas. Teniendo en cuenta esta necesidad, con relación al sector de restaurantes se identificaron los siguientes Factores Claves:

- **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** Esta variable es la razón de ser de un restaurante, porque muestra la variedad de oferta disponible para incentivar el consumo y la satisfacción de los deseos del cliente.
- **UBICACIÓN:** Esta variable permite analizar si la zona donde se encuentra el restaurante es estratégica, le genera ventaja competitiva y es de fácil acceso para el cliente.
- **ATENCIÓN:** Consiste en analizar cómo se proporciona una adecuada atención, siendo este un factor determinante para que los clientes se sientan motivados a regresar y así mismo atraigan a los potenciales.
- **AMBIENTE:** Esta variable consiste en los detalles que proporcionan una sensación armónica al cliente por medio de la decoración, la música, la iluminación que generan una atmosfera acorde al estilo del target que se busca atender.
- **TIEMPO DE ESPERA:** Consiste en el tiempo que transcurre entre la recepción de la orden del pedido del cliente hasta que la comida es entregada en la mesa para su consumo.

- **PRECIO:** Se refiere al valor económico que tiene cada producto y la forma en que es percibido por el cliente; teniendo en cuenta factores como el mercado objetivo y variables económicas que intervienen en el costo de la materia prima.
- **KNOW HOW:** Esta variable consiste en los conocimientos con los que se debe contar en un restaurante para su administración y elaboración de sus especialidades; permitiéndole así una ventaja competitiva ante los posibles ingresos.

3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Después de identificar y analizar los factores claves de éxito de las empresas del sector; se continua con la Matriz de Perfil Competitivo, la cual permite realizar una comparación de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” con su competencia; asignando un peso relativo dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante) a los factores claves de acuerdo a su importancia para alcanzar el éxito en este sector y así mismo, cada empresa se somete a una calificación que va del 1 (Debilidad principal) al 4 (Fortaleza principal) con respecto a cómo se encuentra frente a cada factor mencionado.

Tabla 29. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	ASADOS LA QUINTA PORRA		LA SEVILLANA		MI CASITA		SANTO MANJAR		LA TRAGATA	
		CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Portafolio de productos	14%	3	0,42	4	0,56	4	0,56	2	0,28	3	0,42
Ubicación	16%	3	0,48	4	0,64	3	0,48	4	0,64	2	0,32
Atención	16%	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Ambiente	14%	3	0,42	2	0,28	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Tiempo de espera	14%	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Precio	13%	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Know how	13%	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26
TOTAL	100%		2,86		3,15		3,01		2,75		2,74

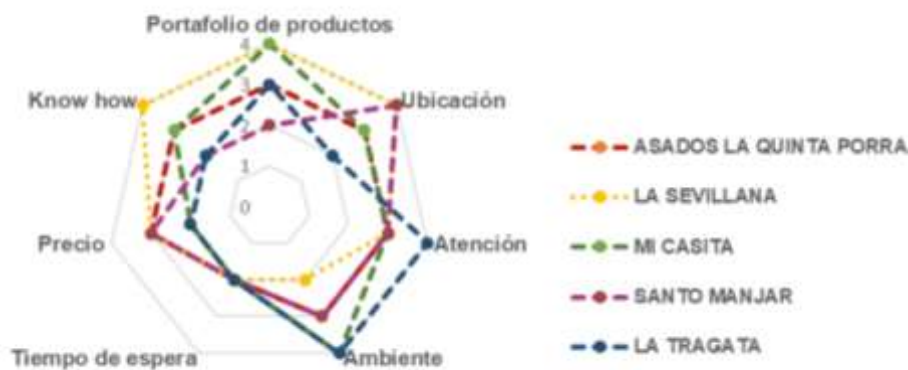
Fuente: Autores

Luego de que las empresas competidoras fueran sometidas a calificación con base en los Factores Claves de Éxito, se logró identificar que a nivel regional la empresa LA SEVILLANA, cuenta con la mayor ponderación (3,15) siendo esta una ventaja competitiva específicamente en los factores de portafolio de productos (por su amplia oferta gastronómica), la ubicación (por los diferentes puntos de venta en el Valle y en ciudades como Bogotá, Armenia, Pereira y Popayán) y know how (dada su experiencia de más de 30 años en el mercado y por ser propietarios de canicerías). Continuando con el área regional MI CASITA presenta una ponderación de 3,01 por su ambiente campestre bohemio que plasma la cultura artística de Roldanillo generando acogida a los turistas, ya en el área local se encuentra LA TRAGATA con un portafolio de productos y una ubicación aledaña similar a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” con una ponderación de 2,74; posteriormente se encuentra SANTO MANJAR que ofrece logística para diferentes eventos sociales como cumpleaños, aniversarios y fechas especiales; similar a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” y a LA TRAGATA, con el punto diferencial de la ubicación, teniendo en cuenta que se encuentra en la vía central del municipio lo cual le puede generar más recordación dentro del público.

3.4. ANALISIS RADIAL

3.4.1. CONSOLIDADO

Gráfica 16. Diagrama Radial Consolidado



Fuente: Autores

Tomando como referencia los resultados obtenidos anteriormente, se puede evidenciar que las 5 empresas analizadas en el sector de alojamiento y comidas presentan un liderazgo por parte de la SEVILLANA en ubicación, portafolio de productos y el know how, seguido de MI CASITA en portafolio y ambiente, a nivel local SANTO MANJAR presenta una fortaleza en la ubicación, ya que se encuentra en la vía principal de la localidad.

LA TRAGATA presenta sus puntos fuertes en la ambientación y atención, seguido de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” donde los puntos fuertes son ubicación, portafolio de productos, know how y precio.

Se evidencia la atención y el tiempo de espera como aspectos a mejorar con respecto a MI CASITA, SANTO MANJAR y LA SEVILLANA, así como el ambiente para el último en mención.

4. DIAGNÓSTICO INTERNO

Luego de realizar el estudio de benchmarking para conocer la posición de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” frente a su competencia, se continua con el análisis interno general de la organización por áreas funcionales, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades. Lo anterior se llevará a cabo por medio del Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual es definido como: un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna Gómez, 1997, p. 120).

Por otra parte, el PCI examina cinco categorías o áreas con que cuenta la empresa:

- 1) La Capacidad Directiva
- 2) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- 3) La Capacidad Financiera
- 4) La Capacidad Tecnológica (Producción)
- 5) La Capacidad del Talento Humano

Lo que se pretende con esta herramienta es analizar las áreas que demandan mayor atención y que interfieren en el adecuado desempeño de toda la organización; por lo cual se requiere del empleo de las estrategias más idóneas que lleven a una solución.

El análisis en mención se busca iniciar con la relación de la situación actual de la empresa y cada área o capacidad del PCI; para posteriormente, hallar y agrupar las fortalezas y debilidades empleando técnicas de recolección de información como observación no participante y entrevista semiestructurada a los propietarios y colaboradores además de una encuesta a los clientes externos con el propósito de obtener información en cuanto a la calidad de la atención, comida, organización y demás aspectos referentes a la empresa. Al final de cada análisis se empleará un cuadro que permita calificar y priorizar estas fortalezas y debilidades en la escala (Alta – Media – Baja) y así mismo, se medirá el impacto que tiene cada una en el éxito de la organización.

4.1. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD DIRECTIVA

Con el propósito de analizar el área administrativa, se efectuaron las siguientes preguntas:

1. ¿Han aplicado un direccionamiento estratégico en la organización?

No se cuenta con un organigrama en el que se represente una jerarquía organizacional, no se tiene misión, ni visión y no se ha planteado la necesidad de alcanzar objetivos estratégicos planeados más allá de la cotidianidad a corto plazo.

2. ¿Cuál ha sido la razón de no realizarlo?

No se ha visto necesario, pues se ha dejado que el negocio poco a poco vaya tomando el rumbo e ir solucionando lo del día a día.

3. ¿De qué manera responden a las condiciones cambiantes de su entorno?

No se tiene un plan de reacción establecido para las condiciones cambiantes del entorno como los competidores. El análisis que se plantea es enfocarse en la buena atención para conservar sus clientes habituales y que el voz a voz traiga clientes potenciales.

4. ¿Existe compromiso por parte de los empleados en el mejoramiento continuo que busca la organización?

Existe un compromiso por parte de los empleados a pesar de que el mejoramiento continuo no está establecido en procesos, los empleados están comprometidos en el servicio esmerado y profesional hacia el cliente y en buscar técnicas del mejoramiento de la calidad en la elaboración del menú.

5. ¿Cuentan con un método que les permita evaluar la gestión misional de la organización?

No hay establecido un método ni un proceso claro en el cual quede evidenciada una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre la actividad misional que permita tomar acciones correctivas y de mejoramiento.

Tabla 30. Diagnóstico Interno De Capacidad Directiva

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de planes estratégicos.					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				X			X		
Comunicación y Compromiso de los empleados	X						X		
Evaluación de la gestión.				X			X		

Fuente: Autores

4.2. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD COMPETITIVA (O DE MERCADEO)

1. ¿Se tiene una segmentación de mercado que permita conocer la concentración de clientes?

Se tiene una segmentación no muy demarcada con un rango amplio a partir del estrato 2 en adelante y personas con gusto hacia la buena comida y la capacidad económica de adquirirla.

2. ¿Se ha empleado algún método de investigación de mercado?

No se ha realizado una investigación de mercado dada la carencia de un área de mercadeo o la destinación de algún recurso para la contratación de profesionales en el área de marketing, que entreguen una investigación del segmento al cual se le pueda realizar el análisis correspondiente.

3. ¿Cómo fidelizan su clientela?

La empresa fideliza a sus clientes agregando valor por medio del servicio agradable, platos exquisitos con acompañantes, celebración de fechas especiales que incluyen decoración, presentaciones y obsequios.

4. ¿Conocen su posición competitiva dentro del mercado?

Dada la carencia de investigación de mercados no se cuenta con cifras comparativas de ventas, activos y pasivos, número de clientes e inventarios para sustentar su posición competitiva en el mercado.

5. ¿Qué tipo de publicidad emplean?

La empresa emplea la publicidad BTL, enfocada en las redes sociales; siendo el Facebook la red de su preferencia; donde realizan publicaciones semanales. No se invierte en otro tipo de publicidad como televisión, radio, periódico, perifoneo o volantes.

6. ¿Se tiene definido algún logotipo y slogan, para identificar su marca en el mercado?

La empresa cuenta con un logo llamativo donde se puede ver un asador con fuego, lo que le permite identificarse con los asados y la experiencia de tranquilidad campestre.

En cuanto a la sensación que generan las tonalidades presentes en su logo, se tiene que las amaderadas y naranjas son muy representativas del lugar; ya que evocan lo rústico de su ambientación; por su parte, el naranja impacta estimulando el apetito y el marrón es confortante dando la impresión de gravedad y equilibrio.

Con respecto al slogan, se analiza que no se cuenta con uno porque no se ha realizado un trabajo enfocado específicamente al mercadeo donde se permita construir marca para diferenciarse en el mercado; sin embargo, su nombre en

particular es muy llamativo dado a que pertenece a la jerga popular permitiéndole ser recordado.

Ilustración 14. Logo PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”



Fuente: Propietarios

7. ¿Consideran su portafolio de productos competitivo?

El portafolio es competitivo, ya que se enfocan en un menú específico y las personas buscan el lugar dado a este tipo de oferta gastronómica, en el momento no ven necesario ampliarlo o modificarlo por productos sustitutos o abarcar nuevos mercados.

Tabla 31. Diagnóstico Interno de Capacidad Competitiva (o de mercadeo)

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Empleo de investigación de mercado					X		X		
Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
Participación en el mercado.				X			X		
Empleo de publicidad						X		X	
Identidad de marca		X						X	
Portafolio de productos.	X						X		

Fuente: Autores

4.3. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD FINANCIERA

1. ¿La organización cuenta con el capital de trabajo necesario para su funcionamiento?

Se cuenta con ingresos diarios de la producción, no hay cuentas por cobrar porque no se fía, el inventario es bajo, el dinero que ingresa es suficiente para cancelar créditos.

2. ¿Cómo es la capacidad de endeudamiento de la empresa?

Actualmente la empresa funciona con capital propio y no cuenta con préstamos vigentes; por lo cual resulta atractiva para las entidades financieras en el momento en que requiera adquirir un crédito.

3. ¿De qué manera se distribuyen los dividendos entre los socios?

Se suplen todas las necesidades propias del negocio como pago de servicios públicos, compras, pago de créditos, adecuaciones y pago de turnos a empleados. La ganancia de cada mes se divide entre los socios, la cual varía de acuerdo a la estacionalidad de las fechas especiales que transcurren en el año.

4. ¿La empresa lleva contabilidad de sus operaciones?

La organización cuenta con una contabilidad manual llevada en libros donde registran todas las entradas y salidas.

5. ¿El flujo de efectivo suple las necesidades de la organización?

El flujo de caja es adecuado para suplir las necesidades de la organización en cuanto a pago de servicios públicos, insumos y pago de compensación salarial donde al final del ejercicio del mes, las ganancias se distribuyen entre los socios en partes iguales. Cabe aclarar que la generación de ingresos se ve afectada por la estacionalidad de las épocas especiales.

Tabla 32. Diagnóstico Interno de Capacidad Financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capital de trabajo	X						X		
Capacidad de endeudamiento	X							X	
Políticas de dividendos		X					X		
Gestión contable					X		X		
Liquidez	X						X		

Fuente: Autores

4.4. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD TECNOLÓGICA (PRODUCCIÓN)

1. ¿Existe estandarización de procesos?

La organización no tiene sus procesos documentados. Todo se realiza con base al conocimiento y la experiencia que poseen, más no existe un documento que permita especificar los protocolos que garanticen las formas y la secuencia para que los procesos se lleven adecuadamente y con las mínimas fallas visibles a los ojos del cliente.

2. ¿Se emplean habilidades técnicas y manufactureras que optimicen el proceso de elaboración y entrega de los productos?

Se realizan técnicas de manera empírica (técnicas en las recetas para la elaboración del menú) que se ejecutan de manera cotidiana basados en la experiencia y el aprovechamiento de los recursos, pero sin tener estándares y protocolos establecidos.

3. ¿Se considera adecuada la distribución física para la preparación de los alimentos y la atención al cliente?

Cuentan con un espacio adecuado para el desarrollo de la actividad distribuido en primera instancia de una cocina donde se encuentra el asador y una barra donde se elaboran las limonadas de manera consecutiva y otra cocina más amplia donde se almacenan los insumos para la conservación, manipulación y preparación posterior. Un bar en la parte del fondo para la elaboración de cocteles y proyección de audio y videos musicales; además, de una amplia zona

donde están distribuidas las mesas para la atención de los clientes, ubicadas de acuerdo a la cantidad de visitantes.

4. ¿Qué percepción se tiene de los proveedores de insumos? ¿Son confiables en calidad y costos?

Los proveedores de la empresa son supermercados, carnicerías, revuelterías y salsamentarías, los cuales son percibidos como confiables; teniendo en cuenta que existe una concentración importante en el municipio y sitios aledaños; pero se han seleccionado unos específicos observando aspectos como la calidad y el precio.

5. ¿Qué clase de control se emplea en los procesos para garantizar la calidad?

Buscan garantizar la cadena de frío empleando neveras exhibidoras comerciales que aseguren la calidad y conservación de las carnes; por otra parte, el personal encargado de los asados emplea elementos como cofia, guantes y delantal. Se acostumbra que la persona responsable de recibir el efectivo por un día determinado; no tenga contacto con los alimentos mientras esté en esta función.

6. ¿Cómo se realiza el manejo de inventarios?

Se realiza a corto plazo dado que el inventario no es amplio y de conservación extensa. Esta actividad se lleva a cabo solo para suplir el gasto pronosticado para el fin de semana.

Tabla 33. Diagnóstico Interno de Capacidad Tecnológica (Producción)

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estándares de procesos				X			X		
Habilidades técnicas			X				X		
Infraestructura y locación	X						X		
Percepción de proveedores	X						X		
Gestión de calidad		X						X	
Gestión de inventarios	X						X		

Fuente: Autores

4.5. DIAGNÓSTICO CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Existe una estabilidad laboral para los colaboradores?

Como organización de naturaleza familiar; existen lazos fraternos que garantizan la estabilidad laboral para el adecuado desempeño de la misma; manejando ciertos valores como el respeto, la comunicación, la transparencia y la equidad que permita que la empresa no sólo se sostenga, sino que mejore en el tiempo

2. ¿Los colaboradores están calificados en las labores que desempeñan?

Los colaboradores no están calificados de manera formal, su formación es empírica y talentos innatos que posee cada uno, lo cual contribuye a la calidad de los productos y el servicio.

3. ¿Los puestos de trabajo están estandarizados en un manual de funciones?

A pesar de que sus procesos son organizados, no existe un manual de funciones en el que se describa o documente la estandarización de cada proceso para la ejecución de los mismos.

4. ¿La cantidad de colaboradores con los que se cuenta es la indicada?

La empresa cuenta con 8 personas, siendo una cantidad relativa teniendo en cuenta que existen momentos de saturación en los cuales se presenta alta demanda de llegada de clientes y momentos muertos en los cuales han sido despachados los pedidos y los clientes se quedan degustando sus platos y compartiendo con sus seres queridos.

5. ¿Cómo es el clima laboral?

Existe un clima agradable basado en el respeto y la camaradería. La empresa por ser familiar afianza los lazos de hermandad que existe entre los socios y familiares que laboran en la organización.

Tabla 34. Diagnóstico Interno de Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	DIAGNÓSTICO INTERNO								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad	X						X		
Nivel de competencias						X	X		
Manual de cargos y funciones						X		X	
Clima laboral	X						X		

Fuente: Autores

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Con la información obtenida gracias al desarrollo de los objetivos iniciales, se continua con el análisis matricial, empleando herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I) para analizar las fortalezas y debilidades que se identificaron en la organización y la Matriz de Factores Externos (E.F.E) para el análisis de las oportunidades y amenazas encontradas al realizar el diagnóstico externo, el análisis sectorial y el benchmarking competitivo con las empresas del sector. Posterior a esto, se emplea la matriz DOFA como medio para proponer las diferentes estrategias que se generan al realizar el cruce de cada factor. Finalmente se realiza la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para representar la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria.

5.1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tomando como referencia las debilidades y fortalezas identificadas en el análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI) donde se estudiaron 5 áreas o categorías fundamentales: Capacidad Competitiva (o de mercadeo), Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica (Producción) y Capacidad del Talento Humano; se continua con la Matriz de Evaluación de Factores Internos donde se efectúa el siguiente proceso:

1. Enumerar las fortalezas y debilidades identificadas en el PCI.
2. Priorizar cada fortaleza y debilidad por medio de la asignación de un porcentaje teniendo en cuenta su importancia o el impacto que tenga a nivel de la industria; como resultado de la sumatoria de todos los porcentajes se obtendrá un 100%.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 para cada fortaleza y debilidad, teniendo en cuenta si es una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza mayor (4).
4. Finalmente, se obtendrá la ponderación multiplicando la calificación obtenida de cada factor por el peso relativo.

Luego de definir el proceso a seguir; a continuación, se desarrolla la matriz E.F.I:

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

FORTALEZAS		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Comunicación y compromiso de los colaboradores	7%	4	0,28
2	Lealtad y satisfacción del cliente	8%	4	0,32
3	Portafolio de productos	5%	3	0,15
4	Identidad de marca	3%	3	0,09
5	Capital de trabajo	4%	3	0,12
6	Capacidad de endeudamiento	4%	3	0,12
7	Política de dividendos	3%	3	0,09
8	Liquidez	7%	4	0,28
9	Infraestructura y localización	8%	4	0,32
10	Gestión de inventarios	3%	3	0,09
11	Estabilidad laboral	5%	3	0,15
12	Clima laboral	5%	3	0,15
				2,16
DEBILIDADES				
1	Uso de planes estratégicos	8%	1	0,08
2	Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes	4%	2	0,08
3	Evaluación de la gestión	3%	2	0,06
4	Empleo de investigación de mercado	3%	2	0,06
5	Participación en el mercado	4%	2	0,08
6	Gestión contable	5%	2	0,1
7	Estándar en los procesos	5%	2	0,1
8	Nivel de competencias del talento humano	3%	2	0,06
9	Manual de cargos y funciones	3%	2	0,06
				0,68
TOTAL		100%		2,84

Fuente: Autores

Al realizar la matriz E.F.I con las fortalezas y debilidades identificadas en el PCI, se obtuvo como resultado un total ponderado de 2,84 de los cuales 2,16 equivale al total ponderado de las fortalezas frente a un 0,68 de las debilidades lo que evidencia que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” cuenta con la cantidad suficiente de fortalezas para mitigar las debilidades presentes.

5.2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tomando como referencia el diagnóstico externo, el análisis sectorial y el benchmarking competitivo con las empresas del sector, se continúa con la Matriz de Evaluación de Factores Externos donde se evalúan las oportunidades y amenazas; realizando un proceso similar al empleado en la E.F.I:

1. Enumerar las principales oportunidades y amenazas de los análisis descritos.
2. Priorizar cada oportunidad y amenaza por medio de la asignación de un porcentaje teniendo en cuenta su importancia o el impacto que tenga a nivel de la industria; como resultado de la sumatoria de todos los porcentajes se obtendrá un 100%.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 para cada oportunidad y amenaza, teniendo en cuenta si es una oportunidad menor (3), oportunidad mayor (4), amenaza mayor (1) o amenaza menor (2).
4. Finalmente, se obtendrá la ponderación multiplicando la calificación obtenida de cada factor por el peso relativo.

Luego de definir el proceso a seguir; a continuación, se desarrolla la matriz E.F.E:

Tabla 36. Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.)

OPORTUNIDADES		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Desarrollo del turismo	9%	4	0,36
2	Crecimiento de la población	6%	3	0,18
3	Crecimiento de grupos etarios	6%	3	0,18
4	Desarrollo sostenible	6%	3	0,18
5	Fidelización de clientes	9%	4	0,36
6	Variedad de proveedores	5%	3	0,15
7	Tendencia al consumo fuera de casa	8%	4	0,32
8	Desarrollo de aplicaciones tecnológicas	5%	3	0,15
				1,88
AMENAZAS				
1	Incremento de la tasa de desempleo	8%	1	0,08
2	Cambio climático	6%	2	0,12
3	Ingreso de nuevos competidores	9%	1	0,09
4	Amenaza de productos sustitutos	7%	1	0,07
5	Alto poder negociador del cliente	7%	1	0,07
6	Alta rivalidad entre competidores	9%	1	0,09
				0,52
TOTAL		100%		2,4

Fuente: Autores

Al realizar la matriz E.F.E con las oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico externo, el análisis sectorial y el benchmarking competitivo, se obtuvo como resultado un total ponderado de 2,4 de los cuales 1,88 equivale al total ponderado de las oportunidades frente a 0,52 de las amenazas lo que evidencia que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” cuenta con un importante número de oportunidades que supera a sus amenazas; sin embargo, se hace necesario el empleo de estrategias de mitigación y potencialización.

5.3. MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Con base en la información consolidada con la Matriz E.F.I y E.F.E, se continua con la matriz IGO, la cual es una herramienta para reducir y priorizar las variables identificadas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), de acuerdo a su importancia con respecto a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” y con la cual se puede realizar con mayor brevedad la matriz DOFA.

Para el desarrollo de la matriz IGO se requiere tener claridad en los dos criterios que se manejan:

- **Importancia:** Consiste en el peso relativo de cada variable sobre el logro de los objetivos.
- **Gobernabilidad:** Es la capacidad que tiene la empresa para controlar y dominar el factor analizado.

Para la contrucción de la matriz se realiza el siguiente proceso:

1. Asignar un puntaje para el criterio Importancia: 4 (Muy importante), 3 (importante), 2 (Poco importante) y 1 (Sin importancia).
2. Asignar un puntaje para el criterio Gobernabilidad: 5 (Fuerte), 3 (Moderado), 1 (Débil) y 0 (Nulo).
3. Graficar las calificaciones obtenidas en el plano cartesiano teniendo en cuenta que la Importancia corresponde al eje Y y la gobernabilidad es el eje X.
4. Analizar las variables de acuerdo a su ubicación en el plano dependiendo del cuadrante (Inmediatas, Retos, Innecesarias y menos urgentes) donde:
 - **Inmediatas:** Son acciones de alta importancia y alta gobernabilidad. Corresponde a variables estratégicas con las que se puede obtener el mayor impacto a corto plazo.
 - **Retos:** Son acciones de gran importancia, pero con poca gobernabilidad, su intervención debe hacer de acuerdo a su importancia.
 - **Innecesarias:** Son acciones de poca importancia y poco gobernables, son variables que deben eliminarse para no desgastarse en su análisis.
 - **Menos urgentes:** Son acciones de alta gobernabilidad, pero de poca importancia. Son útiles para mostrar resultados a corto plazo, para ganar confianza o mejorar procesos en el mediano o largo plazo.

Luego de definir el proceso a seguir; a continuación, se desarrolla la matriz IGO:

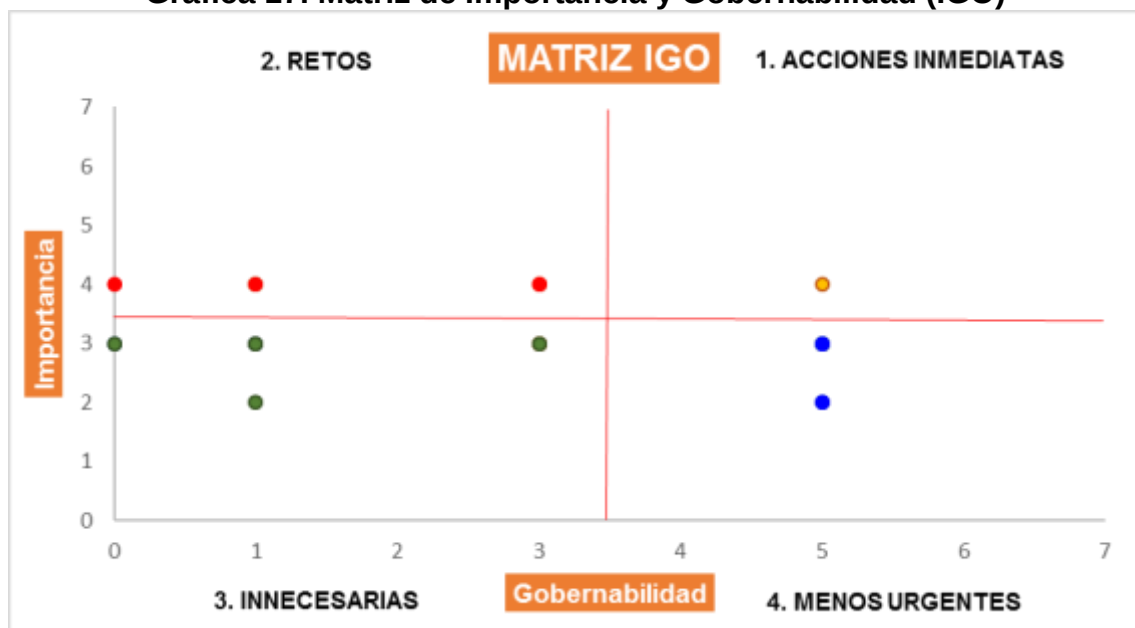
Tabla 37. Resumen valores Matriz IGO

FORTALEZAS		IMPORTANCIA (Y)	GOBERNABILIDAD (X)
1	Comunicación y compromiso de los colaboradores	3	3
2	Lealtad y satisfacción del cliente	4	3
3	Portafolio de productos	3	5
4	Identidad de marca	3	5
5	Capital de trabajo	3	5
6	Capacidad de endeudamiento	3	5
7	Política de dividendos	2	5
8	Liquidez	3	3
9	Infraestructura y localización	3	5
10	Gestión de inventarios	2	5
11	Estabilidad laboral	3	5
12	Clima laboral	3	3
DEBILIDADES		IMPORTANCIA (Y)	GOBERNABILIDAD (X)
13	Uso de planes estratégicos	4	5
14	Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes	3	3
15	Evaluación de la gestión	3	5
16	Empleo de investigación de mercado	3	5
17	Participación en el mercado	3	5
18	Gestión contable	3	5
19	Estándar en los procesos	3	5
20	Nivel de competencias del talento humano	3	3
21	Manual de cargos y funciones	3	5
OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA (Y)	GOBERNABILIDAD (X)
22	Desarrollo del turismo	4	1
23	Crecimiento de la población	3	0
24	Crecimiento de grupos etáreos	3	0
25	Desarrollo sostenible	3	1
26	Fidelización de clientes	4	3
27	Variedad de proveedores	2	0

28	Tendencia al consumo fuera de casa	4	3
29	Desarrollo de aplicaciones tecnológicas	2	1
AMENAZAS		IMPORTANCIA (Y)	GOBERNABILIDAD (X)
30	Incremento de la tasa de desempleo	4	1
31	Cambio climático	3	1
32	Ingreso de nuevos competidores	4	0
33	Amenaza de productos sustitutos	3	1
34	Alto poder negociador del cliente	3	1
35	Alta rivalidad entre competidores	4	1

Fuente: Autores

Gráfica 17. Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO)



Fuente: Autores

Luego de haber graficado el puntaje otorgado a cada una de las variables, bajo los criterios de Importancia y Gobernabilidad y empleando la herramienta en Excel; a modo de síntesis, se obtuvo como resultado en el cuadrante de Acciones Inmediatas (alta importancia y alta gobernabilidad) la necesidad del uso de planes estratégicos; siendo esta una de las debilidades más importantes de la organización que requiere de resultados en un corto plazo.

En el cuadrante de Retos (alta importancia y baja gobernabilidad) se ubicó la amenaza de incremento de la tasa de desempleo, donde la empresa no tiene control alguno; pero tiene una gran importancia ya que incide en su rentabilidad. Otra amenaza detectada en este cuadrante; consiste en el ingreso de nuevos competidores siendo necesario el uso de estrategias que permitan controlar que estos nuevos competidores interfieran en el éxito de la organización.

Continuando en el cuadrante o sector de Retos; se encuentra también la oportunidad de tendencia al consumo fuera de casa; siendo de importancia que la organización emplee acciones para lograr en cierta medida que los consumidores la vean como una opción muy atractiva en el momento de decidir el consumo fuera de casa.

En el cuadrante de Innecesarias (baja importancia y baja gobernabilidad) se localiza la oportunidad de variedad de proveedores, donde debido a la importante concentración de proveedores; la organización no necesita

preocuparse o tratar de incidir en este aspecto. Otra oportunidad que se encuentra es el desarrollo de aplicaciones tecnológicas; donde su impacto no es de mayor importancia para la organización, pero se puede usar como una herramienta para agilizar y simplificar las gestiones contables.

En el cuadrante de menos urgentes (baja importancia y alta gobernabilidad) se tiene la debilidad del uso de manual de cargos y funciones, donde la empresa tiene el control para establecer este manual; pero no es una prioridad que interfiera en su desempeño. Igualmente, en este cuadrante se ubica la fortaleza de gestión de inventarios, el cual no es prioritario dado que su gestión se realiza acorto plazo dado que el inventario no es amplio y de conservación extensa.

De acuerdo a lo anterior PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” requiere enfocarse en el empleo de planes estratégicos que le permitan responder a las condiciones y retos del entorno que son de difícil o nulo control; pero que interfieren en su adecuado desempeño.

5.4. MATRIZ DOFA

Con la información obtenida en las matrices anteriores y habiendo identificado y filtrado prioritariamente con ayuda de la matriz IGO las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se continua con el análisis DOFA, el cual es definido como:

Un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del análisis de competitividad, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna Gómez, 1997, p. 157-158)

Para la construcción de la matriz se realiza el siguiente proceso:

1. Elaborar una matriz con cuadrantes
2. Enumerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas evaluadas en la E.F.I y E.F.E.
3. Agrupar las Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y oportunidades (DO), Debilidades y Amenazas (DA); en los cuadrantes restantes; siendo las estrategias que responden al cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Luego de definir el proceso a seguir; a continuación, se desarrolla la matriz DOFA:

Tabla 38. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES	
	F1	Comunicación y compromiso de los colaboradores		D1	Uso de planes estratégicos
	F2	Lealtad y satisfacción del cliente		D2	Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes
	F3	Portafolio de productos		D3	Evaluación de la gestión
	F4	Identidad de marca		D4	Empleo de investigación de mercado
	F5	Capital de trabajo		D5	Participación en el mercado
	F6	Capacidad de endeudamiento		D6	Gestión contable
	F7	Política de dividendos		D7	Estándar en los procesos
	F8	Liquidez		D8	Nivel de competencias del talento humano
	F9	Infraestructura y localización			
	F10	Estabilidad laboral			
F11	Clima laboral				
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Desarrollo del turismo	1	(F3-F9-O2-O3-O5-O7) Ampliar el portafolio de productos y adecuar la infraestructura para aprovechar el crecimiento de la población, los grupos etareos, la tendencia de consumo fuera de casa y fidelizar clientes.	1	(D1-D2-D3-D6-O7) Adquirir un software que contribuya a evaluar y agilizar la gestión contable. Se pueden mejorar los tiempos de respuesta ante las situaciones cambiantes y documentar planes estratégicos apropiados.
O2	Crecimiento de la población				
O3	Crecimiento de grupos etáreos	2	(F2-F3-F4-F9-O2-O7) Emplear canales adicionales de publicidad para fortalecer el reconocimiento de la organización, aprovechando el crecimiento de la población y la tendencia al consumo fuera de casa y apoyados en el portafolio de productos, la identidad de marca, infraestructura y localización y en la lealtad de los clientes que contribuyen con el voz a voz.	2	(D2-D5-O2-O3-O5-O6) Contratar a una persona con capacidades en investigación de mercado con el propósito de identificar la posición competitiva de la empresa y tener datos del crecimiento de la población y tendencias que le permitan conocer y responder a las oportunidades del entorno y ser más competitivos.
O4	Desarrollo sostenible				
O5	Fidelización de clientes	3	(F5-F6-F8-F9-O1) Expandirse a un municipio cercano con un previo estudio del entorno y la capacidad de la empresa; con el propósito de aprovechar las tendencias a la búsqueda de sitios campestres en unión con la naturaleza y el desarrollo del turismo		
O6	Tendencia al consumo fuera de casa				
O7	Desarrollo y aplicaciones tecnológicas				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Incremento de la tasa de desempleo	1	(F10-F11-A1) Generar un clima laboral favorable y estabilidad con el propósito de evitar la rotación de personal y el incremento del desempleo.	1	(D2-D5-A3-A4) Incrementar la participación en el mercado atendiendo actividades empresariales (catering) y evitar la alta rivalidad de competidores e ingreso de nuevos competidores.
A2	Cambio climático				
A3	Ingreso de nuevos competidores	2	(F5-F9-A2) Invertir en infraestructura para generar espacios confortables y apropiados con los que se logre responder a eventos climáticos adversos y que no se vea afecta la prestación del servicio.	2	(D2-D8-A4-A5-A6) Crear un plan de capacitación del personal en temas de manipulación de alimentos, atención al cliente, gestión empresarial, Seguridad y Salud en el Trabajo y gastronomía; con el fin de potenciar sus competencias y habilidades que benefician de igual forma a la organización y la fortalecen para disminuir el impacto de la competencia.
A4	Amenaza de productos sustitutos				
A5	Alto poder negociador del cliente	3	(F2-F3-F4-A3-A4-A6) Crear incentivos, concursos y planes de referidos para los clientes fieles que recomienden e inviten a otras personas; y así disminuir el impacto de la amenaza de productos sustitutos y la alta rivalidad existente entre los competidores.	3	
A6	Alta rivalidad entre competidores				

Fuente: Autores

5.5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Luego de haber sometido a análisis y evaluación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de la identificación de cuatro tipos de estrategias por las que puede optar PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se continua con la matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (P.E.Y.E.A); que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, las cuales pueden ser la Agresiva, Conservadora, Defensiva y Competitiva dentro de un plano cartesiano que cuenta con dos ejes de dimensiones internas como Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas como Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estos cuatro factores son determinantes de la posición estratégica general de una empresa

Para la contrucción de la matriz se realiza el siguiente proceso:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera (FF), LA Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI).
2. Asignar un valor numérico que varía en escala del 1 al 6 (positivo) que es la Posición Financiera y la Posición de la Industria y una escala de -1 a -6 (negativo) que es la la Estabilidad del Ambiente y la Fuerza de la Industria.
3. Calcular un puntaje promedio para cada cuadrante sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Sumar los dos puntajes del eje X y registrar el punto resultante en X
5. Sumar los dos puntajes del eje Y y registrar el punto resultante Y
6. Registrar la intercesión del nuevo punto XY. Este vector revela el tipo de estrategia recomendada para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

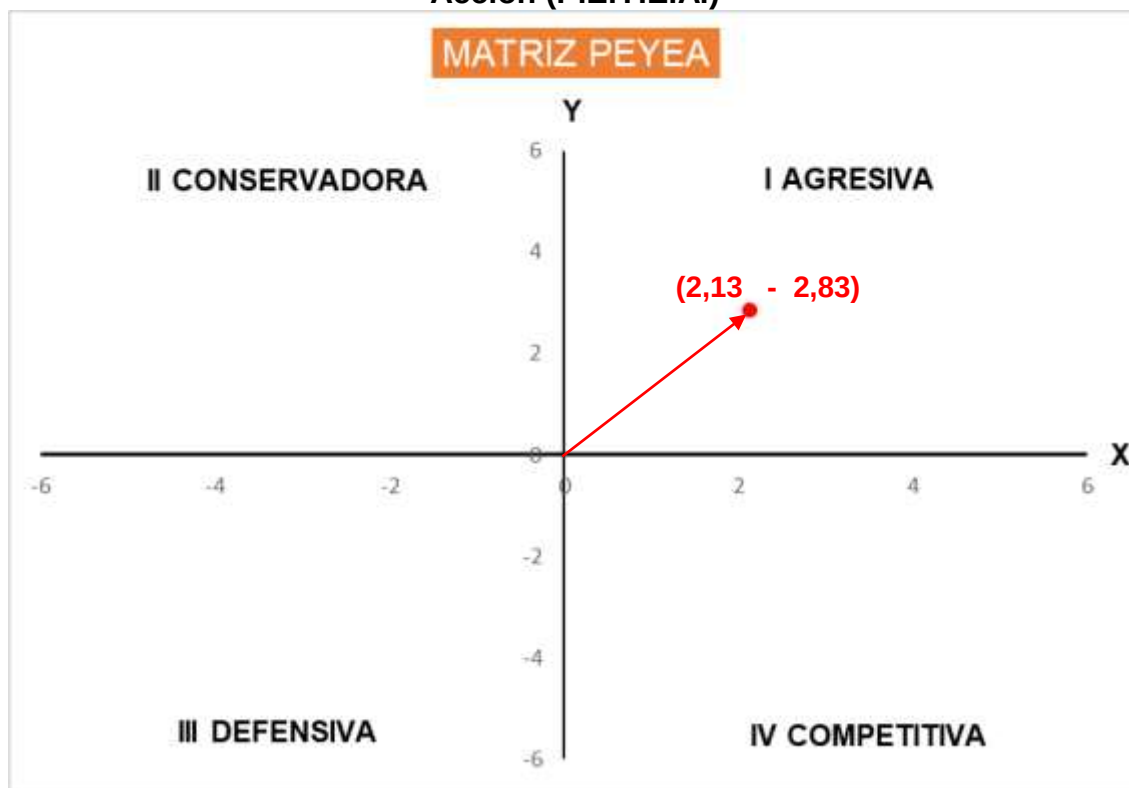
Luego de definir el proceso a seguir; a continuación, se muestran las variables empleadas con su calificación correspondiente para elaborar matriz P.E.Y.E.A:

Tabla 39. Resumen de valores PEYEA

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Liquidez	6	Potencial de crecimiento	-5
Acceso al crédito	5	Infraestructura y localización	-1
Solvencia	5	Estabilidad financiera	-4
Capital de trabajo	6	Lealtad y satisfacción del cliente	-1
Flujo de efectivo	5	Política de dividendos	-3
Gestión de inventarios	3	Portafolio de productos	-1
PROMEDIO	5	PROMEDIO	-2,5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN
Desarrollo del turismo	-2	Ingreso de nuevos competidores	5
Crecimiento de la población	-2	Alta rivalidad entre competidores	5
Desarrollo sostenible	-4	Amenaza de productos sustitutos	4
Incremento de la tasa de desempleo	-1	Precio de productos sustitutos	3
Desarrollo y aplicaciones tecnológicas	-3	Know How	6
Tendencia al consumo fuera de casa	-1	Facilidad de cambio de proveedores	5
PROMEDIO	-2,17	PROMEDIO	4,63
		X	2,13
		Y	2,83

Fuente: Autores

Gráfica 18. Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (P.E.Y.E.A.)



Fuente: Autores

Luego de haber identificado y calificado las variables y obtenido los promedios de las dimensiones internas y externas; para posteriormente realizar la suma de cada promedio y graficar en el eje (X) y (Y) del plano cartesiano empleando la herramienta de Excel; se obtuvo una ubicación de las coordenadas en la posición **Agresiva**. Este cuadrante presenta una fuerza de la industria con una turbulencia ambiental. La empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.

Dado el análisis matricial anteriormente efectuado, se puede recomendar a PARRILLA BAR "ASADOS LA QUINTA PORRA" el empleo de estrategias de penetración y desarrollo de mercado; además de diversificación en sus productos para ampliar su cobertura de clientes.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Luego de haber realizado los diferentes análisis externos e internos con relación a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se continua con el cuarto objetivo que consiste en la propuesta de direccionamiento estratégico, con la cual se pretende proporcionar un enfoque diferente a los propietarios para determinar un rumbo claro donde todos trabajen hacia una misma dirección. Esta propuesta está integrada por el planteamiento de la misión, visión, principios corporativos, objetivos estratégicos y estrategias; los cuales se desarrollan a continuación:

6.1. MISIÓN

Proporcionar un espacio campestre para el deleite del paladar en el cual se creen recuerdos memorables que perduren en el tiempo; mediante la mejora continua, excelente atención, agradable decoración y música al gusto; siendo una opción atractiva para la celebración de fechas especiales.

6.2. VISIÓN

Ser reconocidos como el sitio de mayor preferencia por su ambiente natural e innovador y la exquisitez en cada plato; evolucionando en la propuesta de valor mediante la expansión de la zona campestre y la gestión del talento humano en la calidad de cada proceso.

6.3. PRINCIPIOS Y VALORES

- **Empatía:** La organización considera la satisfacción del cliente como propia, ubicándose en los zapatos de sus comensales buscando que su satisfacción sea la meta primordial.
- **Exigencia:** Se busca dar lo mejor a los clientes; por eso existe el esfuerzo orientado a proporcionar el mejor servicio y los platos más exquisitos.
- **Hospitalidad:** Los clientes son tratados como invitados especiales en nuestra casa; atendiéndolos teniendo en cuenta sus preferencias y necesidades.
- **Creatividad e Innovación:** Se cuenta con un ambiente acogedor y campestre que proporciona una experiencia diferente e innovadora a la que acostumbran los habitantes de Zarzal y sitios aledaños.

- **Respeto:** PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” practica el respeto con sus clientes y equipo de trabajo; promoviendo el trato cordial sin discriminación alguna.
- **Responsabilidad:** Este valor consiste en el compromiso de la organización por el cumplimiento de sus deberes con el cliente.
- **Trabajo en equipo:** Para los miembros de la organización se hace imprescindible que exista este valor dado que con cada una de sus capacidades contribuyen a alcanzar el éxito mediante la satisfacción del cliente.

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar los ingresos de la organización en un 25% a 2022
- Incorporar un producto saludable para el año 2021

6.5. ESTRATEGIAS

Para los objetivos estratégicos planteados; a continuación, se establecen las estrategias:

- Generar un nuevo espacio con la tendencia picnic para así brindar una opción diferente dentro del mismo establecimiento, conservando el portafolio de productos que les ha permitido posicionarse como uno de los mejores de su categoría.
- Realizar actividades de promoción y eventos en fechas especiales y hacer uso de nuevos canales de publicidad para incrementar la afluencia de clientes.
- Realizar un estudio de mercado para conocer la preferencia de los clientes con respecto a los platos del nuevo menú.
- Crear un plan de capacitación para los colaboradores en lo que corresponde a Manipulación de Alimentos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Atención al Cliente y Clima Organizacional.

7. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

Luego del desarrollo de los cuatro objetivos iniciales comprendidos por el diagnóstico interno y externo, el estudio del benchmarking competitivo y la propuesta de direccionamiento estratégico para PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”; se continua con el plan de acción en el cual se especifican las actividades que llevan a las estrategias y posteriormente a cumplir con los objetivos planteados en dicho direccionamiento; como también, se establecen indicadores, recursos necesarios y los tiempos para cada actividad.

Tabla 40. Objetivos y Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Incrementar los ingresos de la organización en un 25% a 2022	Generar un nuevo espacio con la tendencia picnic para así brindar una opción diferente dentro del mismo establecimiento.
	Fortalecer el reconocimiento de la marca por medio de empleo de publicidad y obsequio de cocteles en fechas especiales.
Incorporar un producto saludable para el año 2021	Realizar un estudio de mercado para conocer la preferencia de los clientes con respecto al nuevo producto del menú.
	Crear un plan de capacitación para los colaboradores en lo que corresponde a Manipulación de Alimentos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Atención al Cliente y Clima Organizacional.

Fuente: Autores

Tabla 41. Plan de Acción Estratégico

Objetivo 1: Incrementar los ingresos de la organización en un 25% a 2022						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	INDICADORES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Generar un nuevo espacio con la tendencia picnic	Negociar el alquiler del terreno aledaño	Se pretende ampliar las instalaciones con el propósito tener una mayor capacidad de atención en la zona picnic. Las medidas de este terreno son 7m. de ancho por 14m. de fondo.	Ingresos año actual Ingresos año anterior	Alquiler mensual: \$300.000	1 año	Propietarios
	Acondicionar el espacio	Podar el espacio y adquirir los implementos necesarios como cojines y estibas, canastos, manteles, mesas plegables, luces y decoración acorde con la temática picnic.		\$ 1.500.000	1 mes	Propietarios
Fortalecer el reconocimiento de la marca.	Empleo de publicidad de enganche	Efectuar publicidad por medio de redes sociales y flyers.		Diseño de 1000 flyers en Propalcote full color media carta: \$110.000 Repartidor: \$14.000	1 semana	Propietarios y Empresa de publicidad
				Community Manager: \$300.000 mensuales	3 meses	Propietarios y Asesor Externo
	Proporcionar cocteles y cupcakes gratis en fechas especiales	En búsqueda de atraer clientes actuales y potenciales y generar gratas experiencias, se pretende ofrecer cocteles gratis en fechas especiales como día de la madre, padre y amor y amistad; además de cumpleaños y aniversarios que cuenten con una reserva previa		Amor y amistad y aniversarios 2 copas de vino \$800	Periódico	Propietarios
				Día del Padre - Wisky \$1.000		
				Día de la Madre - Tequila Sunrise \$1.800		
			Cumpleaños con reserva – cupcake \$1.200			

Objetivo 2: Incorporar un producto saludable para el año 2021						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	INDICADORES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar un estudio de mercado para conocer la preferencia de los clientes con respecto al nuevo producto del menú.	Diseñar y efectuar breves encuestas que permitan medir las preferencias de los clientes.	Se pretende tomar una muestra de 100 clientes con el propósito de conocer su percepción acerca del nuevo producto en el menú. Para el empleo de esta herramienta se solicitaría su autorización cuando hayan terminado de comer.	$\frac{\text{Personas interesadas}}{\text{Total encuestados}}$	Asesor Externo Encuestas Diseño, aplicación y tabulación \$900.000	1 mes	Propietarios
	Prueba piloto	Para iniciar con este proyecto se pretende realizar una prueba incorporando el nuevo producto que consiste en una brocheta cuyos ingredientes principales son pollo o carne con berenjenas, pimientos, zapallo, maíz, calabacín, tomate cherry y aceite de oliva con el propósito de conocer el nivel de aceptación y demanda con respecto a los nuevos sabores, precios y presentación.	$\frac{\text{Ventas productos actuales}}{\text{Ventas producto nuevo}}$	\$ 300.000	1 mes	Propietarios - colaboradores
Capacitar a los colaboradores	Realizar la Gestión con instituciones como el Sena y la Dirección Local de Salud y Saneamiento donde se oferten cursos cortos.	Con el propósito de adquirir y fortalecer conocimientos que puedan ser aplicados para la mejora continua de PARRILLA BAR "ASADOS LA QUINTA PORRA" se pretende que los propietarios y colaboradores accedan a capacitaciones cada tres meses: Presencial: manipulación de alimentos (Inicios de año) Dirección Local de Salud y Saneamiento Duración: 1 día Virtual: -Seguridad y Salud en el Trabajo (mayo-junio) Sena Duración: 2 semanas -Atención al cliente (Agosto) Sena Duración: 2 semanas Presencial: Clima organizacional (noviembre) Duración: 1 día	N° de colaboradores capacitados	Tiempo Computador Internet Capacitador Clima organizacional \$ 400.000	1 año	Propietarios-colaboradores-Instituciones

Fuente: Autores

8. ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

Luego de plantear el plan de acción gerencial, se continua con el desarrollo del sexto objetivo específico que consiste en el análisis costo beneficio, el cual permite conocer la relación existente entre el costo de la puesta en marcha del plan de acción propuesto y el beneficio para PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”.

CRITERIOS DE PROYECCIÓN:

Para este análisis se tienen en cuenta variables económicas en la realización de los supuestos de proyección de los próximos 5 años; en lo que corresponde a los criterios más relevantes para el proyecto, como son las cantidades a vender, precios y costos por cada producto:

Proyección de Ingresos.

La proyección para este rubro se realizó tomando como base en las tendencias o información histórica de las ventas anuales de la organización por cada uno de los 9 platos, donde se asignó un porcentaje de crecimiento relevante del 10%. De igual forma, se identificaron dos platos estrellas (Picada personal y alitas por 12 unidades) que en los años 2018 y 2019, generaron una fuente de ingreso mayor con respecto a los otros platos de su oferta; y tomando como referencia este dato y el primer objetivo estratégico (Incrementar los ingresos de la organización en un 25% a 2022), se realiza el supuesto de que las ventas de los dos platos mencionados crecerían en un 25% en los siguientes años.

Proyección de costos.

Para este rubro, el supuesto de proyección también se efectuó con base en la información histórica multiplicada por el 3% correspondiente a la tendencia de inflación.

Proyección de gastos.

La proyección se llevó a cabo identificando inicialmente los activos fijos requeridos para el proyecto y su depreciación calculada mediante el método de línea recta, obtenida con la suma de los activos no corrientes y dividiendo este valor, por una vida útil de 5 años; Con respecto a los gastos operacionales, de igual forma se proyectó el crecimiento del salario del talento humano y los servicios públicos, gas e Internet y arriendo de la zona picnic a partir del año 2020; tomando como supuesto el 6% correspondiente al incremento del salario mínimo.

Como gastos no operacionales se encuentra el crédito a solicitar en una entidad financiera, de índole cooperativo, donde no se emplearon supuestos de crecimiento, por ser cuota fija determinada por las políticas de la cooperativa, siendo estos datos proporcionados por los socios del negocio.

Tabla 42. Ventas en Unidades de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

VENTA EN UNIDADES							
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PICADA PERSONAL	970	1104	1380	1725	2156	2695	3369
PICADA FAMILIAR	800	850	1020	1224	1469	1763	2115
ALITAS 6 UNIDADES	1160	1200	1440	1728	2074	2488	2986
ALITAS 12 UNIDADES	803	925	1156	1445	1806	2258	2822
ALITAS 24 UNIDADES	720	770	847	932	1025	1127	1240
PUNTA DE ANCA	612	650	715	787	865	952	1047
CHURRASCO	603	630	693	762	839	922	1015
COSTILLA AHUMADA DE CERDO	753	770	847	932	1025	1127	1240
FILETE DE POLLO AL CARBÓN	759	790	869	956	1051	1157	1272
TOTAL VENTAS	7180	7689	8967	10490	12310	14489	17106

Fuente: Autores

Tabla 43. Precio Productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

PRECIO POR PRODUCTO							
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PICADA PERSONAL	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000	\$ 18.000	\$ 19.000
PICADA FAMILIAR	\$ 25.000	\$ 26.000	\$ 27.000	\$ 28.000	\$ 29.000	\$ 30.000	\$ 31.000
ALITAS 6 UNIDADES	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000
ALITAS 12 UNIDADES	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000	\$ 18.000	\$ 19.000
ALITAS 24 UNIDADES	\$ 23.000	\$ 24.000	\$ 25.000	\$ 26.000	\$ 27.000	\$ 28.000	\$ 29.000
PUNTA DE ANCA	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000
CHURRASCO	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 17.000
COSTILLA AHUMADA DE CERDO	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000
FILETE DE POLLO AL CARBÓN	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.000

Fuente: Autores

Tabla 44. Ventas Totales PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

VENTA TOTAL							
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PICADA PERSONAL	\$ 12.610.000	\$ 15.456.000	\$ 20.700.000	\$ 27.600.000	\$ 36.656.250	\$ 48.515.625	\$ 64.013.672
PICADA FAMILIAR	\$ 20.000.000	\$ 22.100.000	\$ 27.540.000	\$ 34.272.000	\$ 42.595.200	\$ 52.876.800	\$ 65.567.232
ALITAS 6 UNIDADES	\$ 8.120.000	\$ 9.600.000	\$ 12.960.000	\$ 17.280.000	\$ 22.809.600	\$ 29.859.840	\$ 38.817.792
ALITAS 12 UNIDADES	\$ 10.439.000	\$ 12.950.000	\$ 17.340.000	\$ 23.120.000	\$ 30.706.250	\$ 40.640.625	\$ 53.623.047
ALITAS 24 UNIDADES	\$ 16.560.000	\$ 18.480.000	\$ 21.175.000	\$ 24.224.200	\$ 27.671.490	\$ 31.565.996	\$ 35.962.688
PUNTA DE ANCA	\$ 6.732.000	\$ 7.800.000	\$ 9.295.000	\$ 11.011.000	\$ 12.977.250	\$ 15.226.640	\$ 17.796.136
CHURRASCO	\$ 6.633.000	\$ 7.560.000	\$ 9.009.000	\$ 10.672.200	\$ 12.577.950	\$ 14.758.128	\$ 17.248.562
COSTILLA AHUMADA DE CERDO	\$ 6.777.000	\$ 7.700.000	\$ 9.317.000	\$ 11.180.400	\$ 13.323.310	\$ 15.782.998	\$ 18.601.391
FILETE DE POLLO AL CARBÓN	\$ 6.831.000	\$ 7.900.000	\$ 9.559.000	\$ 11.470.800	\$ 13.669.370	\$ 16.192.946	\$ 19.084.544
TOTAL VENTAS	\$ 94.702.000	\$ 109.546.000	\$ 136.895.000	\$ 170.830.600	\$ 212.986.670	\$ 265.419.598	\$ 330.715.063

Fuente: Autores

Tabla 45. Costos productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

COSTO VARIABLE POR UNIDAD						
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PICADA PERSONAL	\$ 7.360	\$ 7.581	\$ 7.808	\$ 8.043	\$ 8.284	\$ 8.532
PICADA FAMILIAR	\$ 14.720	\$ 15.162	\$ 15.617	\$ 16.085	\$ 16.568	\$ 17.065
ALITAS 6 UNIDADES	\$ 4.239	\$ 4.366	\$ 4.497	\$ 4.632	\$ 4.771	\$ 4.914
ALITAS 12 UNIDADES	\$ 8.470	\$ 8.724	\$ 8.986	\$ 9.255	\$ 9.533	\$ 9.819
ALITAS 24 UNIDADES	\$ 12.110	\$ 12.473	\$ 12.847	\$ 13.233	\$ 13.630	\$ 14.038
PUNTA DE ANCA	\$ 5.650	\$ 5.820	\$ 5.995	\$ 6.174	\$ 6.360	\$ 6.550
CHURRASCO	\$ 5.650	\$ 5.820	\$ 5.995	\$ 6.174	\$ 6.360	\$ 6.550
COSTILLA AHUMADA DE CERDO	\$ 6.398	\$ 6.590	\$ 6.788	\$ 6.991	\$ 7.201	\$ 7.417
FILETE DE POLLO AL CARBÓN	\$ 5.650	\$ 5.820	\$ 5.995	\$ 6.174	\$ 6.360	\$ 6.550

Fuente: Autores

Tabla 46. Costo total productos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

COSTO TOTAL						
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PICADA PERSONAL	\$ 8.125.440	\$ 10.461.780	\$ 13.469.542	\$ 17.342.035	\$ 22.327.870	\$ 28.747.133
PICADA FAMILIAR	\$ 12.512.000	\$ 15.465.240	\$ 19.115.037	\$ 23.626.185	\$ 29.201.965	\$ 36.093.629
ALITAS 6 UNIDADES	\$ 5.086.800	\$ 6.287.040	\$ 7.770.781	\$ 9.604.686	\$ 11.871.392	\$ 14.673.040
ALITAS 12 UNIDADES	\$ 7.834.750	\$ 10.084.944	\$ 12.984.365	\$ 16.717.370	\$ 21.523.614	\$ 27.711.654
ALITAS 24 UNIDADES	\$ 9.324.700	\$ 10.564.631	\$ 11.969.727	\$ 13.561.701	\$ 15.365.407	\$ 17.409.006
PUNTA DE ANCA	\$ 3.672.500	\$ 4.161.300	\$ 4.714.753	\$ 5.341.815	\$ 6.052.276	\$ 6.857.229
CHURRASCO	\$ 3.559.500	\$ 4.033.260	\$ 4.569.684	\$ 5.177.451	\$ 5.866.053	\$ 6.646.238
COSTILLA AHUMADA DE CERDO	\$ 4.926.460	\$ 5.581.730	\$ 6.324.100	\$ 7.165.205	\$ 8.118.178	\$ 9.197.895
FILETE DE POLLO AL CARBÓN	\$ 4.463.500	\$ 5.057.580	\$ 5.730.238	\$ 6.492.360	\$ 7.355.844	\$ 8.334.171
TOTAL COSTOS	\$ 59.505.650	\$ 71.697.505	\$ 86.648.227	\$ 105.028.809	\$ 127.682.598	\$ 155.669.994

Fuente: Autores

Tabla 47. Maquinaria y Equipo – Muebles y Enseres

ACTIVOS NO CORRIENTES		
EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR
Nevera	1	\$ 1.419.000
Estufa	2	\$ 1.294.400
Asador en acero inoxidable	1	\$ 1.100.000
Licuada	2	\$ 210.000
Utensilios de cocina		\$ 525.550
Vajilla y cubiertos		\$ 950.000
Sonido	1	\$ 899.000
TOTAL EQUIPOS		\$ 6.397.950
MUEBLES Y ENSERES		
Mesas y sillas de madera		\$ 2.500.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES		\$ 2.500.000
EQUIPO DE CÓMPUTO		
Computador portatil	1	\$ 1.091.000
TOTAL EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 1.091.000
TOTAL		\$ 9.988.950

Fuente: Autores

Tabla 48. Depreciación proyectada PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

DEPRECIACIÓN ANUAL ACUMULADA							
ACTIVO NO CORRIENTE	VIDA ÚTIL	AÑOS					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950
EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 2.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$ 2.297.790	\$ 4.595.580	\$ 6.893.370	\$ 9.191.160	\$ 11.488.950

Fuente: Autores

Tabla 49. Gastos PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

GASTOS OPERACIONALES							
MANO DE OBRA	CANTIDAD	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PRODUCCIÓN							
AUXILIAR DE COCINA Y MESEROS	3	\$ 13.987.600	\$ 14.826.856	\$ 15.716.467	\$ 16.659.455	\$ 17.659.023	\$ 18.718.564
ADMINISTRACIÓN							
PROPIETARIOS	5	\$ 2.500.000	\$ 2.650.000	\$ 2.809.000	\$ 2.977.540	\$ 3.156.192	\$ 3.345.564
TOTAL MANO DE OBRA		\$ 16.487.600	\$ 17.476.856	\$ 18.525.467	\$ 19.636.995	\$ 20.815.215	\$ 22.064.128
SERVICIOS							
AGUA		\$ 806.412	\$ 806.412	\$ 906.085	\$ 960.449	\$ 1.018.076	\$ 1.079.161
ENERGIA		\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.280.903	\$ 1.357.758	\$ 1.439.224	\$ 1.525.577
GAS NATURAL		\$ 625.688	\$ 625.688	\$ 703.023	\$ 745.205	\$ 789.917	\$ 837.312
INTERNET 3M		\$ 1.078.800	\$ 1.078.800	\$ 1.212.140	\$ 1.284.868	\$ 1.361.960	\$ 1.443.678
TOTAL SERVICIOS		\$ 3.650.900	\$ 3.650.900	\$ 4.102.151	\$ 4.348.280	\$ 4.609.177	\$ 4.885.728
ARRENDAMIENTO		\$ -	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
DEPRECIACIÓN		\$ -	\$ 2.297.790	\$ 4.595.580	\$ 6.893.370	\$ 9.191.160	\$ 11.488.950
GASTOS NO OPERACIONALES							
OBLIGACIÓN FINANCIERA			\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000		
TOTAL		\$ 20.138.500	\$ 26.047.756	\$ 27.763.618	\$ 29.350.235	\$ 29.712.049	\$ 31.494.773

Fuente: Autores

La información obtenida anteriormente, se convierte en insumo para el estado de pérdidas y ganancias, con el cual se detallaron los ingresos operacionales a causa de las ventas, los gastos operacionales como consecuencia de la nómina de los trabajadores y de los socios; así como los servicios (agua, energía, gas e Internet), y el arriendo del terreno para la zona picnic; además de los gastos no operacionales generados por el crédito bancario para acondicionar el espacio; como parte de las estrategias propuestas y así, finalmente conocer la utilidad después de los gastos mencionados.

Tabla 50. Estado de Resultados PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024

ESTADO DE RESULTADOS						
RUBROS	AÑOS					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 109.546.000	\$ 136.895.000	\$ 170.830.600	\$ 212.986.670	\$ 265.419.598	\$ 330.715.063
VENTAS	\$ 109.546.000	\$ 136.895.000	\$ 170.830.600	\$ 212.986.670	\$ 265.419.598	\$ 330.715.063
DEVOLUCIÓN DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE VENTA	\$ 65.727.245	\$ 82.159.056	\$ 102.698.820	\$ 128.373.525	\$ 160.466.907	\$ 200.583.633
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 43.818.755	\$ 54.735.944	\$ 68.131.780	\$ 84.613.145	\$ 104.952.691	\$ 130.131.429
GASTOS OPERACIONALES						
ADMINISTRACIÓN	\$ 16.487.600	\$ 17.476.856	\$ 18.525.467	\$ 19.636.995	\$ 20.815.215	\$ 22.064.128
SERVICIOS	\$ 3.650.900	\$ 3.869.954	\$ 4.102.151	\$ 4.348.280	\$ 4.609.177	\$ 4.885.728
ARRIENDO		\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
VENTAS	\$ 20.138.500	\$ 24.946.810	\$ 26.443.619	\$ 28.030.236	\$ 29.712.050	\$ 31.494.773
DEPRECIACIÓN		\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 23.680.255	\$ 29.789.134	\$ 41.688.161	\$ 56.582.909	\$ 75.240.641	\$ 98.636.656
INGRESOS NO OPERACIONALES						
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 23.680.255	\$ 28.469.134	\$ 40.368.161	\$ 55.262.909	\$ 75.240.641	\$ 98.636.656
IMPUESTO DE RENTA	\$ 7.814.484	\$ 9.394.814	\$ 13.321.493	\$ 18.236.760	\$ 24.829.412	\$ 32.550.097
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 15.865.771	\$ 19.074.320	\$ 27.046.668	\$ 37.026.149	\$ 50.411.230	\$ 66.086.560
RESERVA LEGAL	\$ 1.586.577	\$ 1.907.432	\$ 2.704.667	\$ 3.702.615	\$ 5.041.123	\$ 6.608.656
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 14.279.194	\$ 17.166.888	\$ 24.342.001	\$ 33.323.534	\$ 45.370.107	\$ 59.477.904

Fuente: Autores

Tabla 51. Análisis vertical – Análisis horizontal del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS																
RUBROS	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021		2023 - 2022		2024 - 2023	
							VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES																
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 27.349.000	25%	\$ 33.935.600	25%	\$ 42.156.070	25%	\$ 52.432.928	25%	\$ 65.295.465	25%
DEVOLUCIÓN DE VENTAS																
COSTO DE VENTA	60%	60%	60%	60%	60%	61%	\$ 16.431.811	25%	\$ 20.539.764	25%	\$ 25.674.705	25%	\$ 32.093.381	25%	\$ 40.116.727	25%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	40%	40%	40%	40%	40%	39%	\$ 10.917.189	25%	\$ 13.395.836	24%	\$ 16.481.365	24%	\$ 20.339.547	24%	\$ 25.178.738	24%
GASTOS OPERACIONALES																
ADMINISTRACIÓN	15%	13%	11%	9%	8%	7%	\$ 989.256	6%	\$ 1.048.611	6%	\$ 1.111.528	6%	\$ 1.178.220	6%	\$ 1.248.913	6%
SERVICIOS	3%	3%	2%	2%	2%	1%	\$ 219.054	6%	\$ 232.197	6%	\$ 246.129	6%	\$ 260.897	6%	\$ 276.551	6%
ARRIENDO	0%	3%	2%	2%	2%	1%	\$ 3.600.000		\$ 216.000	6%	\$ 228.960	6%	\$ 242.698	6%	\$ 257.259	6%
VENTAS	18%	18%	15%	13%	11%	10%	\$ 4.808.310	24%	\$ 1.496.809	6%	\$ 1.586.617	6%	\$ 1.681.814	6%	\$ 1.782.723	6%
DEPRECIACIÓN	0%	2%	1%	1%	1%	1%	\$ 2.297.790		\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	22%	22%	24%	27%	28%	30%	\$ 6.108.879	26%	\$ 11.899.027	40%	\$ 14.894.748	36%	\$ 18.657.733	33%	\$ 23.396.015	31%
INGRESOS NO OPERACIONALES																
GASTOS NO OPERACIONALES	0%	1%	1%	1%	0%	0%	\$ 1.320.000		\$ -	0%	\$ -	0%	\$ (1.320.000)	-100%	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	22%	21%	24%	26%	28%	30%	\$ 4.788.879	20%	\$ 11.899.027	42%	\$ 14.894.748	37%	\$ 19.977.733	36%	\$ 23.396.015	31%
IMPUESTO DE RENTA	7%	7%	8%	9%	9%	10%	\$ 1.580.330	20%	\$ 3.926.679	42%	\$ 4.915.267	37%	\$ 6.592.652	36%	\$ 7.720.685	31%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	14%	14%	16%	17%	19%	20%	\$ 3.208.549	20%	\$ 7.972.348	42%	\$ 9.979.481	37%	\$ 13.385.081	36%	\$ 15.675.330	31%
RESERVA LEGAL	1%	1%	2%	2%	2%	2%	\$ 320.855	20%	\$ 797.235	42%	\$ 997.948	37%	\$ 1.338.508	36%	\$ 1.567.533	31%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13%	13%	14%	16%	17%	18%	\$ 2.887.694	20%	\$ 7.175.113	42%	\$ 8.981.533	37%	\$ 12.046.573	36%	\$ 14.107.797	31%

Fuente: Autores

Análisis vertical.

En la tabla anterior se puede evidenciar que el 60% de los costos corresponde a las unidades vendidas, siendo este porcentaje predominante en los años 2019 al 2023, donde el año 2024 su porcentaje incrementa a 61%

Con respecto al porcentaje de utilidad se puede ver que en el año 2019 y 2020 se tiene una constante de 13%, presentándose un incremento a partir del año 2021 de 14% que va en incremento para llegar a un 18% en el año 2024.

Análisis horizontal.

Con respecto al rubro de los ingresos; se evidencia para todos los años, el porcentaje constante del 25%; el cual se estableció como objetivo estratégico de crecimiento para la organización.

La variación de la utilidad respecto al periodo 2020 comparado con el 2019 fue del 20%, duplicando este valor en el año 2021 en un 42%, siendo este el mayor crecimiento, ya que en los años posteriores se mantiene constante a la alza con respecto a la variación absoluta, pero sin que exista un rango amplio de diferencia en este incremento, por lo cual la variación relativa se torna decreciente.

Tabla 52. Estado de Situación Financiera PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024

RUBROS	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
	AÑOS					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA	\$ 43.429.805	\$ 52.646.994	\$ 65.842.830	\$ 82.124.195	\$ 102.263.741	\$ 127.242.479
INVENTARIO	\$ 400.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.400.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 43.829.805	\$ 53.246.994	\$ 66.642.830	\$ 83.124.195	\$ 103.463.741	\$ 128.642.479
ACTIVO NO CORRIENTE						
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950	\$ 6.397.950
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000	\$ 1.091.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 2.297.790	\$ 4.595.580	\$ 6.893.370	\$ 9.191.160	\$ 11.488.950
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 9.988.950	\$ 11.488.950	\$ 11.488.950	\$ 11.488.950	\$ 11.488.950	\$ 11.488.950
TOTAL ACTIVO	\$ 53.818.755	\$ 64.735.944	\$ 78.131.780	\$ 94.613.145	\$ 114.952.691	\$ 140.131.429
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000		
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 20.138.500	\$ 24.946.810	\$ 26.443.619	\$ 28.030.236	\$ 29.712.050	\$ 31.494.773
IMPUESTO DE RENTA	\$ 7.814.484	\$ 9.394.814	\$ 13.321.493	\$ 18.236.760	\$ 24.829.412	\$ 32.550.097
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 27.952.984	\$ 35.661.624	\$ 41.085.112	\$ 47.586.996	\$ 54.541.462	\$ 64.044.869
TOTAL PASIVO	\$ 27.952.984	\$ 35.661.624	\$ 41.085.112	\$ 47.586.996	\$ 54.541.462	\$ 64.044.869
PATRIMONIO						
RESERVA LEGAL	\$ 1.586.577	\$ 1.907.432	\$ 2.704.667	\$ 3.702.615	\$ 5.041.123	\$ 6.608.656
CAPITAL	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
UTILIDAD	\$ 14.279.194	\$ 17.166.888	\$ 24.342.001	\$ 33.323.534	\$ 45.370.107	\$ 59.477.904
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25.865.771	\$ 29.074.320	\$ 37.046.668	\$ 47.026.149	\$ 60.411.230	\$ 76.086.560
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 53.818.755	\$ 64.735.944	\$ 78.131.780	\$ 94.613.145	\$ 114.952.691	\$ 140.131.429
CONTROL	0	0	0	0	0	0

Fuente: Autores

Tabla 53: Indicadores financieros

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
INDICADORES FINANCIEROS	AÑOS					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RAZÓN CORRIENTE	1,57	1,49	1,62	1,75	1,90	2,01
PRUEBA ÁCIDA	1,55	1,48	1,60	1,73	1,87	1,99
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.876.821	\$ 17.585.370	\$ 25.557.718	\$ 35.537.199	\$ 48.922.279	\$ 64.597.610
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	27%	27%	31%	35%	39%	42%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	52%	55%	53%	50%	47%	46%

Fuente: Autores

Razón corriente.

Al superar el valor óptimo de mayor a 1 estipulado para este indicador; se evidencia que al 2020 la empresa cuenta con una capacidad media para el pago a corto plazo, donde; por cada peso de deuda a corto plazo la empresa tiene 1,49 de activo circulante para respaldarla. Sin embargo este valor incrementa en los siguientes años, lo cual le permite pagar la obligación financiera contraída a un plazo de tres años.

Prueba acida.

Lo que muestra la información obtenida al superar el valor óptimo de 1 estipulado para este indicador; es que la empresa tiene capacidad para el pago de las obligaciones, teniendo en cuenta que su inventario es mínimo ya que la materia prima es de uso inmediato; y comparado con la razón corriente, el valor no difiere en gran cantidad.

Capital de trabajo.

Para el año 2020, la empresa tiene un disponible de \$17.585.370, una vez que se han liquidado los costos y gastos por pagar de \$24.946.810, la obligación financiera por \$1.320.000 y el impuesto a la renta de \$9.394.814.

Rendimiento sobre activos.

Se evidencia que la empresa presenta un incremento del 27% en el año 2020, en su rendimiento neto sobre el activo total, conservándose siempre a la alza a través de los cinco años de la proyección.

Nivel de endeudamiento.

El nivel de endeudamiento para el 2020 es de 55% liquidando obligaciones financieras, costos y gastos por pagar y el impuesto a la renta, quedando así \$10.000000 de capital base, la reserva legal y una utilidad para los socios en aumento constante desde el mismo año iniciando en \$17.166.888 y continuando en el 2024 con \$59.477.904. El nivel de endeudamiento disminuye en el tiempo terminando en el 2024 con 46% a causa del pago de la obligación financiera contraída por tres años.

Tabla 54. Análisis vertical – Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA																
RUBROS	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021		2023 - 2022		2024 - 2023	
							VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE																
CAJA	81%	81%	84%	87%	89%	91%	\$ 9.217.189	21%	\$ 13.195.836	25%	\$ 16.281.365	25%	\$ 20.139.546	25%	\$ 24.978.738	24%
INVENTARIO	1%	1%	1%	1%	1%	1%	\$ 200.000	50%	\$ 200.000	33%	\$ 200.000	25%	\$ 200.000	20%	\$ 200.000	17%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81%	82%	85%	88%	90%	92%	\$ 9.417.189	21%	\$ 13.395.836	25%	\$ 16.481.365	25%	\$ 20.339.546	24%	\$ 25.178.738	24%
ACTIVO NO CORRIENTE																
MAQUINARIA Y EQUIPO	12%	10%	8%	7%	6%	5%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
EQUIPO DE COMPUTO	2%	2%	1%	1%	1%	1%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
MUEBLES Y ENSERES	5%	6%	5%	4%	3%	3%	\$ 1.500.000	60%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0%	4%	6%	7%	8%	8%	\$ 2.297.790		\$ 2.297.790	100%	\$ 2.297.790	50%	\$ 2.297.790	33%	\$ 2.297.790	25%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19%	18%	15%	12%	10%	8%	\$ 1.500.000	15%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 10.917.189	20%	\$ 13.395.836	21%	\$ 16.481.365	21%	\$ 20.339.546	21%	\$ 25.178.738	22%
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
PROVEEDORES																
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0%	2%	2%	1%	0%	0%	\$ 1.320.000		\$ -	0%	\$ -	0%	\$ (1.320.000)	-100%	\$ -	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	37%	39%	34%	30%	26%	22%	\$ 4.808.310	24%	\$ 1.496.809	6%	\$ 1.586.617	6%	\$ 1.681.814	6%	\$ 1.782.723	6%
IMPUESTO DE RENTA	15%	15%	17%	19%	22%	23%	\$ 1.580.330	20%	\$ 3.926.679	42%	\$ 4.915.267	37%	\$ 6.592.652	36%	\$ 7.720.685	31%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	52%	55%	53%	50%	47%	46%	\$ 7.708.640	28%	\$ 5.423.488	15%	\$ 6.501.884	16%	\$ 6.954.466	15%	\$ 9.503.408	17%
TOTAL PASIVO	52%	55%	53%	50%	47%	46%	\$ 7.708.640	28%	\$ 5.423.488	15%	\$ 6.501.884	16%	\$ 6.954.466	15%	\$ 9.503.408	17%
PATRIMONIO																
RESERVA LEGAL	3%	3%	3%	4%	4%	5%	\$ 320.855	20%	\$ 797.235	42%	\$ 997.948	37%	\$ 1.338.508	36%	\$ 1.567.533	31%
CAPITAL	19%	15%	13%	11%	9%	7%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
UTILIDAD	27%	27%	31%	35%	39%	42%	\$ 2.887.694	20%	\$ 7.175.113	42%	\$ 8.981.533	37%	\$ 12.046.573	36%	\$ 14.107.797	31%
TOTAL PATRIMONIO	48%	45%	47%	50%	53%	54%	\$ 3.208.549	12%	\$ 7.972.348	27%	\$ 9.979.481	27%	\$ 13.385.081	28%	\$ 15.675.330	26%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 10.917.189	20%	\$ 13.395.836	21%	\$ 16.481.365	21%	\$ 20.339.547	21%	\$ 25.178.738	22%

Fuente: Autores

Análisis vertical.

Con respecto al análisis vertical; para el año 2020, se tiene un 18% equivalente al activo no corriente conformado por el 10% de maquinaria y equipo, 2% de equipo de cómputo y 6% de muebles y enseres. Para el inventario se tiene un mínimo de 1% dado que la materia prima es de uso inmediato, lo cual tiene congruencia con el resultado de la prueba ácida donde el valor del activo no se ve afectado en amplia proporción ante el cumplimiento de obligaciones por la no dependencia del inventario y la no realización de compras a crédito. La mayor representación está en el 81% de caja, ya que las ventas se realizan en efectivo y no existen cuentas por cobrar, ni cuentas de bancos.

Para el año 2020, El 100% del pasivo más el patrimonio está constituido en un 55% del total de los pasivos y un 45% del total del patrimonio.

Los costos y gastos por pagar correspondientes a Administración y Servicios tienen una participación del 39% con relación al 55% del total de los pasivos, siendo este el indicador más representativo.

Análisis horizontal.

Se evidencia el crecimiento del total de activos en el período 2021 respecto al 2020 con una variación del 20% al 21% proporcionalmente, y en el año 2024 con relación al 2023 se muestra otro incremento representando en un 22% dado que no se proyecta hacer inyección de capital a la adquisición de más mobiliario, enseres de cocina, ni ampliaciones, que generen un crecimiento más representativo en este indicador.

El total de los pasivos refleja una alta variación en los períodos 2020, 2021 y 2022 con respecto al 2019 a causa del crédito solicitado con un plazo de tres años, para inyectarle capital en la adecuación y ampliación de la nueva zona picnic; terminando en el período 2023 a 2024 con una disminución del 17% a causa del pago del crédito.

Tabla 55. Costo Promedio Ponderado de Capital

TASA DE DESCUENTO													
RUBROS	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	PROMEDIO
TOTAL PASIVO		\$ 27.952.984	52%	\$ 35.661.624	55%	\$ 41.085.112	53%	\$ 47.586.996	50%	\$ 54.541.462	47%	\$ 64.044.869	46%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 25.865.771	48%	\$ 29.074.320	45%	\$ 37.046.668	47%	\$ 47.026.149	50%	\$ 60.411.230	53%	\$ 76.086.560	54%
TOTAL ACTIVO		\$ 53.818.755	100%	\$ 64.735.944	100%	\$ 78.131.780	100%	\$ 94.613.145	100%	\$ 114.952.691	100%	\$ 140.131.429	100%
COSTO FINANCIERO	12%												
POLITICA DE PARTICIPACION	14%												
IMPUESTO	33%												
CPPC			11%		11%		17%		11%		11%		12%

Fuente: Autores

La tasa de descuento se obtuvo empleando el método de Costo Promedio Ponderado de Capital, de la siguiente manera: $\text{Porcentaje total pasivo} \times \text{costo financiero} \times (1 - \text{impuesto}) + \text{porcentaje total patrimonio} \times \text{política de participación}$

Para emplear el criterio mencionado fue necesario conocer la política de participación, la cual se obtuvo mediante entrevista realizada a los propietarios de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, donde especificaron que el porcentaje del 14% se estableció con base a una asesoría recibida por amigos que también son propietarios de establecimientos similares; por otra parte, el 12% del costo financiero fue un dato igualmente proporcionado por los propietarios de la empresa, donde especificaron que este fue resultado de la asesoría con la entidad financiera, al adelantar los trámites para el crédito. El 33% del impuesto a la renta es un rubro fijo en los estados de resultados, conocimiento propio de uno de los socios con conocimiento contable.

El 100% de los activos del año 2020 está reflejado en \$64.735.944, el 55% de los pasivos están representados en \$35.661.624 y un patrimonio total de 45% representado en \$29.074.320. Se inicia con pasivos del 55% en el 2020 y al terminar el 2024 se presenta un decrecimiento de 9% en pasivos hasta llegar a un 46% y el patrimonio refleja iniciar con un 45% y termina en el mismo periodo con un 54% reflejando en un crecimiento del 9%.

PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” tuvo una tasa de rentabilidad mínima del 11% en los años 2019 y 2020 y en el 2021, es posible anotar que la tasa de rentabilidad mínima exigida puede aumentar hasta un 17% siendo el año de mayor recuperación de la inversión para desarrollar la zona Picnic establecida en el proyecto y en los años 2022 y 2023 se evidencia una disminución nuevamente al 11% dado que se retorna a una estabilidad que no exige más recuperación de inversión.

Tabla 56. Flujo de Caja Libre PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” 2020-2024

FLUJO DE CAJA LIBRE							
	AÑOS						VALOR RESIDUAL
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Utilidad Operativ	\$ 23.680.255	\$ 29.789.134	\$ 41.688.161	\$ 56.582.909	\$ 75.240.641	\$ 98.636.656	
Impuesto	\$ 7.814.484	\$ 9.394.814	\$ 13.321.493	\$ 18.236.760	\$ 24.829.412	\$ 32.550.097	
UODI	\$ 15.865.771	\$ 20.394.320	\$ 28.366.668	\$ 38.346.149	\$ 50.411.230	\$ 66.086.560	
Depreciación	\$ -	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	\$ 2.297.790	
FCB	\$ 15.865.771	\$ 18.096.530	\$ 26.068.878	\$ 36.048.359	\$ 48.113.440	\$ 63.788.770	
Capital de trabajo	\$ 15.876.821	\$ 17.585.370	\$ 25.557.718	\$ 35.537.199	\$ 48.922.279	\$ 64.597.610	
Variación de capital de trabajo		\$ 1.708.549	\$ 7.972.348	\$ 9.979.481	\$ 13.385.080	\$ 15.675.330	
Incremento de activo fijo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
CPPC	11%	11%	17%	11%	11%	11%	
Subtotal	-\$ 53.818.755	\$ 16.387.981	\$ 18.096.530	\$ 26.068.878	\$ 34.728.360	\$ 48.113.440	\$ 49.556.843
Valor Residual						\$ 439.486.614	
FCL	-\$ 53.818.755	\$ 16.387.981	\$ 18.096.530	\$ 26.068.878	\$ 34.728.360	\$ 487.600.054	
VPN	\$ 287.937.574	\$ 378.381.553	\$ 424.809.757	\$ 451.461.180	\$ 472.917.837	\$ 487.600.054	
TIR	75%						
CRITERIOS DE DECISIÓN:	SE ACEPTA EL PROYECTO						

Fuente: Autores

El flujo de fondos de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se muestra en un período de 5 años, y está complementado con la información obtenida en el estado de Pérdidas y Ganancias y en el Estado de Situación

Financiera; cuenta con la tasa mínima de rendimiento calculada y requerida por la empresa (CPPC), un valor residual como proyección ajustada con la inflación; donde se espera que al transcurrir los 5 años, se continúe generando efectivo. Se obtiene un Flujo de Caja Libre sumando la inversión inicial y se calcula el Valor Presente Neto del año cero al sumar el FCL con el VPN del año 2020; por último se calcula la Tasa Interna de Retorno, empleando la Función TIR y tomando los datos proyectados del Flujo de Caja Libre del periodo 1 al 5. Finalmente se emplea la función condicional que genera una salida tomando los datos del VPN, la cual define si el proyecto es aceptable

Al realizar la evaluación financiera para el desarrollo del plan de acción, se obtuvo un Valor Presente Neto mayor a cero de \$287.937.574, con una Tasa Interna de Retorno de 75% y superior al Costo Promedio Ponderado de Capital.

Tabla 57. Relación Costo - Beneficio

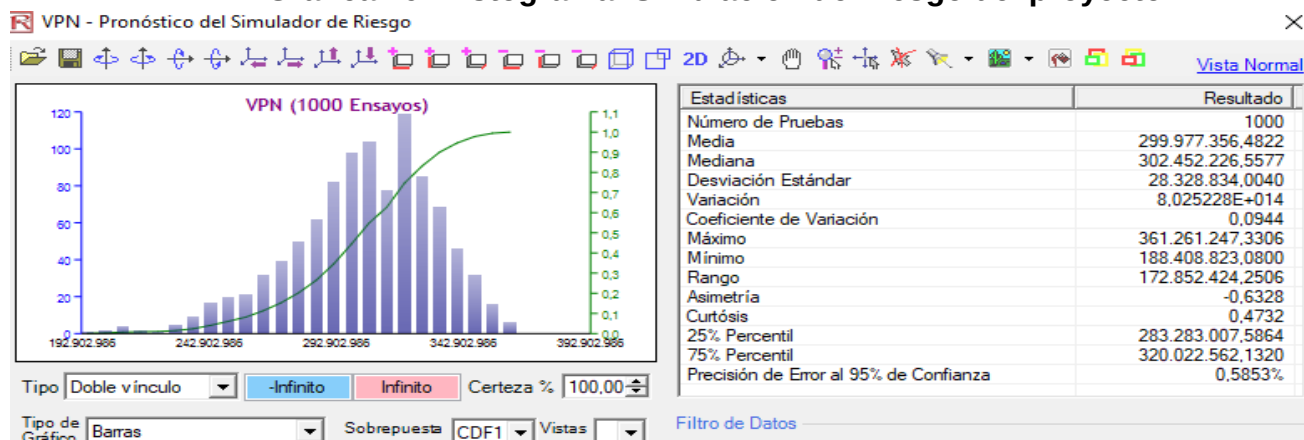
RELACIÓN COSTO/BENEFICIO			
AÑOS	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS
2019	-\$53.818.755		-\$53.818.755
2020		\$ 136.895.000	\$35.661.624
2021		\$ 170.830.600	\$41.085.112
2022		\$ 212.986.670	\$47.586.996
2023		\$ 265.419.598	\$54.541.462
2024		\$ 330.715.063	\$64.044.869
TASA DE DESCUENTO	12%		
Total Ingresos	\$766.348.053		
Total Egresos	\$169.467.883		
Egresos + Inversión	\$115.649.128		
B/C	6,63		

Fuente: Autores

El costo beneficio es mayor a 1, dejando ver que el valor de 6,63 refleja que los beneficios son superiores a los egresos y la inversión inicial de \$53.878.755 por lo que se puede afirmar que por cada peso, se tendrá un retorno del capital invertido y una ganancia de 6,63, por consiguiente este proyecto resulta factible y atractivo para inversión

Como aspecto final se presenta un enfoque del análisis de riesgo financiero, realizado por medio de la licencia gratuita por 15 días del software Risk Simulator, para estudiantes, siendo una herramienta que emplea la simulación Monte Carlo en la muestra de una cantidad de eventos continuos, donde en este caso, se ejecutaron 1000 iteraciones para obtener mayor precisión y disminuir el riesgo; considerando como supuestos de entrada, tres elementos susceptibles a variabilidad (Unidades Vendidas, Precio de Venta y Costos), los cuales se colocaron a variar por cada producto de la oferta de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”, empleando la distribución triangular con escenarios mínimos, más probables y máximos, determinándose así, para las unidades vendidas un rango mínimo y máximo de \$200, para el precio de venta un rango de \$2000 y para los costos un rango de \$1000. Y posteriormente para lograr la fluctuación, el supuesto de salida fue el VPN, y finalmente se proyectó el histograma con los siguientes resultados:

Gráfica 19. Histograma. Simulación de Riesgo del proyecto



Fuente: Autores (Apoyados en la herramienta Risk Simulator)

En esta gráfica se puede evidenciar una media que da como resultado \$299.977.356, el cual corresponde al VPN que se supone obtener en este proyecto, comparado con \$287.937.574 correspondiente al adquirido inicialmente en el flujo de caja libre.

De igual forma se obtuvo una Mediana de \$302.452.226 y una Desviación estándar de \$28.328.834. En el percentil 25 se movió en \$283.283.007 El valor presente neto y en el percentil 75 hasta 320.022.562

Siempre el proyecto da factible, porque el VPN es mayor que 0 en la mayoría de las veces. Tiene un mínimo de \$188.408.823 y un máximo de \$361.261.247 entre estos dos hay un rango de \$172.852.424 y se tiene una precisión del 95% de confianza, por lo que en ningún momento el proyecto presenta tendencia a entrar en riesgo

Luego de obtener un VPN positivo, una TIR con alto porcentaje (75%) y los resultados de la simulación de eventos continuos; se concluye y reitera que la implementación del plan de acción sugerido a PARRILLA BAR "ASADOS LA QUINTA PORRA" es factible.

9. CONCLUSIONES

Al culminar el desarrollo de los objetivos planteados para el direccionamiento estratégico de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” se concluye lo siguiente:

- Por medio del diagnóstico externo se identificaron variables con impactos positivos y negativos para la organización; donde se evidenció oportunidad en el crecimiento de la economía, reflejándose en mayores ingresos para la población y así mismo consumo; por otra parte, el turismo del Valle del Cauca ha tenido un desarrollo importante; lo cual da paso a que la organización sea atractiva para los turistas que buscan amabilidad, un ambiente agradable y deleite gastronómico. Otro aspecto a considerar consiste en el crecimiento de la población, lo cual se traduce en clientes potenciales.
- Como impacto negativo se encontró el incremento del desempleo; siendo un factor que influye en que las personas disminuyan el consumo fuera de casa, así mismo las tendencias de consumo han cambiado, ya que las personas están buscando alimentos saludables y en muchas ocasiones evitan el consumo de carnes; siendo esto es una amenaza para los asados y para lo cual se deben buscar opciones más saludables que respondan a estas necesidades de consumo. Otro impacto negativo consiste en el alto riesgo de cambio climático al que se enfrenta la región; teniendo en cuenta que las instalaciones del establecimiento son al aire libre.
- Continuando con el análisis del microambiente, caracterizado por las cinco fuerzas competitivas que afectan de manera directa a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” es posible evidenciar que el sector no se presenta muy atractivo por la alta fuerza que ejercen la mayoría de los actores, aunque se cuenta con bajas barreras de ingreso y bajo poder negociador de los proveedores; existe una alta amenaza de productos sustitutos, acceso de nuevos competidores y alta rivalidad entre los competidores existentes ya que se enfocan a un target similar; donde se pretende tener éxito empleando estrategias diferenciadoras.
- Con respecto al análisis comparativo (benchmarking) se evidenció que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” comparada a nivel local con LA TRAGATA y SANTO MANJAR se encuentra en una importante posición competitiva, teniendo en cuenta sus factores claves de éxito (Ubicación, Atención, Ambiente, Portafolio de productos, Tiempo de espera, Precio y Know how), en este mismo aspecto se encuentra el restaurante MI CASITA es fuerte por su ambiente

campestre que plasma la cultura artística de Roldanillo generando acogida a los turistas. Continuando a nivel regional, se encuentra LA SEVILLANA con la mayor ponderación de acuerdo a los factores claves donde predomina el saber hacer por su experiencia en el mercado, ubicación y portafolio de productos.

- Pasando al diagnóstico interno, específicamente al Perfil de Capacidad Interna (PCI), se identificó que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” en su Capacidad Directiva presenta debilidades en el empleo de planes estratégicos, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes y evaluación de la gestión; lo cual tiene un alto impacto; sin embargo, posee fortaleza en la comunicación y compromiso de los colaboradores. En la Capacidad Competitiva (Mercadeo) presenta mayores fortalezas en la lealtad y satisfacción del cliente, identidad de marca y portafolio de producto; mostrándose débil en investigación de mercado y publicidad. En la Capacidad Financiera se muestra fuerte en su capital de trabajo y capacidad de endeudamiento. Con relación a la Capacidad Tecnológica (Producción) su fortaleza está en infraestructura y locación, proveedores y gestión de inventarios; la debilidad con la que cuenta en este aspecto es que no cuenta con procesos documentados. Finalmente, se encuentra la Capacidad del Talento Humano donde es fuerte en la estabilidad de sus colaboradores y en el clima laboral; sin embargo, no cuenta con un manual de cargos y funciones.
- Continuando con el análisis estratégico es posible concluir que PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” con respecto a sus Factores Internos posee una cantidad importante de fortalezas que le permiten mitigar sus debilidades; en sus Factores Externos se evidencia que son mayores las oportunidades a aprovechar con respecto a las amenazas presentes del sector. Con relación a la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, la empresa se localiza en una posición agresiva; teniendo ventajas competitivas relacionadas al saber hacer, portafolio de productos, ubicación y ambiente campestre; donde el factor crítico es la entrada de nuevos competidores.
- Con base en los resultados de la matriz PEYEA se identificó la importancia de que la organización emplee estrategias de penetración, desarrollo de mercado y diversificación en sus productos para ampliar su cobertura de clientes; para lo cual, en el Direccionamiento Estratégico se plantearon dos objetivos estratégicos (Incrementar los ingresos de la organización en un 25% a 2022 e Incorporar un producto saludable para el año 2021), desarrollados mediante estrategias y actividades con indicadores, recursos y tiempo en el plan de acción.

- Como punto final se encuentra el análisis costo beneficio, el cual se orientó en conocer la viabilidad financiera del plan de acción, donde se obtuvo como resultado que este proyecto es factible para llevar a cabo las estrategias propuestas, además de ser atractivo para inversiones; teniendo en cuenta un VPN mayor a cero de \$287.937.574 y una TIR de 75%.
- El diagnóstico externo y el análisis costo beneficio planteado en el Direccionamiento Estratégico, está sujeto a la incertidumbre del entorno actual y futuro, teniendo en cuenta los retos que trae la Pandemia del COVID-19 para las organizaciones y específicamente para el sector de alojamiento y comida al cual pertenece PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”

10. RECOMENDACIONES

- Con el proceso de análisis y diagnóstico realizado a PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” surge como recomendación principal la aplicación del plan de acción sugerido, con sus estrategias correspondientes a un nuevo espacio con tendencia picnic, actividades de promoción y eventos en fechas especiales, ampliación del menú, estudio de mercado y un plan de capacitación para los colaboradores.
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes de manera periódica, con el fin de conocer su percepción con respecto al tiempo de respuesta, portafolio de productos, ambientación y sugerencias con el propósito de implementar acciones de mejora.
- Fortalecer el reconocimiento y atracción de clientes por medio del patrocinio, vinculándose a eventos masivos que realicen entidades e instituciones.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que buscan obsequiar bonos de consumo a sus colaboradores o clientes en fechas especiales.
- Teniendo en cuenta que el Direccionamiento Estratégico fue realizado en condiciones normales, y a causa de la situación actual del COVID-19, se propone reformular el análisis financiero con respecto a los costos y gastos en los que debe incurrir PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” para responder a las condiciones de la Post pandemia, incluyendo la implementación del protocolo de bioseguridad para mitigar, controlar y tener un adecuado manejo de la pandemia. Por lo anterior, se sugiere el siguiente protocolo:

Protocolo para el ingreso

- a. Señalar los puntos de espera en el piso, para evitar la aproximación entre los clientes, con la distancia mínima requerida de (2) metros.
- b. Exigir el uso correcto del tapabocas.
- c. Toma de temperatura.
- d. Desinfección de calzado en el tapete disponible al ingreso del establecimiento.
- e. Realizar protocolo de lavado de manos: humedecer las manos con agua y aplicar cantidad suficiente de jabón, frotar las palmas de las manos entre sí, enjuagar las manos hasta eliminar todos los residuos de jabón durante al menos 30 segundos y secarse con toallas de desechables.
- f. Disponer de gel antibacterial o alcohol glicerinado mínimo de 60%.

- g. Registro de datos personales, con dirección y teléfono que sirva como referencia para las autoridades sanitarias, en caso de que alguien salga positivo para Covid, de modo que se puedan rastrear los contactos.

Protocolo de desinfección

- Desinfectar el área de cocina cada 2 horas (lavado de piso, mesones y áreas de contacto)
- Desinfectar los baños cada hora o antes si se considera conveniente.
- Desinfectar la zona de mobiliario de clientes, después de cada uso y retiro de los clientes.
- Desinfectar el área de recepción cada hora.
- Realizar la desinfección con productos recomendados y certificados según el uso, en el momento de apertura, funcionamiento y cierre del establecimiento y a nivel general una vez por semana. Todo quedará certificado y debidamente firmado por todos los colaboradores del establecimiento.
- Emplear lista de chequeo para garantizar el control y cumplimiento de los protocolos y recomendaciones mencionados, de manejo de EPP, limpieza y desinfección, la cual debe ser firmada y entregada por la persona designada al final de cada jornada.
- Crear un grupo de WhatsApp para tener un plan de comunicación donde se divulgue la información pertinente con los empleados y redes sociales (Facebook e Instagram) para clientes.
- Estipular que cada empleado reporte diariamente vía WhatsApp, el estado de salud, incluyendo su temperatura.

Adecuaciones

- Disponer del código QR para descargar la carta con el menú con el fin de evitar objetos de alto contacto
- Contar con señalización visible de las técnicas de uso y disposición de EPP, tanto desechables como reutilizables.

- Instalar recipientes para la disposición final de los elementos de protección desechables.
- Ubicar las mesas de los clientes a una distancia de 2 metros aproximadamente, teniendo en cuenta que es un espacio al aire libre y se tiene menos riesgo de aglomeración de personas.

Tabla 58. Costos de implementación protocolo de bioseguridad

ELEMENTO		COSTO UNITARIO	TOTAL POR MES
BIOSEGURIDAD	TAPABOCAS	\$ 900	\$ 86.400
	GUANTES	\$ 600	\$ 79.200
	ALCOHOL AL 70% 700mL	\$ 6.300	\$ 6.300
ASEO	JABÓN LÍQUIDO 4000mL	\$ 18.590	\$ 37.180
	HIPOCLORITO 2000mL	\$ 2.150	\$ 6.450
	TOALLAS DE PAPEL PARA MANOS FAMILIA	\$ 26.300	\$ 26.300
TOTAL MENSUAL			\$ 241.830

Fuente: Autores

Tabla 59. Otros costos de implementación

CARETAS	\$ 14.000	\$ 112.000
TERMÓMETRO	\$ 130.000	\$ 130.000
DISPENSADOR	\$ 37.700	\$ 37.700
TOTAL		\$ 279.700
TOTAL PROTOCOLO BIOSEGURIDAD		\$ 521.530

Fuente: Autores

11. REFERENCIAS

- Aguilar Gaviria, S., & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*, 74-75.
- Aguilera Castro , A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en tono a su relación. *Pensamiento y gestión*, 88.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f). Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/areas-de-trabajo/practicas-culturales/grupos-etarios>
- Alcaldía Municipio de Zarzal Valle. (s.f). Obtenido de Alcaldía Municipio de Zarzal Valle: <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- ANDI. (2018). COLOMBIA: BALANCE 2018 Y PERSPECTIVAS 2019. BOGOTÁ.
- Arias Valencia , M. (1999). La triangulación metodológica: Sus principios, alcances limitaciones. 3.
- Ayuda en Acción. (2018). Obtenido de Ayuda en Acción: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/como-se-mide-la-pobreza/>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las inco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Banco de la República. (s.f). Obtenido de www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n
- Banco de la República. (s.f). Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>
- Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: Pearson.
- Blacutt Mendoza, M. (SF). EL DESARROLLO LOCAL COMPLEMENTARIO. SD: EUMED.
- Caldero Mejía, R. (2004). Planeación estratégica de recursos humanos. Managua: Estrategika.

Cámara de Comercio Bogotá. (s.f). Obtenido de Cámara de Comercio Bogotá:
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Noticias/2019/Diciembre-2019/Colombia-destino-tendencia-en-2020>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016>

Cámara de Comercio de Cali. (2017). Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/futuro-del-valle-del-cauca-turismo-prometedor/

CEPAL. (2015). Obtenido de CEPAL:
<https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-2060-la-region-tendra-25-mas-habitantes-mas-adultos-mayores-que-menores-20-anos>

countrymeters. (30 de 10 de 2018). Obtenido de
<https://countrymeters.info/es/Colombia>

countrymeters. (30 de 10 de 2018). countrymeters.info. Obtenido de
<https://countrymeters.info/es/Colombia>

DANE. (2019). Obtenido de DANE:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_multidimensional_18.pdf

DANE. (2020). Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim_20_produccion_y_gasto.pdf

Dinero. (2017). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>

Dinero. (2018). Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

Dinero. (2018). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

- El Colombiano. (2018). Obtenido de El Colombiano:
<http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/consumo-de-alimentos-saludables-suben-en-el-pais-JC9488957>
- El Espectador. (2018). Obtenido de
<https://www.elespectador.com/noticias/economia/asi-cambio-la-medida-con-la-que-cobrarán-impuestos-en-2019/>
- El Nuevo Siglo. (2018). Obtenido de El Nuevo Siglo:
<https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-10-puntos-de-una-posible-reforma-laboral-en-el-pais>
- EL PAÍS. (9 de 2019). Obtenido de EL PAÍS:
<https://www.elpais.com.co/economia/del-valle-habría-crecido-2-6-en-el-segundo-trimestre.html>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). robertoespinosa.es. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Ferney Arias Jiménez. (02 de 2020). El Colombiano. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/banco-de-la-republica-mantuvo-la-tasa-de-interes-en-425-GH12378871>
- Florez Rueda, J. R. (s.f.). iepbachillerato.wordpress.com. Obtenido de <https://iepbachillerato.wordpress.com/ubicacion-geografica-de-colombia/>
- Fondo Emprender. (s.f.). Obtenido de Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Emprendimiento%20Social.aspx>
- Fondo Nacional Ambiental. (s.f.). Obtenido de Fondo Nacional Ambiental: <https://www.foronacionalambiental.org.co/nuestros-temas/politica-ambiental-nacional/>
- Godet, M. (1993). De la Anticipación a la Acción. Barcelona, España: MARCOMBO, S.A.
- Gómez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. Chile: Mc Graw Hill.
- Jácome Lara, I., & Carvache Franco, O. (2017). Análisis del costo - beneficio Una herramienta de gestión. CE contribuciones a la economía, 1.

La República. (01 de 2020). Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404>

León Velázquez, J. A. (2004). Modelo de competitividad global de la industria Ode piel de cocodrilo moreletii. Culiacan.

Ministerio de Ambiente. (2018). Obtenido de Ministerio de Ambiente:
<https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4227-en-los-primeros-100-dias-de-gobierno-el-sector-ambiente-sienta-las-bases-del-desarrollo-sostenible-para-colombia>

Ministerio de Ciencias. (s.f). Obtenido de Ministerio de Ciencias:
<http://todoesciencia.minciencias.gov.co/cambio-climatico-en-colombia>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Safari a la estrategia.

Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiente. INNOVAR, 84.

Murillo Vargas, G., Zapata Domínguez, Á., Martínez Crespo, J., González , C., Salas Páramo, J., Ávila Dávalos, H., & Caicedo Delgado, A. (2009). TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL MANAGEMENT. BOGOTÁ: Kimpres Ltda.

Pérez , D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Oraganización funcional matricial... En busca de una estructura adecuada para la organziacaión. Acimed, 16(4), 2.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 1-13.

Portafolio. (2018). Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-atraso-colombiano-en-ciencia-y-tecnologia-519977>

Portafolio. (01 de 2020). Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638>

Portafolio. (02 de 2020). Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/el-desempleo-no-cederia-en-el-2020-y-llegaria-al-10-6-537792>

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: Deusto.

POS Colombia. (2018). Obtenido de POS Colombia:
<https://posrestaurantebars.co/novedades/93-impuesto-al-consumo-en-2018-en-colombia-para-restaurantes>

Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Newtown Square.

RECON. (2018). Obtenido de RECON:
<https://www.reconcolombia.org/panorama-del-emprendimiento-social-en-colombia/>

Rodríguez Santoyo, A. R. (2013). FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA ANTOLOGÍA. Guanajuato: Fundación Universitaria de Andalucía Inca Garcilaso.

Semana. (2018). Obtenido de Semana:
<https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/reciclaje-urge-ampliar-su-implementacion-en-colombia/41215>

Serna Gómez, H. (1997). Gerencia Estratégica (7 ed.). Bogotá: 3R EDITORES LTDA.

Soy Valle. (s.f). Obtenido de Soy Valle: <http://soyvalle.com/index.php/region-central/zarzal>

Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Norma.

Vásquez, R. G. (2012). Modelación del desarrollo sustentable en la ciudad de Piura con visión de la dinámica de sistemas mediante software de simulación vensim ple. Piura.

Von Bertalanffy, L. (1968). Teoría General De Los Sistemas. México: Fondo De Cultura Económica.

ANEXOS

A continuación, se relaciona la información obtenida por medio de la técnica de recolección (encuesta) realizada a los clientes de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” que cuenta con preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener información en cuanto a la calidad de la atención, comida, organización y demás aspectos que permitan conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta esta empresa.

1. ¿Cuál es el factor principal que incide al momento de seleccionar un sitio para comer?

Precio	Atención	Comida	Ambientación	Ubicación
6	9	10	8	7



2. ¿Con qué frecuencia visita PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”?

Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	Es la primer vez
5	15	14	3	3



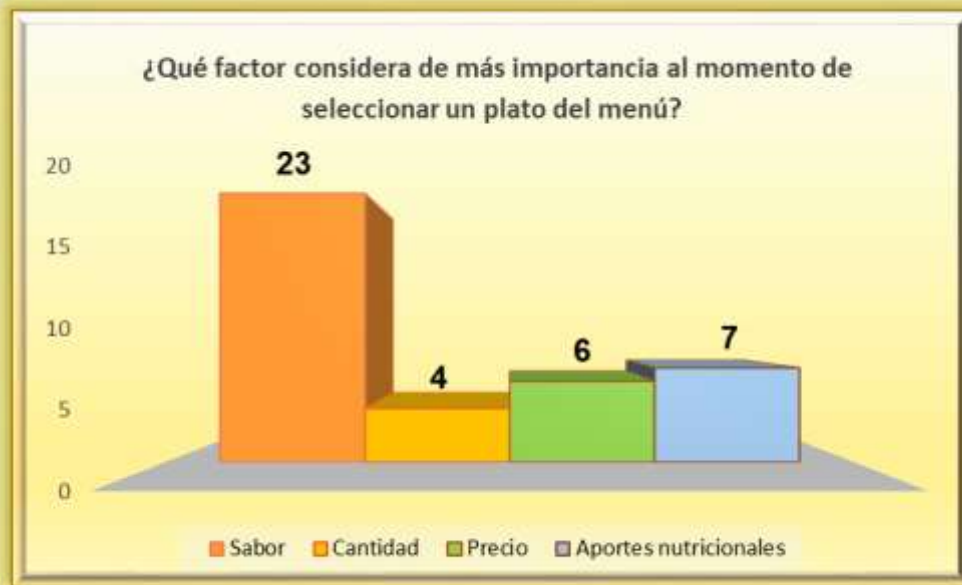
3. De acuerdo a lo que usted percibe ¿Cómo califica la calidad del servicio de PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA”?

Excelente	Buena	Regular	Mala
34	6	0	0



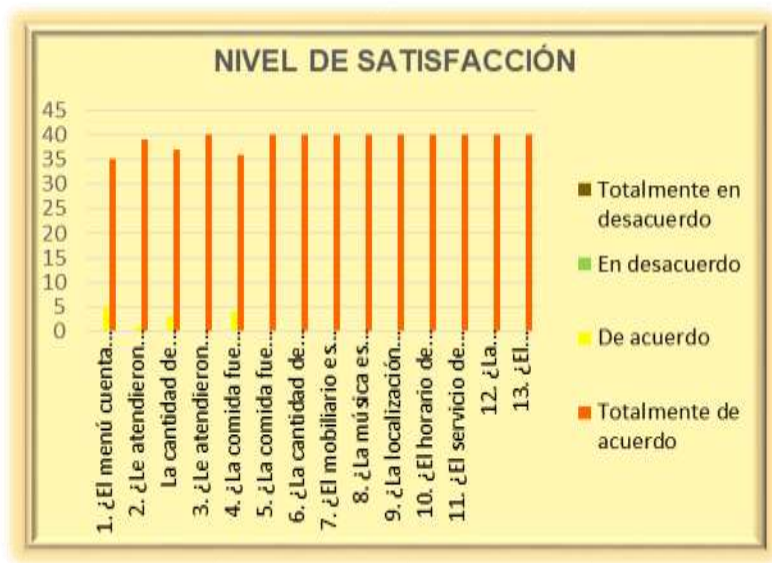
4. ¿Qué factor considera de más importancia al momento de seleccionar un plato del menú?

Sabor	Cantidad	Precio	Aportes nutricionales
23	4	6	7



5. Nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿El menú cuenta con una amplia oferta de productos?			5	35
2. ¿Le atendieron pronto a su llegada al establecimiento?			1	39
La cantidad de funcionarios es satisfactoria para la atención a los clientes.			3	37
3. ¿Le atendieron con amabilidad?				40
4. ¿La comida fue servida en poco tiempo?			4	36
5. ¿La comida fue servida caliente?				40
6. ¿La cantidad de comida fue suficiente?				40
7. ¿El mobiliario es cómodo?				40
8. ¿La música es amena y variada?				40
9. ¿La localización campestre es una alternativa innovadora?				40
10. ¿El horario de atención al público es cómodo?				40
11. ¿El servicio de reserva para los eventos especiales es oportuno?				40
12. ¿La organización de los eventos especiales es adecuada?				40
13. ¿El establecimiento tiene un aspecto de limpieza?				40



6. ¿Recomendaría PARRILLA BAR “ASADOS LA QUINTA PORRA” a un amigo o familiar?

Sí	No	No estoy seguro(a)
40	0	0



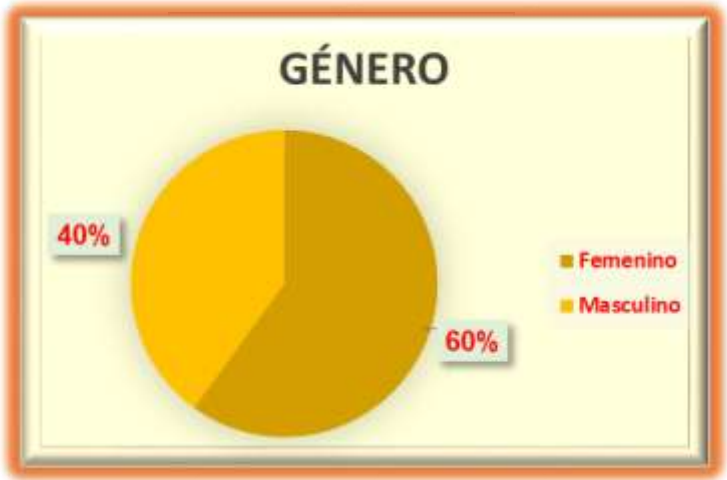
7. Comentarios y/o Sugerencias
Es uno de los sitios de mi preferencia
Comida deliciosa
Me gusta su comida, atención y el espacio
Es un lugar diferente y acogedor
A veces no hay disponibilidad de algún plato o bebida
El lugar me gusta mucho
Es novedoso
Es muy agradable, se está quedando pequeño para la cantidad de gente que los visita
Me encantan sus bebidas
Sirven buenas cantidades
Son muy amables
Ofrecen entradas mientras sirven y son muy ricas
Colocan la música que uno solicite
Mi familia siempre quiere comer allí
La carne es muy rica

Distribución por edades

Menor de 20	20 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 55
4	6	13	11	6	0



Género



Ingresos

Menos de 1 SMLV	Entre 1 y 2 SMLV	Más de 2 SMLV
10	27	3

