

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO BASADO EN UN MODELO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMBROSIA RESTAURANTE BAR,
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

**LILIANA MARÍN GARCÍA
JHON FREDY LARROTTA BARAJAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SEDE PALMIRA
2018**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO BASADO EN UN MODELO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMBROSIA RESTAURANTE BAR,
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

**LILIANA MARÍN GARCÍA
JHON FREDDY LARROTTA BARAJAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
ESP. EDWIN JAVIER BOTERO CARDONA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SEDE PALMIRA
2018**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas.

residente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Palmira, Valle del Cauca, 2018.

DEDICATORIA

Le dedicamos este trabajo de grado primero que todo a Dios por ser el motor fundamental de nuestras vidas y acompañarnos en este caminar universitario, a todas las personas que creyeron en nosotros y nos brindaron su apoyo incondicional a nuestros familiares y amigos, por su apoyo y ser los pilares fundamentales que nos formaron como personas. Por último, a la Universidad del Valle que nos ha formado como profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Con la realización de este proyecto el autor les agradece a personas muy especiales:

A mis padres por darme la motivación y el apoyo para crecer como persona.

A mi familia por que han estado conmigo acompañándome en todo momento.

A nuestro director de trabajo de grado al Edwin Javier Botero Cardona por ser una persona paciente y exigirnos cada día más para sacar este proyecto adelante.

A mis amigos por su ayuda incondicional.

Liliana Marín

A mi Madre por darme la motivación y el apoyo de continuar con mis estudios, su perseverancia y amor.

A mis hermanos, primos y tíos porque han estado conmigo acompañándome en todo momento.

A nuestro director de trabajo de grado Edwin Javier Botero Cardona por ser una persona paciente y exigirnos cada día más para sacar este proyecto adelante.

A mis amigos por su ayuda incondicional.

Jhon Larrotta

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1 RESEÑA HISTÓRICA	22
1.1 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	23
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 ANTECEDENTES	24
2.1.1 Síntomas.	24
2.1.2 Causas.	26
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3 OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4 JUSTIFICACIÓN	29
5 MARCO REFERENCIAL.....	31

5.1	ESTADO DEL ARTE.....	31
5.2	MARCO TEÓRICO.....	35
5.2.1	Estrategias.	35
5.2.2	Planeación estratégica.	36
5.3	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.....	37
5.3.1	Diamante competitivo.....	37
5.3.2	Cadena de valor.	38
5.3.3	Direccionamiento estratégico.	39
5.3.4	Modelo estratégico.	40
5.4	MARCO GEOGRÁFICO.....	44
5.5	MARCO LEGAL.....	45
6	DISEÑO METODOLÓGICO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA “AMBROSIA RESTAURANTE BAR”	49
7.1	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS, DEL SECTOR, DIAMANTE Y FUERZAS COMPETITIVAS	49
7.1.1	Análisis del entorno externo	50
7.1.1.1	Ámbito económico.....	51
7.1.1.2	Ámbito político.....	56
7.1.1.3	Ámbito sociodemográfico.	59

7.1.1.4	Ámbito geofísico.....	62
7.1.1.5	Ámbito tecnológico.....	64
7.1.1.6	Ambiente cultural.	65
7.1.2	Diamante de Porter.	70
7.1.2.1	Dotación y condiciones.	70
7.1.3	Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.	73
7.1.3.1	Clúster.....	75
7.1.4	Análisis del micro entorno sectorial y competitivo (cinco fuerzas).....	82
7.2	ANÁLISIS (DIAGNOSTICO) CADENA DE VALOR.....	86
7.2.1	Actividades primarias.	86
7.2.1.1	Logística interna.....	86
7.2.1.2	Operaciones.....	87
7.2.1.3	Logística externa.....	87
7.2.1.4	Mercadotecnia y ventas.	87
7.2.1.5	Servicio post venta.....	87
7.2.2	Actividades de apoyo.	88
7.2.2.1	Análisis situacional interno.	91
7.2.3	Gestión del proceso administrativo.	93
7.2.3.1	Gestión y situación contable y financiera.	94
7.2.3.2	Gestión y situación comercial.....	94

7.2.3.3	Gestión y situación de la productividad.....	96
7.2.3.4	Gestión de suministros.....	97
8	ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	99
8.1	ETAPA DE INSUMOS	100
8.2	ETAPA DE ADECUACIÓN	105
8.2.1	Estrategias FO, de crecimiento resaltando oportunidades.	106
8.2.2	Estrategias FA, de supervivencia evadiendo amenazas:	106
8.2.3	Estrategias DO, de supervivencia para superar debilidades:	106
8.2.4	Estrategias DA, de evaluación:	106
8.3	ETAPA DE DECISIÓN.....	118
9	PLAN DE ACCIÓN (ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA AMBROSÍA) ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO.....	126
9.1	DIRECCIÓN CORPORATIVA	126
9.1.1	Principios y valores corporativos..	129
9.1.2	Mapa de procesos.....	132
9.1.3	Organigrama.	135
9.1.4	Diseño de cargos.	137
10	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMBROSIA RESTAURANTE BAR UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE DEL CAUCA.	142

10.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO MACRO	142
10.1.1	Objetivos específicos a largo plazo.	142
10.1.1.1	Políticas.	142
10.1.1.2	Estrategia táctica.....	143
10.1.2	Objetivos específicos a mediano plazo.	143
10.1.2.1	Políticas.	143
10.1.2.2	Estrategia táctica.....	143
10.1.2.3	Objetivos específicos a corto plazo.....	144
10.1.2.4	Políticas.	144
10.1.2.5	Estrategia táctica.....	144
10.2	JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS	144
10.2.1	Presupuesto de estrategias.....	145
10.2.2	Sistema de control y mejora continua.	149
11	EVOLUCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN AMBROSIA RESTAURANTE BAR.	153
11.1	PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2017-2018	153
11.2	PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS	154
11.3	PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	157
12	CONCLUSIONES	169

13	RECOMENDACIONES.....	172
----	----------------------	-----

14	BIBLIOGRAFÍA.....	174
----	-------------------	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Presupuesto de estrategias	145
----------	----------------------------------	-----

Tabla 2.	Proyección de ventas.....	153
----------	---------------------------	-----

Tabla 3. Presupuestos costos y gastos.	154
Tabla 4. Provisión mensual de nómina por empleado	155
Tabla 5. Punto de equilibrio	156
Tabla 6. Planeación estratégica.....	157
Tabla 7. Variables económicas 2017	158
Tabla 8. Datos de ingreso en la planeación	159
Tabla 9. Datos para proyección	160
Tabla 10. Presupuesto de costos y gastos	161
Tabla 11. Estado de resultados	163
Tabla 12. Balance general	164
Tabla 13. Flujo de caja libres	165
Tabla 14. Análisis financiero	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diamante competitivo	38
Figura 2. Cadena de valor	39
Figura 3. BCG	43
Figura 4. Mapa geográfico de Zarzal Valle del Cauca	44
Figura 5. Oferta de factores	72
Figura 6. Encadenamiento productivo del sector	74
Figura 7. Diamante de Porter.....	82
Figura 8. Cluster de encadenamiento productivo de AMBROSIA.....	88
Figura 9. Infraestructura de la empresa	90
Figura 10. Misión y visión	128
Figura 11. Valores corporativos	130
Figura 12. Mapa de procesos	133
Figura 13. Organigrama.....	136
Figura 14. Jerarquización de objetivos	144
Figura 15. Ciclo PHVA	149

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Restaurante Nantua	79
Imagen 2. La Tragata.....	79
Imagen 3. Ambrosia Restaurante Bar	80
Imagen 4. Mi Casita	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia.....	45
Cuadro 2. Diseño metodológico.....	47
Cuadro 3. Clasificación de variables ámbito económico.....	55
Cuadro 4. Clasificación de las variables ámbito político	58
Cuadro 5. Clasificación de las variables ámbito demográfico	61
Cuadro 6. Clasificación de las variables ámbito geofísico	63
Cuadro 7. Clasificación de las variables ámbito tecnológico	65
Cuadro 8. Clasificación de las variables ámbito cultural	69
Cuadro 9. Matriz consolidada de las cinco fuerzas.....	83
Cuadro 10. Perfil competidor del sector.....	85
Cuadro 11. Gestión del proceso administrativo	93
Cuadro 12. Análisis de la gestión de finanzas	94
Cuadro 13. Análisis gestión comercial	95
Cuadro 14. Gestión productiva	96
Cuadro 15. Gestión de suministros.....	97
Cuadro 16. Modelo para la formulación de estrategias.....	99
Cuadro 17. Evaluación de los factores internos.....	100
Cuadro 18. Evaluación de los factores externos.....	102
Cuadro 19. Perfil competitivo	104

Cuadro 20. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	105
Cuadro 21. Matriz PEYEA	109
Cuadro 22. Información contable año 2016	110
Cuadro 23. Boston Consulting Group	112
Cuadro 24. Matriz interna y externa.....	115
Cuadro 25. Ventas del sector.....	116
Cuadro 26. Matriz de la estrategia principal (MEP).....	117
Cuadro 27. Matriz consolidada de estrategias	120
Cuadro 28. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	122
Cuadro 29. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	123
Cuadro 30. Matriz axiológica de la misión.	127
Cuadro 31. Matriz axiológica de la Visión	127
Cuadro 32. Matriz axiológica de principios y valores	130
Cuadro 33. Manual de funciones – Gerente general	137
Cuadro 34. Manual de funciones – Administradora	138
Cuadro 35. Manual de funciones – Cocinera y auxiliar de cocina.....	139
Cuadro 36. Manual de funciones – Mesera	140
Cuadro 37. Plan estratégico por áreas	147
Cuadro 38. Plan operativo por áreas	148
Cuadro 39. Hoja de verificación	150

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. PIB por ramas de actividad (2014-2016)	52
Gráfica 2. Índice de precios al consumidor	53
Gráfica 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA	108

RESUMEN

El presente documento tiene como propósito desarrollar la propuesta de plan estratégico para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR con el fin de la consecución de nuevos clientes y la permanencia de los clientes antiguos, por esta razón se plantea modernizar el manejo administrativo, contar con el despliegue táctico-operativo que logre consolidar la imagen empresarial logrando así consolidar el desarrollo adecuado para la organización.

Se quiere presentar la propuesta ya que en el mercado de la localidad no ha contado con renovaciones representativas en el ámbito estructural ya que los planes proyectos y actividades dentro de la empresa se ha desarrollado de manera empírica.

La propuesta tiene como fin principal ayudar a la empresa a establecer los lineamientos estratégicos que dote a la empresa de un despliegue puntual donde se incluya planes, proyectos y responsables y que por cada actividad de determine un responsable, todo eso a su vez lograr de un impacto financiera dentro de la empresa.

Palabras clave: Plan, Estrategia, Direccionamiento, Mercados, Entornos, Financiera.

INTRODUCCIÓN

Los lineamientos organizacionales se catalogan como un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones, este orientado a la formulación del plan para el mediano y largo plazo, el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios. Todo esto con el fin de lograr la efectividad necesaria para el sostenimiento en el tiempo de las empresas.

Así el direccionamiento corporativo para una organización consiste en el acompañamiento de la gerencia de las organizaciones donde deben involucrarse en la formulación del Plan, con definición de todos los protocolos de direccionamiento, proponiendo distintos escenarios de acuerdo con las realidades y probabilidades de la organización, es allí donde se emplea metodologías de integración que incluye distintos niveles de la empresa, aprovechando al máximo el conocimiento específico y la experiencia que pueden ofrecer los colaboradores internos y se nutre de la información del sector que se obtiene desde las distintas fuentes de investigación usadas.

Con base en lo anterior, el trabajo de investigación se desarrolla en la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, donde la finalidad radica en lograr la integración estratégica óptima para la empresa, por medio de un exhaustivo análisis del sector que configure el entorno interno y externo del ente con el fin de seleccionar la estrategia macro para el despliegue del plan de acción, donde se integrara objetivos metas e indicadores de gestión para medir los resultados deseados para la organización. Por último, pretende desarrollar una evaluación financiera que integre factores cuantitativos donde deje en evidencia el impacto económico que lograría la organización al implementar el plan, en este último punto se desarrolló mediante indicadores de rentabilidad u otros que se consideren adecuados.

1 RESEÑA HISTÓRICA “AMBROSIA RESTAURANTE BAR”

Ambrosia Manjar Para Dioses Sanztor, conocido como Ambrosia, inicia actividades comerciales de producción y venta de comidas y bebidas preparadas en el mes de marzo del 2014, bajo la dirección de su actual propietaria Paola Andrea Sánchez Toro contadora publica egresada de la universidad del valle sede Zarzal en el año 2011, que decide por voluntad propia e invirtiendo sus recursos obtenido durante varios años de trabajo crea un restaurante con un sello único, ofreciendo un menú exclusivo en la zona, inicia a laborar con una cocinera y una auxiliar de cocina, además de dos meseras.

Durante sus primeros años de trabajo logra el reconocimiento en el sector posicionándose como un lugar clásico y único para compartir en familia. Durante los años 2014 y 2015 logra integrar dentro de sus instalaciones temáticas tales como música en vivo, celebración de cumpleaños además de ampliar el portafolio de comidas que hasta allí había ofrecido.

Al iniciar el año 2016 se logra la consolidación en varios aspectos tales como fidelización de clientes, ampliación del portafolio comercial y se obtiene en mayor logro desde su creación que es la ampliación de la zona de cocina y atención al público logrando así la obtención de un crédito para la compra de local en conjunto con la casa, determinando así a mediados del año 2016 una expansión física con adecuación propias del negocio (zonas de ambientes, decoraciones , temáticas), se logra además consolidar los servicios se cenas románticas con música en vivo, karaokes en vivo, servicio a domicilio de comidas y decoración de fiestas en convenio con hoteles y fincas de la zona norte del valle del cauca.

Para finalizar el año 2016 logra consolidar una sede en el municipio de Roldanillo con la misma temática de la sede principal, actualmente cuenta con 2 cocinera y 2 auxiliares de cocina, además de 4 meseras todas contratadas con el salario mínimo más bonificaciones y prestaciones de ley, las expectativas al corto plazo es unificar otra unidad de negocio como casa banquetera.

1.1 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Ambrosia restaurante bar se dedica a la elaboración de comida tipo gourmet, entre las que se destacan crepés, carnes, pan Cook entre otras, una amplia preparación de bebidas (limonadas, granizadas, micheladas con ingredientes diferenciadores), el servicio integro que ofrece mediante las reservas para cumpleaños, matrimonios, grados y demás festividades donde se incluyen paquetes de decoración y música en vivo, además cuenta con una amplia gama de temáticas dentro del establecimiento donde ofrece los días miércoles música tipo karaoke que logra integrar y hacer competir a sus clientes.

2.1 ANTECEDENTES

Ambrosia; restaurante-bar, es una empresa ubicada en Zarzal Valle, la cual se ha convertido en referente de status en la región debido a la originalidad, musicalidad y estilos gourmet de sus presentaciones. Esto ha permitido crecimiento económico, y a su vez ha generado cambios en el funcionamiento y capacidad de adaptación al entorno, donde a pesar de la experiencia y calidez en los platos y ambientaciones se ha visto represada en el crecimiento estructural y estratégico.

Presentándose variedad de situaciones recurrentes en el día a día de la organización, lo que hace que las funciones ejercidas por los empleados no satisfagan los requerimientos de los clientes, propiciando que estos busquen otros sitios que cumplan con sus necesidades, teniendo en cuenta que en el sector existe competencia directa e indirecta que puede aprovechar esta desorganización, falta de enfoque estratégico y análisis sectorial, ejerciendo acciones para captar el mercado aprovechando las brechas y limitaciones del restaurante. Por lo cual se presentan los siguientes síntomas basados en las falencias de la empresa:

2.1.1 Síntomas. El descontrol organizativo, es uno de los principales problemas manifestados en la organización, repercutiendo en el funcionamiento interno y por ende en la respuesta al cliente.

De este modo comenzando con el desconocimiento de los costos y gastos integrados en el desarrollo de los productos, dado que se compra y vende diariamente, se cuenta con un rango de 50 a 100 facturas de manera periódica, las cuales son almacenadas en bolsas hasta tres meses sin ser clasificadas y archivadas de manera correcta, no permitiendo un registro contable básico de entradas y salidas.

En cuanto al control de la producción existen limitaciones por la carencia de un sistema de aseguramiento de calidad, donde en el proceso primario de compra de suministros para la elaboración de los productos y/o eventos se debe realizar una

lista semanal a cargo de la jefe de cocina, la cual debe ser entregada a la administración para alimentar el inventario productivo, pero en cambio es recibida recibe a última hora, ocasionado retrasos en las entregas, y así mismo se desconoce el inventario en planta y equipo (adornos, mantelería, silletería, entre otros) del restaurante y ubicación de estos.

Lo que desencadena en reclamos de los clientes por errores reiterados, tales como equivocaciones y retrasos en los pedidos, lo que es un error recurrente de manera semanal y hasta de una hora de retraso por pedido, ya que este proceso se realiza de manera desorganizada. Al tomar la orden esta se registra en una comanda que es llevada a la cocina sin numeración de mesa y prioridad de entrega, lo que evita la efectividad al consumidor final. En cuanto a los eventos de celebraciones especiales, estos deben ser reservados con dos días mínimos de antelación, pero a pesar de esto, el registro de reservas en algunas ocasiones es digitado con datos incompletos o simplemente se extravían. Lo que genera una disminución en las ventas en un promedio de 10 a 15 personas, siendo que de manera semanal ingresan al restaurante 100 clientes, representando unas ventas significativas para el negocio teniendo que los precios de los platos varían entre \$8.000 a \$25.000. Y de igual manera los costos aumentaron de manera mensual por la desorganización en el área de comprar y suministros, donde se evidencia en algunas ocasiones entradas de insumos innecesarios o a destiempo.

Dado que las funciones se realizan según las eventualidades del día, donde la administración se ve limitada a la duplicidad de tareas, estando encargadas de; decoración, recepción de pedidos, entregas, compras, entre otros, y de igual manera las empleadas de la cocina y camareras no tiene estipulado roles para cada cargo, horarios, actividades por medio de un plan de trabajo que les indique como desarrollar cada acción que complementa al equipo.

Lo que genera impuntualidad en la empresa tanto en la transferencia del flujo de información y/o materiales necesarios entre los integrantes como hacia la entrega del producto al consumidor final, produciendo pérdida en termino de tiempo y costo, disminuyendo la trayectoria competitiva regional obtenida por el restaurante.

2.1.2 Causas. Todo esto ocasionado por variables como; lo es el desconocimiento de la situación actual de la empresa, donde los procesos son desempeñados según el día, sin planes de contingencia o de trabajo, que permitan una base laboral para el crecimiento de la empresa y permita a la administración enfocar sus esfuerzos en lograr un ambiente agradable y artístico con directrices de organización, teniendo como pilares el planear, hacer, verificar y actuar, que logre desarrollar un diagnóstico empresarial. De igual forma la carencia de la formulación estratégica con orientación a los requerimientos de los clientes, donde estos sean el pilar y obtengan un servicio efectivo.

También el no contar con directrices estratégicas para los procesos; administrativos, de servicio al cliente y preparación de eventos y catering, entre otros; desencadenan en retrasos y equivocaciones para los clientes y el buen nombre de la organización.

Además, el desconocimiento del diagnóstico económico y financiero con enfoque estratégico de las entradas y salidas diarias del restaurante no permiten un orden contable que establezca la utilidad o pérdida del ejercicio y por ende el establecimiento de prioridades estratégicas para lograr que la empresa obtenga un horizonte de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

De seguir en la misma situación se obtendrá un pronóstico negativo encaminado a un retroceso por no ser capaz de adaptarse al entorno y las exigencias, surgiendo diariamente nuevos problemas que desencadenaran en pérdida de good will declinando el reconocimiento de marca y la participación regional obtenida, dejando en evidencia la necesidad del desarrollo de un norte estratégico basado en análisis integrados que permitan la productividad, competitividad y permanencia en el tiempo, para lo cual se formula el siguiente interrogante:

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones debe desarrollar la empresa, con el fin de lograr permanencia y crecimiento en la industria en la que compite?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo está configurado el ambiente competitivo de la organización?
- ¿Qué directriz será la más óptima para la empresa, la cual logre definir el rumbo de la organización?
- ¿Qué pautas se deben implementar dentro de los procesos de la empresa con el fin de lograr las metas de negocio estipuladas?
- ¿Cómo repercute en términos económicos la implementación de lineamientos competitivos para la empresa?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico corporativo para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico estratégico de los factores internos y externos de la empresa.
- Establecer las directrices estratégicas acordes a las necesidades de la organización.
- Proponer el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.
- Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto

4 JUSTIFICACIÓN

La base del desarrollo del proyecto radica en teorías y refuerzos administrativos además de la planeación impartidos por diversos autores de la academia. Donde resaltan que las organizaciones están conformadas por una estructura y una guía de gestión administrativa, que les permiten realizar procesos de forma eficiente, de esta manera definir un horizonte Estratégico permitirá que la organización formule objetivos, y se dirija a la obtención de los mismos a través del establecimiento de estrategias. De tal modo la integración de recursos y habilidades generara la eficiencia de todas las áreas que componen una organización. (Hatten, 1987.)

De este modo plantear alternativas o políticas para tomar decisiones con lineamientos eficientes que permita el sostenimiento en el tiempo de la organización, partirá del diseño adecuado de un plan estratégico, el cual favorecerá a todos colaborados internos y externos del ente, teniendo en cuenta que el objeto primordial será la satisfacción de los requerimientos del cliente, se obtendrán beneficios económicos y de capital intelectual del grupo de trabajo siendo estos los responsables de adoptar las directrices estratégicas como parte de su cultura y filosofía corporativa.

El desarrollo y posterior implementación del proyecto es importante en primera instancia para la empresa debido a que esta se verá sometida a un cambio organizacional, donde establecerá las metas de negocio, mejorará su estructura organizativa y generará los mejores beneficios tanto económicos y de bienestar para todos los involucrados en su día a día. El horizonte estratégico que se defina para el restaurante bar “AMBROSIA” afianzara la interacción entre los clientes y su propietaria, esto con el fin de crear un ambiente propicio de mejora continua y de satisfacción del cliente, determinado así un trabajo en conjunto que permite el cumplimiento del objetivo empresarial. Desde este punto de vista el proyecto es fundamental para el ente económico ya que ofrece herramientas tácticas y operativas a los grupos de interés de los que se compone el restaurante dejando en evidencia las directrices óptimas para su funcionamiento.

Para finalizar es importante la ejecución de un direccionamiento corporativo para los elaboradores del proyecto ya que da la posibilidad a los mismos de interactuar con todo tipo de medios tanto físicos como virtuales, haciendo uso de las actitudes

y las aptitudes enfocadas a generar bienestar a la organización estudiada, mediante la aplicación de las herramientas adquiridas en el proceso de formación académica y por ende se determina una gran relevancia para la universidad ya que se pone en evidencia el proceso de formación de los estudiantes por tal motivo el éxito del proyecto establece pautas de reconocimiento y/o puntos de mejora para el programa académico de administración de empresas y de la universidad del valle sede Palmira.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se mencionan referentes de algunos de los estudios y análisis realizados en organizaciones además de la situación y tendencia de los negocios de restaurantes gourmet en diferentes escenarios, con el fin de establecer estudios de algunos artículos conforme al direccionamiento estratégico, con el fin de realizar una base bibliográfica.

La tendencia gastronómica mundial, crea diariamente nuevas formas de entregar los platos a sus consumidores, creando estilos únicos inmersos en sensaciones culinarias que evoquen sentimientos y percepciones que fidelicen a los degustantes. Así para el año en curso se han desarrollado en el medio internacional variedad de tendencias gastronómicas que los restaurantes deben incorporar para lograr crecimiento y sostenibilidad en el sector gourmet, entre las principales se encuentran.

Flexitarianismo; o lo que es lo mismo, vegetarianos que consumen carne de vez en cuando y apuestan por la flexibilidad –y concordia- entre vegetarianos y omnívoros. Esto se traduce en restaurantes cuyas cartas incluyen tanto vegetales como animales –aunque la proporción sea 80-20 a favor de lo verde-, preocupados por ofrecer una dieta saludable a los clientes, que buscan productos con certificaciones ecológicas y se interesan por trabajar con superalimentos. Por poner ejemplos en Barcelona estaría Flax and Kale y en Madrid Nest o Mama Campo, locales donde un vegetariano estará a sus anchas, pero quienes no lo sean encontrarán recetas sabrosas y apetecibles. En otro orden podrían tener cabida aquí –con perspectiva de alta cocina- El invernadero de Rodrigo de la Calle o 4amb5 Mujades de Toni Tomero y Quim Col.

La Fusión invasiva; en sí misma desde el principio de los tiempos, no es un invento moderno, aunque a nosotros nos lo parezca. Lo que ocurre es que ahora todo se acelera y la facilidad en las comunicaciones hace que dispongamos de ingredientes de cualquier rincón del mundo con facilidad.

Las ventajas son muchas, pero también existen inconvenientes. El más grave es que las generaciones que nos sucedan no lleguen a saber nunca a qué sabían las lentejas con chorizo, por ejemplo, porque a fuerza de ponerles salsa de ostras o sishimi togarasi las habremos desvirtuado.

Si reservas, pagas; esta práctica criticada por los clientes de restaurantes se está implantando en los restaurantes de alta cocina de todo el mundo. ¿Qué diferencia hay entre un hotel, un avión, un espectáculo y un restaurante? ¿Si pagamos al reservar en unos, por qué no en los otros? Se impone un cambio de mentalidad que ayude a evitar irresponsabilidades que provocan pérdidas innecesarias para los negocios. Los sistemas de reservas en línea aportan soluciones y en el futuro aún más.

Comensales opinadores; quien acude a restaurantes no se conforma con subir sus fotos a Facebook y compartirlas con la familia y los amigos. El fenómeno TripAdvisor crece y se consolida porque vende opinión y eso es lo que a la gente le gusta, lo que quiere. Que le guíen otros como él (nada de expertos, ni gurús) y poder guiar cuando llegue el momento.

El minuto de gloria se repite y vas logrando subir de categoría. Un juego con vocación aspiracional que ha venido para quedarse, aunque a los hosteleros no les guste, convirtiéndose en armas de doble filo al ser peculiaridades que los consumidores adquieren y exigen.¹

Donde la situación de los restaurantes y la gastronomía Colombia han ido en ascenso abriendo paso a este sector hacia el crecimiento internacional, donde en el país se está cocinando un gran negocio. La apertura de restaurantes, la importación masiva de utensilios y equipos de cocina y la proliferación de escuelas de gastronomía están jalando como nunca este sector en el país.

Varios empresarios están colocando la ‘carne en el asador’ para quedarse con un mayor número de comensales provenientes de una nueva clase media que viaja

¹ LOZANO PÉREZ Julia. (2017). 15 tendencias gastronómicas para 2017. Derechos reservados Editorial Animal S de RL. Recuperado de: <http://www.animalgourmet.com/2017/01/14/15-tendencias-gastronomicas-2017/>

más y ve más programas y canales de culinaria. “El canal de televisión Gourmet y los cocineros de talla internacional revolucionaron el negocio en Colombia y cambiaron la forma de ver la cocina”, asegura Alejandro Manrique, gerente de la escuela de gastronomía Mariano Moreno.

Hoy la situación es muy distinta, cocinar se está convirtiendo en la manera más práctica y eficaz para entrenar a los más encopetados ejecutivos y empresarios. “A esta escuela vienen directivos de la Bolsa de Valores, de los grandes bancos y empresas, porque con un curso de gastronomía es posible mejorar las competencias laborales”, afirma Carolina Parra, gerente de Gato Dumas, otra de las grandes escuelas en el país.

Ejecutar un plato con solo tres ingredientes es uno de los desafíos que enfrentan estos ejecutivos. “Ahí es cuando uno los ve más innovadores, recursivos y desarrollando destrezas de liderazgo y trabajo en equipo, además se divierten”, comenta Carolina Parra.

Otra explicación de este boom culinario está relacionada con los trancones de las grandes ciudades. En el caso de Bogotá, mucha gente no puede ir a la casa a almorzar por las distancias y el tráfico pesado. “Algunos trabajadores llevan el almuerzo desde la casa, pero otros van a restaurantes, lo que ha jalonado la actividad”, explica Iván Bohórquez, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres).²

En cuanto al Valle del Cauca, va en concordancia con los movimientos y cambios a nivel internacional y nacional, porque los restaurantes sin discriminar tamaño se han ido adaptando a las tenencias globales, especialmente los enfocados al servicio Gourmet, donde Cali, Valle ha generado milagros gastronómicos así denominado por los exponentes de la gastronomía nacional, Aportando a esta tendencia las numerosas escuelas de cocina que tienen asiento en la ciudad, como lo testimonia el chef Jaider Grisales, quien sostiene “que hace diez años graduaban estudiantes sin ninguna base de cocina colombiana y sin conocimiento de sus productos y procesos, mientras que hoy día es obligatorio que los estudiantes, además de

² El negocio gastronómico está en su punto. (2015). COPYRIGHT © 2017 PUBLICACIONES SEMANA S.A. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>

dominar las técnicas de la cocina internacional, se gradúen con amplio dominio en preparaciones tradicionales”. Sin esta alianza de las escuelas de cocina, en favor de la cultura gastronómica colombiana, no habría sido posible el milagro actual: el de ver a Cali en el mapa de los más exigentes críticos y publicaciones especializadas, y convertida en potencia sensorial del Pacífico. Por lo cual este cambio en la manera de crear sensaciones se ha extendido por todo el Valle.³

Donde (Borrero Alexis, 2012), realizo un trabajo titulado: “*DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUÁN DE LA QUINTA*”. El cual pretende que la empresa tenga una guía para enfrentar los problemas que presenta, y poder ser una empresa exitosa en el sector gastronómico cada vez más competitivo. Teniendo como objetivo; diseñar para el restaurante Zaguán de la Quinta un proceso de planeación y direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser competitiva en el sector. Y planteado como metodología para la realización del proyecto en primer lugar el desarrollo del 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 donde tienen proyectado llegar. Con la información obtenida del diagnóstico interno y externo se realizó una serie de estudios a través de 6 matrices que sirvieron como herramienta para analizar la empresa. Dichas matrices son la DOFA, EFE, EFI, MPC, Análisis Estructural y Análisis de Vulnerabilidad. En segundo lugar, para complementar el proceso, se integró junto al direccionamiento, la planeación estratégica; herramienta que permitió formular estrategias alternativas. Dichas estrategias fueron encaminadas a cumplir con una serie de objetivos que fueron estipulados por la gerencia del restaurante. Por último, se llevó a cabo la planeación estratégica a través de los indicadores de gestión con el fin de medir cuantitativamente la empresa. Obtenido como resultados el camino estratégico para el restaurante, el cual se basó en estrategias de crecimiento y la creación de una guía de evaluación y mejora continua.

De igual manera, en cuanto al tema de metodología en direccionamiento estratégico se recopiló el estudio de; (Lopez & Castrillo, 2010), realizan una investigación sobre direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. Donde postulan hallazgos de la empresa, resaltando que la organización ha tratado de comprender la relación entre los precios, el cliente, la estructura de costos de la compañía y ha manipulado estas variables para conseguir

³ Así se gestó el 'milagro gastronómico' de Cali. (2016). El País S.A. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/cali/asi-se-gesto-el-milagro-gastronomico-de.html>

rentabilidad, pero no con un valor y sostenibilidad en el tiempo. Requiriendo la aplicación de un direccionamiento estratégico, por lo cual iniciaron el diagnostico externo utilizando herramientas como el estudio de competitividad sectorial, levantamiento del panorama competitivo, ciclo de vida de la industria y la demanda potencial de la misma; el macro-ambiente, con el análisis de las cinco fuerzas de mercado propuesto por Porter (1985) más los complementarios, (Ghemawat (2006) generando una matriz de factor externo que refleja las oportunidades y amenazas. El diagnostico interno, está basado en la cadena de valor de Porter (1985) y la evaluación se realizó a través de una encuesta aplicada a todos los grupos de clientes, tanto internos como externos y en la que se evaluaron las actividades primarias como las actividades de apoyo desde el punto de vista del cliente externo, interno y el de los socios de la organización. Se examinó los principales índices financieros, los recursos y las capacidades, detectando fortalezas y debilidades en cuanto a competencias y conocimientos medulares. Los resultados se presentan en una Matriz de Factor Interno y una de factor externo, las cuales son cruzadas y consolidadas, donde obtuvieron un mapa de las posibles estrategias a seguir.

5.2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrolla el marco con los diferentes temas concernientes al trabajo planteado, teniendo en cuenta conceptos como: estrategias, direccionamiento, cadena de valor, diamante de Porter, entre otros.

5.2.1 Estrategias. De acuerdo con (Mintzberg, 1987), la estrategia es un plan que, por medio de una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican.

De igual forma (Sena, 2003), discute en la investigación sobre desarrollo estratégico para las organizaciones:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

5.2.2 Planeación estratégica. Por lo cual por medio de la recopilación de algunos aportes de autores sobre planeación estratégica se define la importancia y temas relevantes sobre esta.

Comenzando con la definición de (Mintzberg, 1997); La planificación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso, es decir que es realizar un plan de análisis que involucre todas las actividades, procesos, y todo lo necesario para desarrollar estrategias que permitan el adecuado crecimiento empresarial, basados en matrices y métodos de análisis cualitativos y cuantitativos concatenados.

De igual forma la planificación es un conjunto de procesos integrados que permiten que cada proceso de una organización funcione de manera efectiva y organizada, logrando un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.

Cabe mencionar que además se resaltan como factor relevante en la planeación estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro). Siendo otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición: “La planificación es un procedimiento

formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (Bryson, 1988).

5.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

Para realizar el respectivo análisis del ambiente competitivo se requieren herramientas que permiten examinar el entorno interno y externo presentes en cualquier organización bien sea de bienes Y/o servicios, de esta manera se mencionan dos modelos de análisis de diferentes factores de las áreas funcionales y sectoriales.

5.3.1 Diamante competitivo. El análisis competitivo organizacional se basa en las cinco fuerzas propuestas por (M. Porter, 2007), el cual describe una evaluación integrada por el micro entorno presente en el ambiente externo que afecta directamente a las empresas.

Así mismo (M. Porter, 2007), afirma: que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradoras y proveedores. Las cuatro puntas del diamante son: a) Condiciones factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria ; b) Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones que rigen la norma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional. Por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales, cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializadas y un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos (Benjamín, 2010).

Según Michael Porter son cuatro los elementos que permiten la ventaja competitiva los cuales se integran en el diamante competitivo ilustrado a continuación:

Nuestras tarifas incluyen:

- Desayuno tipo americano



- TV por Cable
- café, aromáticas y agua manantial sin cargo adicional
- acceso a internet WI-FI en toda la Estancia
- Acceso a la Piscina y Gimnasio
- Seguro hotelero

Todas las habitaciones tienen baño privado, caja de seguridad, teléfono, internet WI-FI y aire acondicionado. **Figura 1. Diamante competitivo**

Fuente: Informe: Modelo de competitividad global, 2012. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos91/modelo-competitividad-global/modelo-competitividad-global2.shtml>

5.3.2 Cadena de valor. La cadena de valor es un instrumentó estructurado que contiene los diferentes procesos primarios y secundarios que enfrentan las organizaciones para lograr competitividad y efectividad en los procesos internos.

Así (Mayo, 2005), expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han agregado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está

esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente. Artículo: Planeación estratégica, 2014. Recuperado de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

5.3.3 Direccionamiento estratégico. De igual manera teniendo en cuenta análisis internos y externos del sector del ambiente directo e indirecto, los cuales afectan el pro segar de las empresas, con el objetivo de diagnosticar la situación actual y analizar escenarios positivos y negativos que permitan direccionar a la empresa hacia un norte o enfoque estratégico. Por lo cual se mencionan según algunos autores la relevancia del tema.

(Thompson y Strickland, 2004), la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". También según (Saloner, Shepard y Podolny, 2005), "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".⁴

5.3.4 Modelo estratégico. Los modelos estratégicos se desarrollan con el fundamento de crear esquemas de gestión y planeación para las organizaciones, entre ellos, se encuentran gran variedad que logra la evaluación ambiental y competitiva, basados en análisis matriciales y sectoriales.

(Serna, 2003), sugiere; un modelo estratégico ordenado mediante tres etapas (insumos, adecuación y decisión) que consolidan la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Este esquema consta de tres etapas, la primera desarrolla el análisis externo a través de la matriz (EFE) del entorno sectorial, seguido de la matriz competitiva que configura la posición de la empresa y por último el análisis de las áreas funcionales a nivel interno mediante la matriz (EFI).

En la segunda etapa se realiza la matriz consolidada a través del análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con la finalidad de establecer los aspectos positivos y negativos de las organizaciones, seguido de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la Boston Consulting Group (BCG), además de la (EI) que integra el análisis de la información interna y externa obtenida. Por último, la información hallada en las etapas anteriores sirve de entrada para la elaboración de la matriz de la estrategia principal (MEP). Generando el diseño de la estrategia principal o macro para la elaboración del enfoque estratégico.

⁴ Castro Aguilera Adriana; (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Cali. Colombia. Universidad del Valle. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

De esta manera se desglosa algunas de las principales matrices a utilizar:

- **PEYEA**

Es un instrumento importante para la adecuación de una etapa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]; y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización, los cuales son, agresivo, competitivo, conservador y defensivo, con la finalidad de establecer la posición de las empresas y desarrollar estrategias.

Las estrategias recomendadas por cuadrantes son:

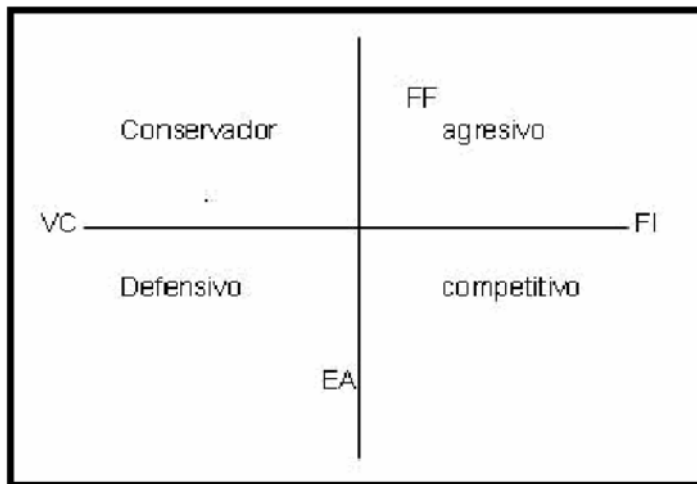
Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas ternas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables

Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

- **PEYEA**

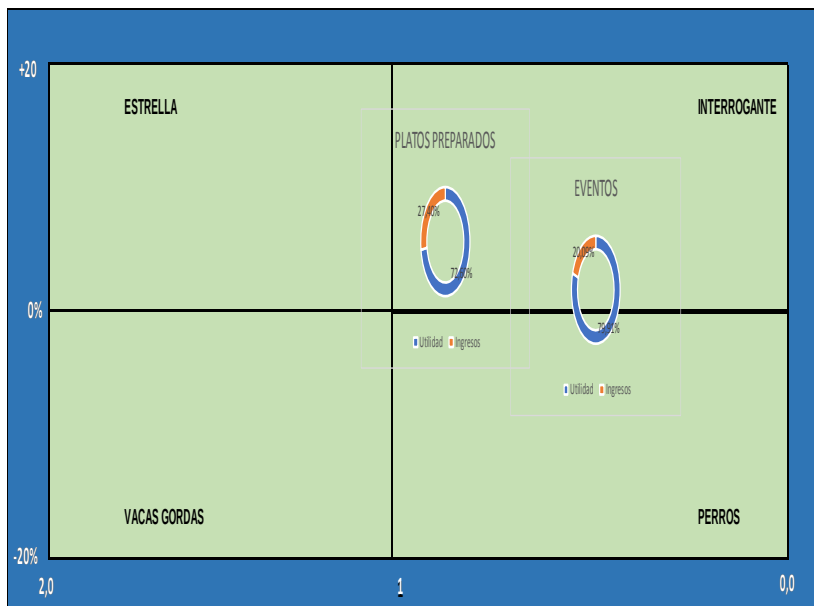


Fuente. Matriz PEYEA Y BCG. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/238146450/Matriz-Peyea-y-Bcg>.

BCG

(Matriz de Boston Consulting Group) es un método gráfico de análisis de cartera de negocios. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico, siendo vaca, estrella, perro e interrogante, dependiendo del tipo de producto y mercado objetivo permitiendo identificar el producto o servicio.

Figura 3. BCG



Fuente. Elaboración propia.

De igual manera se anexa la matriz axiológica, la cual consta el análisis e varios factores ya sea a misión, los valores o cualquier aspecto requerido, teniendo en cuenta la relevancia de factores internos y externos.

Así es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principio vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Para qué sirve la Matriz Axiológica:

Ayuda y sirve de guía para la formulación de la escala de valores. Tiene que ver con lo deontológico, y con la verificación de la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia (Empleados, Proveedores, Clientes).

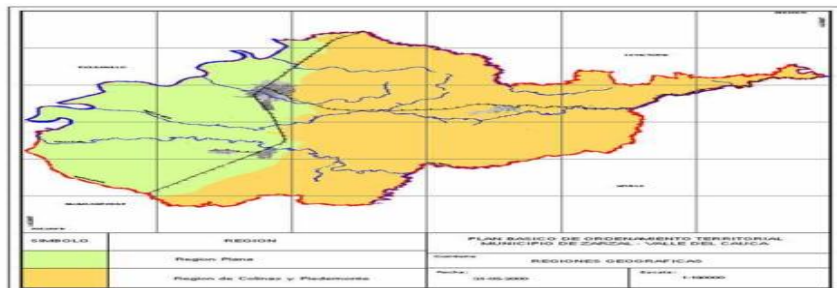
Pasos para realizar la Matriz Axiológica:

1. Valores y principios corporativos:
2. Identificar los grupos de interés o grupos de referencia.
3. Proceder la elaboración de la matriz
4. Realizar la Matriz Axiológica

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

EL marco geográfico del proyecto se encuentra ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, así se mencionan algunos aspectos relevantes del municipio teniendo como referencia datos suministrados de fuentes secundarias. (Alcaldía Municipal (Zarzal Valle), 2017).

MUNICIPIO DE ZARZAL, ubicado en el departamento del Valle del Cauca.
Figura 4. Mapa geográfico de Zarzal Valle del Cauca



Fuente. Alcaldía Municipal Zarzal Valle.

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. El Municipio

tienen un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central.

5.5 MARCO LEGAL

Dentro de este marco se mencionarán las leyes que estipulan la reglamentación de las empresas que ofrecen servicios y únicamente los artículos relacionados con éste:

Cuadro 1. Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia

LEYES QUE REGULAN LAS EMPRESAS DE SERVICIO EN COLOMBIA	
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA TITULO II, CAPITULO III	ARTICULO 78 La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
	ARTICULO 365 Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de los servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.
DECRETO 4369 DE 2006 (diciembre 4)	Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Capítulos: I, II, III, IV, V, V, VII Los artículos aquí contenidos enmarcan los regulación a las que debe acogerse toda empresa de servicios temporales
DECRETO 3075 DE 1997 (BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA)	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. AMBITO DE APLICACION. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran: a. A todas las fabricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos. b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional
MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL DECRETO 1500 DEL 2007	por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea 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 su producción primaria, beneficio, desposte, despiece, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.
NORMA TECNICA COLOMBIANA (NTC 004 2008-04-17)	Esta norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y economica para los establecimientos gastronomicos y los bares.

Fuente. Elaboracion propia.

6 METODOLOGIA

En busca de cumplir a cabalidad los objetivos planteados se presenta a continuación el desarrollo del tipo de estudio, el método de investigación y las estrategias de investigación en el proyecto, como se ha mencionado el proyecto pretende efectuar el diagnóstico del sector analizando la organización tanto interna como externamente, además de definir las estrategias que se implementaran en el desarrollo del plan estratégico mediante el uso de las diferentes matrices de las que se compone la dirección corporativa de una organización. Posterior a esto, se desarrollará el plan de acción donde se determinará el horizonte estratégico basado en los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, éste reflejará el direccionamiento de la gestión administrativa aplicada a la organización mediante estrategias, planes, acciones e indicadores de gestión. Finalmente, se evaluará financieramente el plan propuesto para determinar mediante indicadores financieros los beneficios económicos que puede obtener el restaurante bar “AMBROSIA” al ejecutar el plan propuesto.

En búsqueda de los objetivos propuestos a continuación se presenta el desarrollo del tipo de estudio, método de investigación y el enfoque mixto que se abordaron en la investigación.

6.1.1 Tipo de Estudio

Se adelantó una investigación de carácter descriptiva; ya que “tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar forma de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación” (Méndez, 2001). Los estudios descriptivos acuden a las técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, la entrevista y los cuestionarios. También pueden realizarse informe y documentos elaborados por otros investigadores. (Méndez, 2001).

6.1.2 Método de investigación

De acuerdo con las características propias de la investigación, se utilizó el método deductivo, es decir, que se partió de información general a la particular; por medio de este fue posible desarrollar el caso de estudio, partiendo del primer objetivo en

el cual se recopiló información externa e interna del sector de restaurantes a nivel global, donde arroja datos primarios y secundarios siendo la entrada para el cumplimiento de los demás hasta lograr la estrategia macro que sería en este caso la respuesta particular del proyecto.

6.1.3 Enfoque mixto

La información cuantitativa, cualitativa y análisis documental, proviene de entrevistas, encuestas y revistas referentes a la formulación de estrategias. En el se puede describir algunos factores que no les permiten a los empresarios desarrollar lineamientos en las organizaciones y por último se tiene en cuenta otros estudios relacionados con el tema objeto de estudio.

6.1.4 técnica de recolección de la información

Fuentes primarias: esta fuente fue el principal método para recolectar la información ya que se hace por medio de la encuesta y la entrevista.

Encuesta: Esta se hizo a través de formularios estructurados y fueron aplicados al a propietaria del negocio.

Fuentes Secundarias: en esta fuente se facilitó el levantamiento de la información que se hizo a través de periódicos, revistas especializadas.

Cuadro 2. Diseño metodológico

OBJETIVO	TIPO	METODO	ESTRATEGIA
Realizar el diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa.	Investigación exploratoria y descriptiva	Deductivo	Encuestas, entrevistas, observación directa del comportamiento
Establecer las directrices estratégicas acordes a las necesidades de la organización.	Investigación descriptiva.	Deductivo	Revisión bibliográfica.
Diseñar el plan de acción acorde a los requerimientos del entorno.	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia Informes y análisis.

Desarrollar la evaluación financiera del plan propuesto	Investigación descriptiva	Inductivo	Elaboración propia. Informes y análisis
--	------------------------------	-----------	--

Fuente. Elaboración propia.

7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA “AMBROSIA RESTAURANTE BAR”

En el capítulo I se abordara el diagnóstico del entorno externo del sector el cual permite la evaluación de los factores indirectos de la empresa es decir variables que no se pueden controlar, pero es importante conocerlas con el fin de establecer las variables favorables que logran disminuir el impacto de las variables negativas, además de determinar cómo estos factores económicos, políticos, demográficos, entre otros, influyen en la determinación de un horizonte para la organización, de esta manera se realiza una descripción del macro entorno en los aspectos relevantes para la organización y se elabora la matriz de análisis externo con la información recolectada con el objetivo de obtener la posición y el grado de influencia de cada variable.

7.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS, DEL SECTOR, DIAMANTE Y FUERZAS COMPETITIVAS

El entorno de una organización lo forman todas las variables externas a ella, sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan. De esta manera se dividen en dos, el entorno general, amplio y lejano, común para todas a las empresas de la zona geográfica que afecta desde un punto de vista global y el entorno cercano, específico o sectorial, que solo afecta a las empresas del sector económico competitivo de Porter, entre estas están las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial. (Benjamín, Análisis sectorial y competitividad, 2010).

7.1.1 Análisis del entorno externo. Fred David en su libro de conceptos de administración estratégica plantea un modelo de gerencia estratégica y afirma que existen unas fuerzas externas que permiten identificar amenazas y oportunidades para construir estrategias. Para realizar el estudio propone la matriz de la evaluación de los factores externos (EFE) que permite resumir y evaluar los factores externos, la cual constituye en la auditoria externa del modelo que facilita crear una lista definida de oportunidades y amenazas que puedan afectar a una organización, en este modelo se plantean categorías de análisis tales como estudios económicos, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas y tecnológicas. (David, 2013).

Con base en la información analizada de los referentes bibliográficos se propone a continuación el desarrollo de los análisis de los entornos para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR, esto con la finalidad exclusiva de establecer las variables determinantes que se encuentran a favor y las que se deben superar para obtener así la mejor dirección estrategia para la organización.

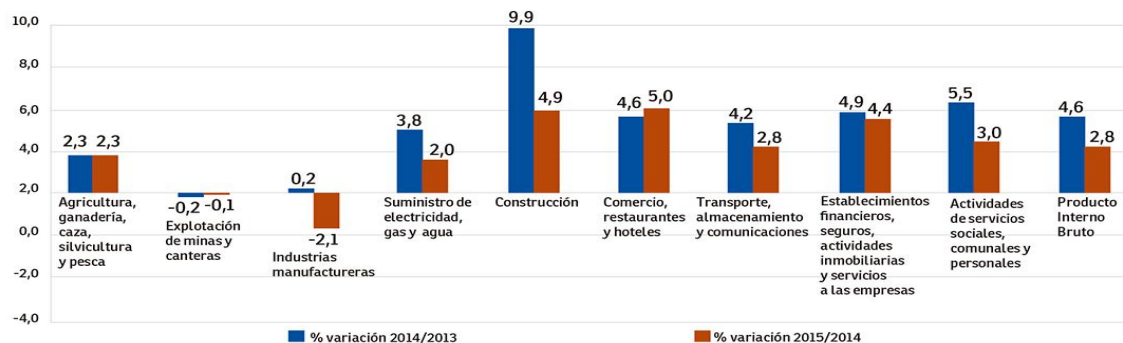
El esquema seleccionado para realizar el entorno general y amplio para de organización fue el modelo de Albrecht- el radar empresarial, el cual propone analizar los 6 ámbitos en los que juega papel importante una organización, y deben quedar documentados con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada que satisfaga los requerimientos del entorno. (Albrecht, 2000).

7.1.1.1 Ámbito económico. La economía colombiana ha pasado por varios cambios los últimos, siendo lo corrido del presente año analizado por diversas entidades, obteniendo a través del Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), del segundo mes del presente año, en su serie original, es decir, cuando no se elimina el efecto generado por los días festivos) se ubicó en 141,9, lo que representó un crecimiento de 3,5 % respecto al mes de febrero de 2015, cuando llegó a 137,2 puntos. En el mismo periodo del año anterior la variación había sido de 2,0 %. Respecto al mes inmediatamente anterior (enero de 2016), el Indicador de Seguimiento a la Economía en su serie desestacionalizada presentó un crecimiento de 0,2%. En la variación del año corrido del Indicador de Seguimiento a la Economía correspondiente a la serie desestacionalizada se ubica en 3,2%. De acuerdo con las cifras del DANE, durante el primer bimestre, a febrero de 2016, el crecimiento acumulado fue de 3,1% en la serie original, respecto a la variación acumulada del año 2015 de 2,3%. (Portafolio.co, 2016). En el Valle del cauca la no dependencia de la actividad minero-petrolera ha permitido a la economía presentar un mejor desempeño, tanto que en el tercer trimestre del 2015 creció 3,6%, superando el registro nacional de 3,2% en igual periodo. (El pais.com.co, 2016).

- **PIB en cuarto trimestre creció un 3,3 %**

Para el cuarto trimestre del año pasado, la economía se expandió 3,3 por ciento impulsada por sectores como agro (4,8 por ciento), construcción (4,3 por ciento) y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (4,2 por ciento). Sin embargo, el renglón minero-energético se contrajo 1,4 por ciento. “Al comparar con el trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 0,6 por ciento”, indicó el Dane. (Portafolio.co, 2016). En cuanto al Valle del Cauca La construcción también contribuyó a impulsar el PIB al avanzar 4,8% en el trimestre, luego de presenciar variaciones negativas por cinco trimestres consecutivos ante la insuficiente disponibilidad de terrenos para planes habitacionales, específicamente en la zona sur de Cali. (El pais.com.co, 2016).

Gráfica 1. PIB por ramas de actividad (2014-2016)



Fuente. DANE, Cuentas Nacionales.

- **Consumo per cápita (por persona o familia)**

Teresa Kersting, economista de FocusEconomics, también señala que el PIB per cápita de Colombia ha aumentado al pasar de US\$5.209 en 2009 a US\$7.975 en 2014 (este año se espera que baje un poco por la devaluación). (Kersting, 2015). Dentro del total del Proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2016, el departamento de Valle del Cauca cuenta con recursos por \$2.632.418 millones. Estos recursos se concentran en los sectores de Inclusión Social Y Reconciliación, Transporte, Hacienda, Trabajo y Salud Y Protección Social, siendo un indicador que evidencia el mejoramiento de la región es el gasto per cápita que en 2013 en Cali fue uno de los más altos del país con \$19.851.992, mientras que Bogotá tuvo \$12.834.087 y Cartagena \$15.211.003. (El Pais.com.co, 2014).

- **Índice de precios al consumidor (IPC)**

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en abril de 2016 ha sido del 7,9%, 1 décima inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 4,1%. Hay que destacar la subida del 1,3% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 12,6%, que contrasta con el descenso de los precios de Vivienda del -0,1%, y una variación interanual del 5,9%. (Datosmacro, 2016). (Ver Gráfica 2. Índice de precios al consumidor).

Gráfica 2. Índice de precios al consumidor

IPC Colombia Abril 2016					
		Interanual		Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	7,9%			4,1%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	12,6%			7,1%	
Vestido y calzado [+]	4,3%			1,9%	
Vivienda [+]	5,9%			2,1%	
Medicina [+]	6,9%			4,7%	
Transporte [+]	5,7%			2,3%	
Comunicaciones [+]	4,0%			2,6%	
Ocio y Cultura [+]	6,4%			1,3%	
Enseñanza [+]	6,4%			5,7%	
Otros bienes y servicios [+]	8,9%			4,0%	
< IPC 2016-03					

Fuente. Datos Macro

- Tasa de cambio**

La moneda colombiana se encuentra en medio de un ajuste a una nueva realidad en la que los términos de intercambio y los flujos externos volverán a los niveles observados antes del boom de las materias primas. Esto, sumado al marcado desbalance externo del país, sugiere una debilidad del peso que ocurrirá en medio de un mercado altamente volátil. Se espera que a finales de 2016 el USDCOP se sitúe en un rango entre \$3.050 y \$3.700, con un escenario central de \$3.400.

- Crecimiento económico**

El 2015 fue un año muy complejo para la economía colombiana, aunque regiones como el Valle del Cauca, que no son petroleras, salieron bien libradas, ya que sectores como la construcción, la industria, el comercio y el turismo sacaron la cara por el departamento. En consonancia con el ritmo económico de la región, en Cali

se generaron 23.000 empleos en el último año con corte en el trimestre septiembre-noviembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014; registro superior al de Barranquilla (29.000): Medellín (10.000), Bucaramanga (-8.000) y Bogotá (-15.000). Según el Dane, el PIB de Colombia creció 3,2% de enero a septiembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014, mientras la economía del Valle del Cauca, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, creció 3,6% en el mismo periodo, destacó Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, CCC. (El Pais.com.co, 2016).

- **Inflación**

El alza muestra previsión para este año, de 4% a 4,4%, con un rango entre 3,7% y 5,4%. Durante el primer semestre las variaciones anuales de los precios se mantendrían cerca del 7%, debido a las presiones provenientes del fenómeno de El Niño, el traspaso de la depreciación cambiaria y la activación de mecanismos de indexación. Sin embargo, se prevé que en el segundo semestre la inflación presente una tendencia de moderación, debido a una eventual normalización de las condiciones climáticas y a las menores presiones de precios provenientes de una economía creciendo por debajo de su potencial. A pesar de ello, se estima que la convergencia de la inflación al rango meta del Banco de la República solo ocurrirá en 2017.

A continuación, se presenta la Cuadro 3. Clasificación de variables ámbito económico, donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “Ambrosia” el ámbito económico.

Cuadro 3. Clasificación de variables ámbito económico

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AMBROSIA RESTAURANTE BAR						
AMBITO: ECONOMICO						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	PIB	O				X
2	CONSUMO PERCAPITA	O				X
3	INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)	O			X	
4	TASAS DE CAMBIO	A		X		
5	CRECIMIENTO ECONOMICO	O				X
6	INFLACION	A	X			
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla la clasificación de las variables estuvo determinada en los análisis previos realizados para el ámbito donde cada queda variable se fijó como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos determinan que el PIB, EL PIB PER CÁPITA Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, son oportunidades mayores para la organización a su vez el IPC se configuro como una oportunidad menor, las amenazas corren por cuenta de las TASAS DE CAMBIO y la INFLACIÓN ya que son factores externos que no se pueden controlar y afectan directamente a la organización objeto de estudio.

7.1.1.2 Ámbito político. Se mencionan aspectos del balance económico del país además de las exigencias o acuerdos políticos, normas o regulaciones colombianas que afecten al sector alimentos, además de normativa general del país que debe tenerse en cuenta para la efectividad de las operaciones de la organización. Resaltando que, aunque el 2016 no fue un año malo para la economía colombiana, todas las alertas se encendieron, ya que los ingresos petroleros se fueron al piso, la inflación volvió a trepar y el dólar se convirtió en un elemento de carestía y preocupación para ciudadanos y empresarios. Por ello, el 2017 no será un año fácil de sortear, aunque habrá nuevas oportunidades para el sector exportador, los negocios locales y la inversión. Preocupan el desplome de la renta petrolera y el bajón exportador a pesar de que la tasa de cambio es favorable para las empresas que tienen mercados en el exterior. Pese a esos nubarrones, el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, afirma que “Colombia se ubicará entre las cuatro economías latinas que más crecen, y también entre las de mayor proyección internacional” en el 2017. Aun así, los riesgos son varios sobre todo por el aumento del índice de precios al consumidor y que la tasa de desempleo, que está hoy en 9%, vuelva a aumentar por culpa de la pérdida de velocidad en el desempeño económico.

- **Impuestos**

En cuanto a los impuestos en Colombia en el presente año obtuvieron un aumento bastante considerable. En este sentido, la Comisión recomienda eliminar el impuesto Cree y su sobretasa, el impuesto de renta y complementarios y el del patrimonio (riqueza) y crear un solo tributo para empresas. Al sumar el impuesto sobre la renta (25%), con el Cree (9%) y la sobretasa al Crecer, la tasa nominal impositiva será del 39% en 2015 y de 43% en 2018. Y si a lo anterior se le agregan los otros tributos de orden nacional y territorial, la tasa efectiva de tributación podría estar por encima del 60%. De esta manera en zarzal y los corregimientos se manejan los siguientes tributos determinados por el honorable concejo municipal.

- 1) Impuesto predial unificado (I. P U.).
- 2) Sobretasa Ambiental (C. V. C.).
- 3) Impuesto de Circulación y tránsito.
- 4) Impuesto de industria y comercio.
- 5) Impuesto de avisos y tableros.
- 6) Impuesto de Publicidad Exterior Visual.

- 7) Impuesto de espectáculos públicos.
- 8) Impuesto de degüello de Ganado Menor.
- 9) Impuesto a Juegos de Suerte y azar (Rifas Locales Ley 643/2001)
- 10) Impuesto de Delineación urbana y ocupación de vías.
- 11) Estampilla pro cultura
- 12) Sobretasa a la Gasolina.
- 13) Contribución sobre contratos de obras.
- 14) Impuesto al alumbrado público.
- 15) Sobretasa Bomberil.
- 16) Impuesto de transporte por oleoductos y gasoductos.
- 17) Impuesto de extracción de arena, cascajo y piedra.
- 18) Otros ingresos tributarios
- 19) Desarrollo Económico y Plusvalía.
- 20) Servicios de Transito.
- 21) Rentas Contractuales y Ocasionales.
- 22) Imposición de Multas y Sanciones.
- 23) Transferencias y participaciones Nacionales y Departamentales
- 24) Otras tasas. (Alcaldía Municipal de Zarzal Valle del Cauca, 2015-2016)

- **IVA al 19 %**

Los productos como frutas, hortalizas, medicinas libros y cuadernos, leche y queso fresco, maíz, arroz, huevos, pescado, camarones, carne, entre otros, mantendrán su tarifa del 5 % de IVA. Entre tanto, pasarán a tener una tarifa de 10 por ciento los computadores personales, dispositivos móviles, boletas de eventos, gas natural, biodiesel, etanol, transporte de carga y el internet en los estratos 1, 2 y 3, entre otros. El porcentaje de deducción del IVA del impuesto de renta de las empresas se encuentra en el 50 %.

- **Riesgo político**

Probabilidad de que las fuerzas políticas generen cambios radicales en el entorno de negocios de un país y afecten las utilidades y otras metas de una empresa comercial. Para el municipio de Zarzal Valle el riesgo político viene dado en el corto plazo debido al cambio de la administración municipal debido a las elecciones de Alcaldías para el periodo 2016-2019, la nueva administración municipal está

facultada para determinar nuevas políticas y que estas puedan o no afectar el municipio, además para el 2018 las elecciones de la presidencia senado y cámara pone al país en una gran incertidumbre.

- **Aranceles de importación**

Un arancel es el tributo en pesos que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación. Actualmente Colombia cuenta con numerosos tratados de libre comercio que hacen a los diferentes sectores en Colombia competitivos y rentables, el presidente de la República, Juan Manuel.

A continuación, se presenta la Cuadro 4. Clasificación de las variables ámbito , donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “Ambrosia” el ámbito político, en las variables que se consideraron se establece como aquellas variables que determinan los entes gubernamentales y que afectan tanto positiva como negativamente a una organización.

Cuadro 4. Clasificación de las variables ámbito político

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE Organización: AMBROSIA RESTAURANTE BAR AMBITO: POLITICO					
Nº	Variable	A/O	AM	am	om
1	IMPUESTOS	A	X		
2	IVA	A	X		
3	RIESGO POLITICO	A		X	
4	ARANCELES DE IMPORTACION	O			X
A: Amenaza / O: Oportunidad AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor					

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla la clasificación de las variables estuvo determinada en los análisis previos realizados para el ámbito donde queda cada variable se fijó como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos

determinan que el los ARANCELES DE IMPORTACIÓN, es una oportunidad menor para la organización a su vez el RIESGO POLÍTICO se configuro como una amenaza menor, a su vez las amenazas mayores corren por cuenta de los IMPUESTOS E IVA, ya que son factores externos que no se pueden controlar y afectan directamente a la organización objeto de estudio.

7.1.1.3 Ámbito sociodemográfico.

- **Crecimiento poblacional**

La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429. (POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES, 2005-2020). Donde en el Valle del Cauca cuenta con un crecimiento poblacional de 9,69% en 2015-2020.

- **Situación laboral**

Los resultados registrados en los primeros meses del año muestran que la situación del mercado laboral en Colombia mejora, pero no alienta. Si bien en febrero de 2015 por fin la tasa de desempleo se situó en un dígito (9,8 %), el informe presentado por el DANE también deja notar que en nueve años esa tasa ha descendido en apenas 4 puntos porcentuales, comparando el trimestre diciembre–febrero de 2006 con el de 2015, y en el último año cae 0,6 %. (Portafolio.co, 2015).

- **Desempleo**

El empleo formal creció 2,2 %, mientras que los trabajadores por cuenta propia subieron 2,7%. Para Perfetti, la cifra de las personas que son autónomas para el empleo es diferente en el comportamiento de las 13 ciudades y áreas metropolitanas, ya que la cifra disminuye. De acuerdo a las cifras, en las principales ciudades, el personal asalariado aumento 1,3%, mientras que los trabajadores por cuenta propia bajaron 1%. (El Universo.com.co, 2016). En el Valle del Cauca la tasa

es de 0,11% ha bajado un 0,7% siendo alentador para el departamento en el 2015-2016.

A continuación, se presenta la Cuadro 5. Clasificación de las variables ámbito demográfico, donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “Ambrosia” el ámbito demográfico, en las variables que se consideraron se establece como ámbito demográfico aquellas variables que determinan la conformación actual de la población en el municipio.

- **El posconflicto**

Se logró firmar la esquivo paz con el grupo guerrillero de las Farc, aunque en otras materias el Estado colombiano siga en deuda con la mayoría de la población, en especial en lo que se refiere a los temas sociales.

El 2017 es la antesala del inicio de las campañas políticas para remplazar a Juan Manuel Santos como presidente y el comienzo del posconflicto, o el posacuerdo, donde se debe cumplir con los compromisos suscritos en La Habana entre el Gobierno y las Farc, en el campo económico, político y de reformas sociales, dentro de una perspectiva económica a nivel mundial poco atractiva y con una tendencia a la derechización de países muy cercanos a nuestros intereses, como son Estados Unidos y ciertos de la Unión Europea.

En el caso del ascenso al poder a partir del 20 de enero de Donald Trump, no sabemos si cumplirá con la amenaza de acabar con los tratados de libre comercio y en el marco de su política proteccionista endurezca sus reclamos a países como Colombia en pedir mayores resultados en la lucha contra el narcotráfico.

Es posible que exija la fumigación por aspersión aérea de los cultivos de coca, pues según el último informe de la agencia estadounidense antidrogas DEA y algunos analistas internacionales, a partir de la no fumigación en Colombia, las matas de coca se han convertido en frondosos árboles y la inconformidad en países del Caribe y en América Latina es evidente ante el crecimiento de la exportación de

cocaína desde Colombia, con escala en regiones del continente americano, donde antes el negocio de esta droga se realizaba con evidente timidez.

Es difícil explicarles a observadores extranjeros por qué desde hace más de 30 años las campañas presidenciales se han desarrollado en torno a los temas de paz, pero en forma especial a lo que digan o no digan las Farc y a las distintas posturas sobre la guerra y la paz.

Las elecciones que se avecinan están marcadas por este mismo designio, sin que la clase política entienda que no solo de paz vive el hombre o a no ser que guerra y paz sean un subterfugio para dilatar y seguir sacándole el cuerpo a la solución de graves problemas que sufre la nación, como la corrupción, la inseguridad en las ciudades y poblaciones, el narcotráfico con sus nuevas modalidades, la grave crisis de la salud, la falta de una educación universal y las demás inequidades que sufren las mayorías populares en campos y ciudades. (EL TIEMPO, 2017).

Cuadro 5. Clasificación de las variables ámbito demográfico

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE Organización: AMBROSIA RESTAURANTE BAR AMBITO: SOCIODEMOGRAFICO					
Nº	Variable	A/O	AM	am	om
1	CRECIMIENTO POBLACIONAL	O			X
2	SITUACION LABORAL	A	X		
3	POSCONFLICTO	A	X		
4	DESEMPLEO	A	X		
Om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla, los análisis previos realizados para el ámbito donde queda cada variable se fijaron como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos determinan que el CRECIMIENTO POBLACIONAL, es una oportunidad mayor para la organización a su vez la SITUACIÓN LABORAL Y EL DESEMPLEO afectan negativamente a la organización, debido a los problemas que sufre actualmente el país.

7.1.1.4 Ámbito geofísico. 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 los siguientes principios fundamentales:

- **Fenómenos climáticos**

El Valle del Cauca es una región muy vulnerable al fenómeno del calentamiento global según lo plantean expertos consultados por el Diario Occidente quienes afirman que uno de los recursos más afectados es el hídrico. El gerente de Vallecaucana de Aguas Carlos Calderón manifestó que el aumento de las temperaturas ha afectado sensiblemente los páramos que son importantes fábricas de agua y puso como ejemplo el páramo de las Hermosas que se ha reducido en más de un 50%.

La afectación del recurso hídrico sería uno de los impactos del calentamiento global en el Valle afirma el gerente de Acuavalle Humberto Swann quien destaca que existen otros factores que podrían afectar a la región. Se afirma que el cambio climático no se puede evitar, pero sí se puede mitigar y por eso la sociedad adelanta una serie de estudios para buscar nuevas fuentes de abastecimiento de agua para los acueductos de San Pedro, La Cumbre y Zarzal. La CVC ha venido solicitando al Gobierno Nacional recursos por \$15.000 millones para consecución de carro tanques, reubicación de bocatomas, construcción de tanques de almacenamiento y adecuación de pozos profundos con el fin de hacer frente a periodos secos severos como los ocasionados por el fenómeno de El Niño. (Occidente.co, 2015)

- **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 propias.

A continuación, se presenta la Cuadro 6. Clasificación de las variables ámbito geofísico, donde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “Ambrosia” el ámbito geofísico, en las variables que se consideraron se establece como ámbito el ámbito en mención aquellas variables que determinan la conformación de los agentes que la empresa no puede controlar.

Cuadro 6. Clasificación de las variables ámbito geofísico

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE Organización: AMBROSIA RESTAURANTE BAR AMBITO: GEOFISICO						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	FENOMENOS CLIMATICOS	A		X		
2	DESARROLLO SOSTENIBLE	O				X
A: Amenaza / O: Oportunidad AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la tabla, los análisis previos realizados para el ámbito donde cada variable se fijaron como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos determinan que el los FENÓMENOS CLIMÁTICOS, es una amenaza menor para la organización a su vez la el de DESARROLLO SOSTENIBLE se considera como una oportunidad mayor.

7.1.1.5 Ámbito tecnológico. Colombia ha logrado obtener 4,30 puntos, el mejor registro de la historia en el país. La clave de este propósito está en la generación de ciencia, tecnología e innovación, trípode de sectores que se alimenta de recursos. De acuerdo con el BM, Estados Unidos invierte 2,79% de su PIB en investigación más desarrollo (I+D). En Colombia se llegó a 0,19% en 2014, según el Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT) y el DANE. Por su parte, en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), los gastos ascendieron a 0,46%. El subcontinente duplica a Colombia en este rubro con 1,15% del PIB, según la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (Ricyt) y las dos mayores economías de la región también lo superan: Brasil (1,74%) y México (0,73%). (Dinero.com, 2016).

- **Desarrollo de las tics**

El desarrollo de los tics en el país tiene un panorama donde el gobierno nacional se impuso el reto de duplicar su inversión en ACTI para promover el desarrollo tecnológico del país, responder a las necesidades de su aparato productivo y contribuir a mejorar los indicadores sociales. El objetivo es pasar de 0,5% de hoy a 1% del PIB en 2018. Esto significa aumentar el flujo de recursos a \$8,8 billones. (Dinero.com, 2016).

- **Infraestructura**

De acuerdo con el ministerio de las tics en 2014 ascendió a \$3,39 billones, y entre 2004-2014 fue de \$29,92 billones. En esta década, las empresas lideraron en participación con 33,55%. Luego se ubicaron las instituciones de educación superior (26,97%), entidades del gobierno central (21,91%) y los centros de investigación (12,22%). (Dinero.com, 2016). En el año 2018, el Valle del Cauca espera tener operando un centro y una zona franca de tecnología automotriz de dimensión internacional, la primera de su tipo en Colombia, con la cual se espera reducir el atraso en investigación e innovación que enfrenta hoy el país en este importante campo industrial. El proyecto, que tendrá una inversión de \$8695 millones, se financiará con recursos de las regalías en sus primeras etapas, tras recibir el aval del Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Codetic. El complejo estará ubicado en un terreno de 72.000 metros cuadrados, donde funcionó el antiguo Hipódromo del Valle en la vía a Cali-Palmira. (El Pais.com.co, 2016).

A continuación, se presenta la Cuadro 7. Clasificación de las variables ámbito tecnológico dónde queda evidenciado el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa “Ambrosia” el ámbito tecnológico, en las variables que se consideraron se establece como ámbito el ámbito en mención aquellas variables que juegan a favor o en contra del ente teniendo la tecnológica como un ámbito a favor.

Cuadro 7. Clasificación de las variables ámbito tecnológico

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización:AMBROSIA RESTAURANTE BAR						
AMBITO: TECNOLOGICO						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	DESARROLLO DE LAS TICS	O				X
2	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	O				X
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla, los análisis previos realizados para el ámbito donde cada variable se fijaron como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos determinan que el DESARROLLO DE LAS TICS Y LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA son una oportunidad para la empresa teniendo en cuenta que en la actualidad la mejor herramienta de difusión empresarial son las redes sociales.

7.1.1.6 Ambiente cultural. Debido a la historia colonial la cultura colombiana es muy similar a la de otros países latinoamericanos. El legado colonial de los españoles se extiende por todo el país y los pueblos indígenas se han distanciado de sus raíces precolombinas. Hoy día, la cultura colombiana es una mezcla de costumbres y tradiciones europeas e indígenas que se ven reflejadas a través de la música, el arte, la literatura y la relación.

La disposición geográfica de Colombia, con la hostilidad de su terreno y la abrupta variedad de su clima, siempre ha dificultado enormemente los viajes y las comunicaciones, lo que ha contribuido a fomentar un regionalismo muy extendido. A pesar de este regionalismo, el fútbol es el lazo que une a la sociedad colombiana,

dividida también en clases económicas. Otra celebración que también mantiene unido al pueblo colombiano es el carnaval. El carnaval ocupa un lugar muy importante en la cultura colombiana y es una fiesta muy esperada año tras año.

La música es parte esencial de la cultura de Colombia, existiendo una gran afición a la cumbia y el vallenato en todo el país. Artistas como Shakira han popularizado la música colombiana por todo el mundo. Gabriel García Márquez es la figura más destacada de la literatura colombiana, siendo Colombia el común denominador de todas sus obras literarias. Fernando Botero y el inconfundible y mundialmente reconocido estilo de lo abstracto, son el mayor exponente de la escena artística de Colombia. (DON QUIJOTE, 2015).

Así mismo en el Valle del Cauca, las principales costumbres y preferencias giran torno a la cultura artística, el deporte y la gastronomía. Donde la cultura del Valle del Cauca es el resultado de la larga historia, muchos cambios y en especial mezcla entre las razas y costumbres de los indígenas prehispánicos, los esclavos africanos, los colonos españoles y los inmigrantes de otros departamentos de Colombia.

Desde los tiempos de la colonia, se formó una identidad propia entre los habitantes del territorio, sin importar sus orígenes. El Valle del Cauca ha tomado costumbres propias de otros departamentos, traídas por los inmigrantes antioqueños, tolimenses y nariñenses que han compartido sus tradiciones hasta hacerlas parte de la gastronomía vallecaucana.

La Salsa es la representación cultural más notoria de esta región. Allí se vive una verdadera pasión por la Salsa, que brota desde que aprenden a caminar. No en vano, Cali es conocida como la Capital Mundial de la Salsa!

- **Cultura musical**

Este ritmo llegó a Cali a través de los buques cargueros que dejaban mercancía en Buenaventura. De igual forma, entró al país desde Centroamérica el swing, el mambo, el son cubano y el cha-cha-cha. Todos estos estilos musicales tuvieron gran acogida por los vallecaucanos y los adoptaron como propios. Las discotecas

de salsa o salsódromos y los espectáculos de bailarines profesionales son hoy uno de los mayores atractivos para los turistas. A nivel mundial, esto ha llevado a los vallecaucanos a ganar premios internacionales y a escribir gran parte de la historia de este género musical, siendo conocido como una región alegre con inclinaciones artísticas. (GUIA TURISTICA COLOMBIA, 2016).

- **Costumbres**

Los patrones culturales están claramente definidos en cada uno de los municipios. El culto a Dios y la invocación a los santos forman parte de las tradiciones. Todos los municipios celebran el día de su Santo Patrón, procesiones con imágenes en andas, rezan y cantan a sus muertos e inundan de flores los altares. Entre las más populares celebraciones religiosas está la devoción al Señor de los Milagros de Buga, cuando los vallunos formulan sus plegarias y dan gracias por los favores recibidos.

En la mayoría de las poblaciones del valle del río Cauca y de la zona montañosa del departamento se conservan, con todo su y solemnidad, las costumbres que heredaron de los colonizadores españoles. Las fiestas religiosas son motivo de reunión de familias y comunidades que participan de lleno en los preparativos y en la celebración. Hay ocasiones especiales como la Semana Santa, cuando las calles se inundan de feligreses que acompañan las procesiones que conmemoran la Muerte y Resurrección de Jesucristo.

En las áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm; por encima de los 3.500 m disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos, cálido 47%, templado 34%, frío 14% y el piso térmico de páramo, 5%.

El baño en los ríos, los domingos y festivos, es costumbre popular del Valle y ocasión para preparar un sancocho de gallina en fogón de leña.

La riña de gallos de pelea y las corridas de toros se han convertido en una tradición. (GUIA TURISTICA COLOMBIA, 2016).

- **Preferencias gastronómicas**

En cuanto a los gustos gastronómicos del Valle del Cauca, son variados, entre ellos se encuentran las tendencias gourmet, la comida fusión y lo fitness, creando a si variedad de preferencias y por ende competitiva en el sector gastronómico.

Así mientras en Bogotá una persona gastó \$69.153 en restaurantes durante el mes de septiembre, en el Valle, la cifra fue de \$85.305. Comparado con marzo pasado, período en que el gasto por persona en la ciudad en consumo de comidas por fuera del hogar fue de \$82.346, el incremento ha sido de casi \$3.000. Y es que de acuerdo con el estudio de la firma de investigaciones Raddar, la capital del Valle es la ciudad con mayor gasto per cápita en consumo de comidas por fuera del hogar, superando, además, a otras plazas como Medellín, Barranquilla y Cartagena. Dicho incremento es un reflejo de varios factores. Uno de ellos es el desempeño que muestra la economía de la región. Otro, el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y uno más, el retroceso de la pobreza. La economía del Valle creció el año pasado 4,5%, cuando en el 2010 apenas subió 2,5%. En cuanto al poder adquisitivo, Planeación Nacional señaló que saltó de alrededor de \$10 millones en el 2009 a casi \$13 millones en el 2011. Asimismo, la pobreza en Cali bajó de 31,8% en el 2004 a 25,1% en el 2011. No obstante, otras razones, más cotidianas, se suman al alza. Según la presidenta de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés, Claudia Ruiz, una de ellas es que “vivimos en otra época, la señora ya no se queda cocinando; todos debemos aportar a la economía del hogar trabajando. Por tal razón, nadie se queda cocinando en la casa. Adicionalmente, señala las dificultades en el tráfico vehicular. “Debido a las obras que se adelantan en Cali y a los trancones de las horas pico’, moverse de un lado a otro en Cali es difícil. A las personas no les conviene desplazarse tanto y por eso comen en la calle”, indica la directiva. Otro de los motivos es, según Raddar, que durante los últimos meses el ingreso per cápita colombiano se ha destinado en una mayor proporción a rubros como entretenimiento, ocio y lujo. La firma señala que, de continuar este incremento, los gastos nacionales en comidas por fuera del hogar podrían cerrar este año en \$24 billones; es decir, 9,08% más que en el 2011, cuando la suma fue de \$22 billones. Carnes y ‘corrientazos’, lideran La mayoría de los caleños consultados prefieren el fin de semana para salir a comer en familia. Indicaron, además, que dentro de los platos consumidos en sus últimas salidas, los asados y hamburguesas fueron los más apetecidos. Similar es la preferencia gastronómica nacional. Según una encuesta realizada por Raddar en las cuatro

principales ciudades del país, dentro de los platos más consumidos fuera de casa están la carne, el ‘corrientazo’ (almuerzo corriente), las sopas y las hamburguesas. Mientras unos pocos encuestados mencionaron platos internacionales como pasta y comida mexicana. Preferencia por el sabor local. Según la encuesta realizada por Raddar, las carnes (de res y de pollo) ocupan el primer lugar en consumo de los colombianos, con el 19,9%. Les siguen los siguientes tipos de comidas: almuerzo corriente (16%), comida de mar (15,6%), comida colombiana (11,4%), hamburguesas (4,7%) y sopas (4,1%). En los últimos lugares se ubicaron platos internacionales como pasta (1,5%) y comida mexicana (1,2%). La encuesta se hizo en las principales ciudades del país. (EL PAIS.COM, (2012-2015)).

Cuadro 8. Clasificación de las variables ámbito cultural

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE Organización: AMBROSIA RESTAURANTE BAR AMBITO: CULTURAL						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	COSTUMBRES	O			X	
2	CULTURA MUSICAL	O				X
3	PREFERENCIAS DE CONSUMO	O				X
4	PREFERENCIAS GASTRONOMICAS	O				X
Om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la tabla, los análisis previos realizados para el ámbito donde cada variable se fijaron como oportunidad o amenaza y posterior a esto establecer si la oportunidad o amenaza clasificada es mayor o menor, los resultados obtenidos determinan que la cultura es una oportunidad para la empresa teniendo en cuenta las preferencias del sector a nivel nacional, departamental y local permiten el crecimiento de la industria de los restaurantes.

7.1.2 Diamante de Porter.

El diamante sirve para determinar las fuerzas competitivas en las que se encuentran inmersas las empresas permitiendo crear y establecer escenarios estratégicos, de igual manera según su gestor Porter, es un sistema mutuamente auto reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. Así mismo es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un todo, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.(Betancourt Guerrero, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolla el diamante competitivo para AMBROSIA, restaurante bar, ubicado en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, teniendo como base la información obtenida de la empresa en las diferentes áreas funcionales y otro factor que la componen de manera interna y externa, el diseño del diamante se constituye para el trabajo de grado como la determinación de los factores competitivos de la empresa.

El análisis competitivo mediante el diamante propuesto por M. Porter se realizó dentro de los aspectos relevantes para AMBROSIA, restaurante bar”, con el fin de lograr esclarecer los factores de competitividad que posee la empresa, el análisis consistió en integrar cuatro cuadrantes en diferentes ángulos visionales, propuestos así:

7.1.2.1 Dotación y condiciones.

De esta manera se ilustran los factores productivos del país, los cuales permiten el desarrollo de la economía de los diferentes sectores del país, evidenciando los siguientes:

Básicos: están conformados por los recursos naturales que apoyan la productividad de las empresas del sector, por lo cual se cuenta con el agua, la tierra, la flora y fauna, los cuales están regulados por normas ambientales que promueven el cuidado al medio ambiente, de manera local se cuenta con el distrito de riego RUT,(

Roldanillo, La Unión y Toro Valle), que hace parte de la zona del valle del cauca, además se cuenta con un clima variado, con fenómenos entre verano e invierno, la localización geográfica permite que este ubicado cerca de corrientes de agua y rodeados de diversidad de especies y suelos fértiles, además se cuenta con mano de obra semi especializada que permite realizar labores técnicas y operativos que apoyan los procesos productivos.

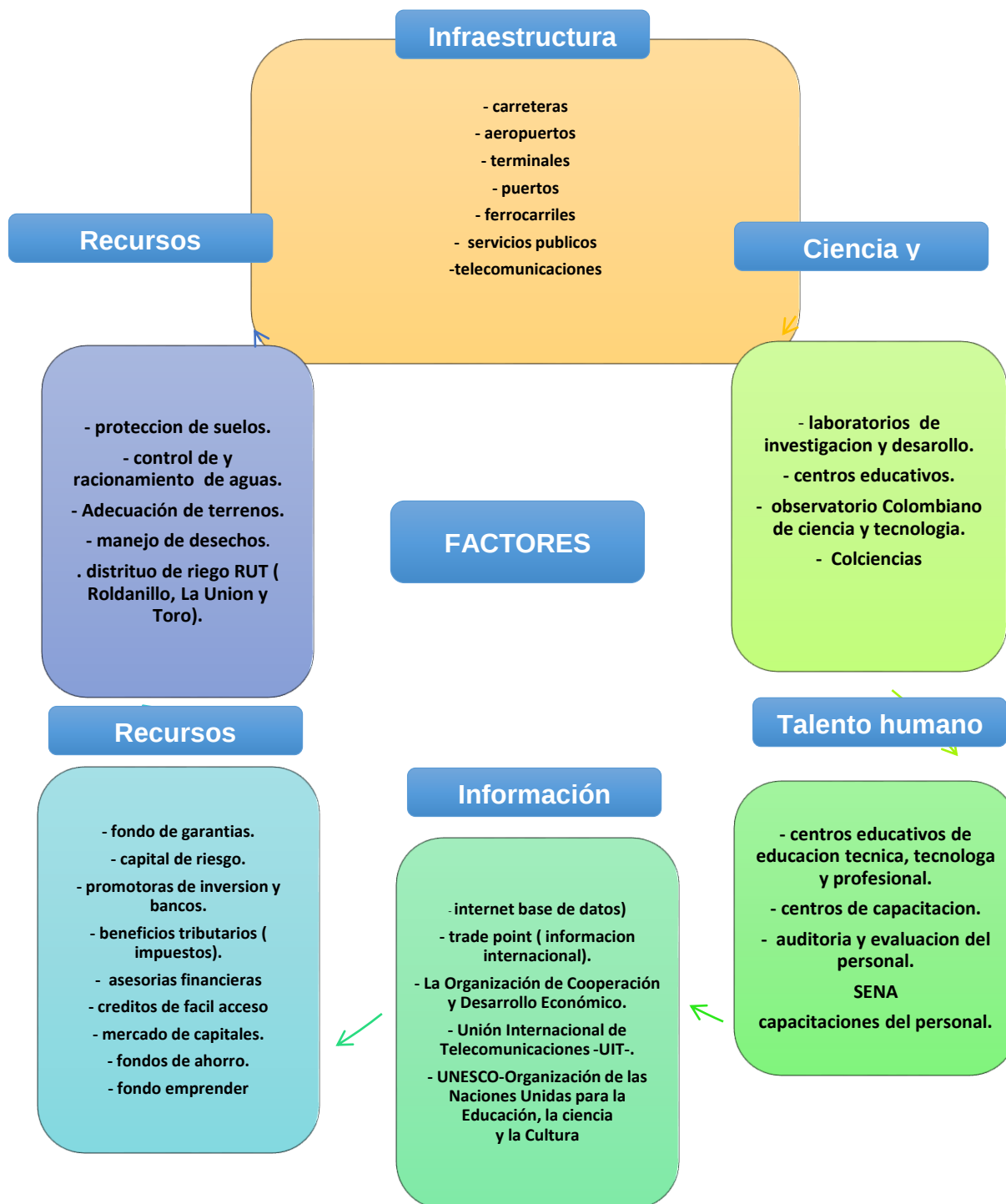
Avanzados: comprende la infraestructura, comunicaciones, personal especializados, formación gerencial, tecnología, desarrollo entre otros, siendo un factor se suma importancia para la productividad de la empresas, el país cuenta con medios de comunicación nacionales e internacionales que permiten a las relaciones comerciales dentro y fuera del país, además con centros que apoyan estos procesos tanto en la especialización de profesionales íntegros, en desarrollo de las TICS además de proporcionar la posibilidad de información en tiempo real a nivel nacional e internacional. De manera local, Zarzal está dotado de carreteras, doble calzadas que comunican con diferentes municipios y ciudades del país, con medios de comunicación, servicios públicos además del crecimiento económico, también con centros como cámara de comercio, el SENA, la universidad del Valle, entre otros, que permiten la especialización y capacitación del personal.

Generalizados: cuenta con carreteras panorámicas con conexión nacional, departamental y municipal a los diferentes lugares requeridos además de proyectos de reconstrucción, personal tecnólogo y profesional capacitado y servicios públicos.

Especializados: posee con talento humano con especializaciones, doctorado entre otras, en las diferentes áreas organizaciones, infraestructura que permite el transporté productivo y la capacidad d exportar, y un alza significativa en investigación y desarrollo, además de instituciones interesadas en invertir en el país.

Donde los básicos y generalizados permiten una ventaja comparativa y los especializados y avanzados ventaja competitividad, de esta manera se concluye que el sector puede obtener beneficios por medios de los factores de producción del país.

Figura 5. Oferta de factores



Fuente. Elaboración propia.

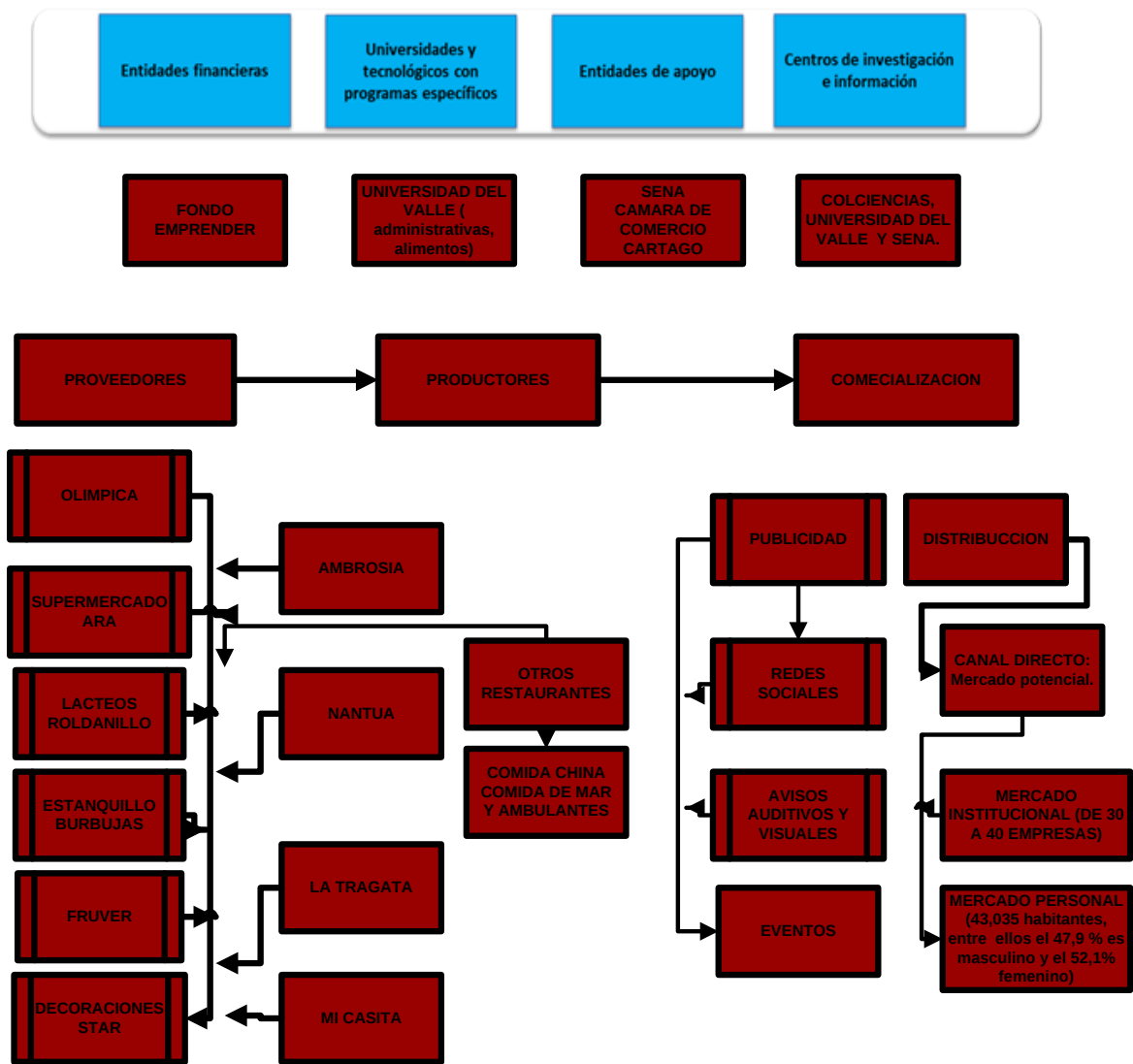
7.1.3 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres. Hace referencia a la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores o sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

Los sectores conexos y de apoyo se enfocan en industrias proveedoras y relacionadas que regulen o promuevan los sectores económicos de país. De esta manera se cuenta con proveedores a nivel nacional, departamental, local, con variedad de productos, precios que permite tener control en algunos sectores, además de estar regulados por las entidades correspondientes. Entre las entidades que regulan las actividades económicas cómo se establece en el diamante, la ciudad de Cali cuenta con industrias relacionadas que contribuirían a desarrollar la actividad comercial de la empresa AMBROSIA de manera efectiva, se cuenta con apoyo del gobernó municipal para obtener descuentos en el pago de impuestos e incentivos por cumplimientos en pago, se cuenta con cámara de comercio que capacita a las empresas para que desarrollen sus actividades legales de manera óptima.

Con respecto a la red que maneja los sectores económicos, se enmarcan principalmente en entrada y salidas, es decir como primera medida cuenta con proveedores que otorgan materias primas o productos terminados a las empresas, de allí se parte de la producción de producto terminado por la misma empresa o por terceros, seguidamente se comercializa a los clientes finales.

Donde la cadena productiva, es el conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta, de estas con entidades de apoyo, que comprenden dese las firmas productoras y procesadoras de las materias primas e insumos, hasta las restadoras de servicios, entre otras que permitan que se genere valor al cliente final. Así se cuenta con redes que apoyan los procesos de la cadena productiva, realizando el mapa de la cadena productiva del restaurante AMBROSIA teniendo en cuenta los factores relevantes desde la compra de materia prima, hasta la salida del producto final.

Figura 6. Encadenamiento productivo del sector



Fuente. Elaboración propia.

7.1.3.1 Clúster. Se desarrolla el clúster de la cadena productiva del restaurante AMBROSIA, orientado en cuanto las entidades de apoyo y conexas, en primera instancia se enuncia los proveedores, los productores o competencia del sector además la comercialización se presenta el canal de distribución en este caso directo al consumidor final teniendo como mercado objetivo ; el institucional y el personal, basados en información del sector obtenida de observación, entrevista con la propietaria y fuentes secundarias como; (DANE, 2010) y (EL ECONOMISTA, 2010-2015).

Condiciones de la demanda: El sector donde compiten los restaurantes en Colombia, está compuesto por diversos factores que permiten el desarrollo de esta actividad, el cual está en constante variación y crecimiento según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40%.

Respecto al aporte al PIB, Claudia Barreto González, presidente ejecutiva nacional de Acodres señaló que “se ha mantenido una tendencia de mayor contribución en los últimos años y del total que aporta el sector turismo se considera que la gastronomía aporta aproximadamente 3,6%”.

Y agregó que “el crecimiento es muy positivo y las cifras nos están dando la razón, este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en Iva (Impuesto al valor agregado).

Según Acodres, este aumento obedece también al auge turístico que ha tenido el país, lo que ha generado crecimiento económico y aseguró que este ‘boom’ también se ha dado por la inversión extranjera, marcas que se han posicionado en el país, lo que permite que el sector gastronómico mejore cada vez más.

Aunque el crecimiento de este sector ha sido relevante muchas personas del gremio se preguntan por qué no hay un solo restaurante del país entre los mejores del mundo, recientemente la revista Restaurant realizó este ranking donde el puesto número uno fue para el Celler de Can Roca en Girona, España, y en donde incluye nueve restaurantes latinoamericanos como el Central de Lima (Perú) que ocupó la cuarta posición.

Respecto al tema, Mariano Arango, director de la revista La Barra, señaló que “desconocemos la metodología de juzgamiento, pero dudo que tengan un equipo de expertos visitando los restaurantes más importantes del país, por lo cual este premio puede estar más relacionado con el posicionamiento de marca que con un verdadero resultado en cuanto a la calidad del servicio y la comida”.

Arango también indicó que “muchos restaurantes que tienen propuestas agresivas gastronómicamente hablando, como las que encontramos entre los 50 mejores restaurantes, no tienen el éxito comercial necesario para sobrevivir, lo que te lleva a preguntarte si los criterios de juzgamiento de este premio le permiten a un restaurante ser rentable en una economía como la colombiana”.

Por su parte, la presidente ejecutiva nacional de Acodres afirmó que “uno de nuestros grandes retos es que con el potencial gastronómico que hay en el país posicionemos la gastronomía en el mundo, tenemos cómo hacerlo, ya que los productos con los que contamos son excelentes, al igual que la infraestructura”.

Y es que en solo la capital colombiana se estima que formalmente haya unos 22.000 restaurantes, pero pueden llegar a ser más de 30.000, ya que hay muchos registrados, más no activos.

De acuerdo con Acodres, en 2014 se abrieron 5.000 restaurantes aproximadamente y perciben que hay una tendencia en el reposicionamiento de la comida tradicional colombiana y el rescate cultura de la misma. Así mismo, muchos de estos nuevos restaurantes son especializados en otro tipo de cocinas como la italiana, árabe, mexicana, francesa, entre otras. Sin embargo, de la española y la peruana es de la que más hay presencia en el país.

Referente a la inclinación de las personas por los distintos tipos de restaurantes, Barreto indicó que todo depende de los días y las necesidades del consumidor, ya que con la entrada de cadenas de restaurantes ha repuntado mucho los establecimientos de comida rápida; con el gran movimiento de turismo que se registra en Colombia y por temas de negocios también la comida en restaurantes a manteles se ha incrementado, mientras que la comida gourmet ha crecido con el auge del fitness, está última es una opción por la que cada vez más optan altos

ejecutivos y empresarios, por cuidar su salud y lucir bien, para ellos hay muchas propuestas enfocadas para satisfacer la demanda.

Hay que resaltar que las familias no solo prefieren gastar su dinero en otro tipo de actividades como cine o teatro, actualmente se ha vuelto importante ir a establecimientos gastronómicos con más frecuencia que antes y para esto los restaurantes desarrollan ideas que se acoplen a todo tipo de público, un ejemplo son los más de 130 restaurantes dentro y fuera de Bogotá que reciben las mascotas pensando en las familias.

Capacidad de los restaurantes en la capital colombiana

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) indicó que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad con la que cuentan es que 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad. (LR LA REPUBLICA, 2015).

Además, los restaurantes son una pieza fundamental en el recaudo de impuestos; sin embargo, la nueva reforma tributaria es un factor que les genera incertidumbre, siendo un sector económico que está sacando la cara por su crecimiento y sus inversiones, en un momento de desaceleración económica e incertidumbre por la reforma tributaria, es el de los restaurantes.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, de los 22 millones de trabajadores que tiene el país, 1,2 millones están empleados por el subsector de restaurantes, parte de un sector que responde por la generación del 6% de los empleos en el país, que aporta el 4% al PIB nacional (cerca de \$32 billones), y que, en el caso de Santander, alcanzó el 1,7% en la medición efectuada por el Dane en el 2014.

Así lo resaltó la entidad, durante la apertura del VIII Congreso Nacional de Restaurantes, organizado por la Asociación Nacional de la Industria Gastronómica

de Restaurantes, Acodrés, que culmina mañana en Bucaramanga. (VANGUARDIA.COM, 2016).

De igual manera se realizó una entrevista a tres clientes del sector (Zarzal Valle), con la finalidad de identificar condiciones de la demanda, entre ellas gustos, preferencias y motivos de consumo, obteniendo que la principal razón por la que frecuenten un restaurante es el servicio y la calidad de los platos, especificando que el precio pasa a un segundo plano mientras se brinda una experiencia gastronómica.

Estructura, estrategia y rivalidad: La estrategia del sector se enfoca EN DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO, teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores, desde esta perspectiva AMBROSIA, dentro de la presentación de los platillos y eventos desarrolla una personificación a nivel gourmet y cultural que permite la diferenciación en el sector en el que compete, generando recordación en los clientes, la rivalidad está dada bajo una fuerte competencia, pero las estrategias que implementa la empresa ha hecho que esta siga permaneciendo en el sector.

Así la estructura organizacional se orienta en torno a las funciones cotidianas de los integrantes del restaurante, es decir cada miembro tiene establecido unos procesos que contribuyen a la realización de la actividad económica, donde los miembros de la organización tienen las funciones a nivel de la experiencia. En cuanto a la rivalidad, existen variedad de restaurantes en el municipio de Zarzal Valle, pero de manera directa se encuentran dos (NANTUA Y LA TRAGATA), los cuales también poseen enfoques gourmet, según las preferencias del sector.

Por lo cual para mejor análisis se realiza una breve caracterización de las empresas:

Imagen 1. Restaurante Nantua



Restaurante NANTUA, Ubicado en la (calle 9 número 8-14) Zarzal Valle del Cauca, cuenta con una sede que en el municipio con 4 empleados, donde el portafolio de productos se orienta en platos gourmet integrando sabores locales, además del servicio de celebración de algunos eventos incluyendo decoración y alimentos. Nantua es un lugar ambientado según variedad de estilo de música.

Imagen 2. La Tragata



LA TRAGATA, es un restaurante también ubicado en (Carrera 6A número 3A-21) en ZARZAL Valle del Cauca, cuenta con una sede en este municipio con tres empleados, donde el portafolio de productos reúne comida típica en presentaciones gourmet, además de la temática del baile afrodisiaco del Valle, “la salsa”, además de las celebraciones de eventos especiales.

Imagen 3. Ambrosia Restaurante Bar



AMBROSIA restaurante bar, está ubicada en la (Carrera 10 Calle número 14, 57), conformada por dos sedes en el Norte del Valle, (zarzal y Roldanillo), contando con 15 empleados, donde el portafolio de productos se enfoca en platillos gourmet y elegancia, es decir con ambientaciones con referentes de ciudad con un toque artístico, desde presentaciones músicas a obras de teatro, además de la celebración de eventos y decoraciones especiales.

Imagen 4. Mi Casita



MI CASITA, está ubicada (km4 Zarzal - Roldanillo, Zarzal - Roldanillo, Valle del Cauca), cuenta con de 15 a 20 empleados, siendo el portafolio inspirado en la gastronomía cultural de la zona norte del VALLE, donde ambientan el servicio con platos típicos con decoraciones campestres con d al igual que las celebraciones especiales.

De esta manera el diamante competitivo permite el análisis a través de los cuatro cuadrantes de las fuerzas externas que regulan o influyen en la ventaja competitiva y desarrollo de los sectores económicos. Siendo así el papel de la casualidad y el

azar una influencia en la ventaja competitiva de las empresas del sector, porque son fuerzas fuera del control de país y de la economía, y estas atacan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, de esta manera las principales causales inciertas; son discontinuidad en la tecnología, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, cambios y desastres climáticos, discontinuidad en los costos de los insumos o materias primas, la violencia, la delincuencia común, decisiones políticas extranjeros en los tratados entre otros, estos afectan directamente las formas de operar de las empresas de todos los sectores, porqué obligan a las organizaciones a competir e implementar estrategias de apoyo que les permita subsanar estas causas del azar.

Por lo cual con base en la información anterior se realiza la integración del diamante de Porter:

Figura 7. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia.

7.1.4 Análisis del micro entorno sectorial y competitivo (cinco fuerzas).

Para realizar el análisis de la estructura del sector donde compite la empresa AMBROSIA, como primera medida se determinó los elementos relevantes para la configuración del micro entorno y del macro entorno, con la finalidad de examinar lo competitivo propuesto por Michael Porter.

El análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. Para la elaboración de las matriz consolidada de las cinco fuerzas y por último el perfil competitivo del sector que se presentan a continuación se realiza en primera medida una descripción teórica de cada fuerza (rivalidad, proveedores, clientes, sustitutos, ingresos potenciales), al realizar el paso anterior esta información se ingresa en la matriz consolidada respectiva donde se plasman las variables elegidas para cada fuerza, se realiza un ponderación para cada fuerza la cual al totalizarla debe sumar 100%. Se asigna la importancia de la

variable en la empresa que va desde (1) a (4), donde (1) es una debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, posteriormente se multiplica (ponderación x calificación) y arroja una total individual por variable y un total de la matriz, si el total es menor que (2,5) esto indica que la fuerza es importante en la organización, pero si por el contrario es superior a (2,5) quiere decir, la fuerza no tiene incidencia directa en la organización y con la finalidad de obtener el perfil del sector se evalúa cada fuerza según las variables individuales, obteniendo la calificación final.

Cuadro 9. Matriz consolidada de las cinco fuerzas

CONSOLIDADO FUERZAS DE PORTER	PART. %	VALOR	TOTAL
RIVALIDAD	25%	3	0,75
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	10%	2	0,2
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	20%	2	0,4
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	15%	2	0,3
INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	30%	3	0,9
TOTAL	100%		2,55

Fuente: Elaboración propia.

Las fuerzas analizadas son importantes en el análisis de competitividad para AMBROSIA, donde se configuro las cinco fuerzas en la matriz consolidada la cual arroja las siguientes calificaciones:

Donde las diferentes ponderaciones de cada fuerza reciben una calificación teniendo en cuenta la respuesta de las empresas del sector, siendo la competencia y el potencial de ingresos, las fuerzas con mayor incidencia en el sector de restaurantes de Zarzal Valle, donde se generó una calificación de 0,75 y 0,9 respectivamente, indicando que la rivalidad entre competidores es fuerte, especialmente entre AMBROSIA, NANTUA Y LA TRAGATA, esto se debe a que las

tres empresas tienen conceptos similares, pero debido a la diferenciación artística del restaurante AMBROSIA, lo tiene posicionado en el primer lugar tanto en instalaciones, sedes y fidelización de marca. Contando aproximadamente con una participación de mercado del 65% de la población del sector y los alrededores.

De igual manera el potencial ingreso es una fuerza representativa al carecer de altas barreras de creación de nuevos restaurantes, ya que cual persona natural o jurídica con disponibilidad de capital y obtención de permisos puede apertura una empresa. Seguido también por el poder negociador de los clientes con un 0,4, debido a las cambiantes tendencias y preferencias de los clientes además de la facilidad para estar informados. Donde también se obtuvo un 0,3 con respecto a la amenaza de sustitutos estos refiriéndose a otro tipo de establecimientos de comida, como lo son los ambulantes y por último el poder negociador de los proveedores, siendo esta la fuerza con menos incidencia al tener en el entorno concentración de proveedores para el sector de restaurantes. Obteniendo así la ponderación total en 2,55 indicando que las cinco fuerzas son determinantes en el sector y que por su naturaleza no se pueden controlar pero si utilizar mecanismos y estrategias que contrarresten sus efectos.

De igual manera con la finalidad de analizar el entorno sectorial y competitivo de AMBROSIA, se realiza la matriz del perfil competidor del sector, de esta manera para la elaboración de la matriz del perfil competitivo del sector se tuvo en cuenta las variables de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de calificarlas según el impacto de cada una, teniendo un rango calificación ALTA Y MEDIA, en dos categorías REPULSIÓN Y ATRACCIÓN, indicando el grado de impacto de cada variable. Entendiéndolas como debilidades y fortalezas respectivamente.

Cuadro 10. Perfil competidor del sector

Sector		Repulsiòn (D)			Atracciòn(F)		
		Alta	Media	Neutra	Media	Alta	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Economías de escala	Media				x		Medio
Acceso favorable a proveedores	Grande					x	Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	x					Pequeño
Lealtad de clientes	Media		x				Medio
Capacidad de diferenciación	Alta		x				Pequeño
1.2. Poder de los proveedores							
Importancia del volumen	Baja			X			Alta
Cooperación con el proveedor	Media					X	Media
Concentración de proveedores	Alta				X		Baja
1.3. Poder de los clientes							
Concentración de los clientes	Alta				X		Baja
Importancia del producto para el cliente	Alta				X		Baja
Integración hacia atrás	Baja					X	Alta
Niveles de información del cliente	Alta					X	Baja
1.4. Sustitutos							
Disponibilidad	Media		X				Media
Diferencias en Precio de los sustitutos	Alta	x					Alta
Mejoras del producto	Baja					X	Alta
Rendimiento del sustituto	Media		X				Media
1.5 Potencial ingreso de nuevos competidores							
Lealtad de marca	Media		X				Media
requerimientos de capital	Alta					X	Baja
Barreras para el ingreso	Baja	X					Alta
Curva de experiencia	Media		X				Media
Perfil numerico (suma)		3	6	1	4	6	

Fuente. Elaboración propia.

Según la matriz anterior, se puede observar que el sector donde compete la empresa AMBROSIA, es un sector muy competitivo dado a que el sector de restaurantes, está en crecimiento, analizando la puntuación anterior se obtuvo en la debilidades representadas por la repulsión un total de 9 puntos que indica que tiene fuerzas que contrarrestan el desarrollo de las empresas, especialmente en cuanto a rivalidad e ingreso de competidores, de igual manera se obtuvo 10 puntos en las fortalezas

indicadas como atracción, especialmente en cuanto a la concentración de clientes y proveedores y la calidad de los platillos.

7.2 ANÁLISIS (DIAGNOSTICO) CADENA DE VALOR

La cadena de valor y el mapa de procesos son dos enfoques de análisis gerenciales que se complementan y enriquecen mutuamente. Tanto el uno como el otro facilitan la visión y perspectiva de una organización o un producto y las interrelaciones que existen o deben existir en función de solucionar un problema o mejorar los resultados del funcionamiento interno con una visión externa. (Loredo Carballo, 2004)

Caracterizar la cadena de valor para la empresa AMBROSIA se hace con el fin de describir cada una de las actividades comprometidas tanto a nivel de corporación y/o unidad estratégica de negocio- UEN, como el área o proceso en la cual se quiere hacer la intervención, se deja por sentado que la empresa no cuenta con una cadena de valor u actividades definidas, siendo esta elaborada con base en la información brindada por la gerencia de la empresa.

A continuación, se presenta el desglose de los componentes de la cadena de valor, donde se deja en evidencia cada una de las actividades de las que se compone el restaurante y como de manera empírica funcionan.

7.2.1 Actividades primarias.

7.2.1.1 Logística interna. Consiste en todas las actividades asociadas con el recibimiento y posterior almacenamiento de materia prima directa e indirecta para la elaboración del producto final, manejo y control de inventario de los mismos. Así el restaurante realiza las compras semanales según la lista entregada diaria, y es almacenada en la bodega ubicada en la cocina. Y las decoraciones son renovadas de manera mensual y llevadas a la caja demarcada en la bodega.

7.2.1.2 Operaciones. Este eslabón está constituido por todas las actividades asociadas con el producto. Donde el restaurante para la realización del pedido o reserva, primero lo recepcionan por medio de las comandas, las cuales son dirigidas a la cocina y ubicada en el tablero de prioridad, seguido del comunicado a las cocineras o encargadas para la preparación y posterior entrega del producto final.

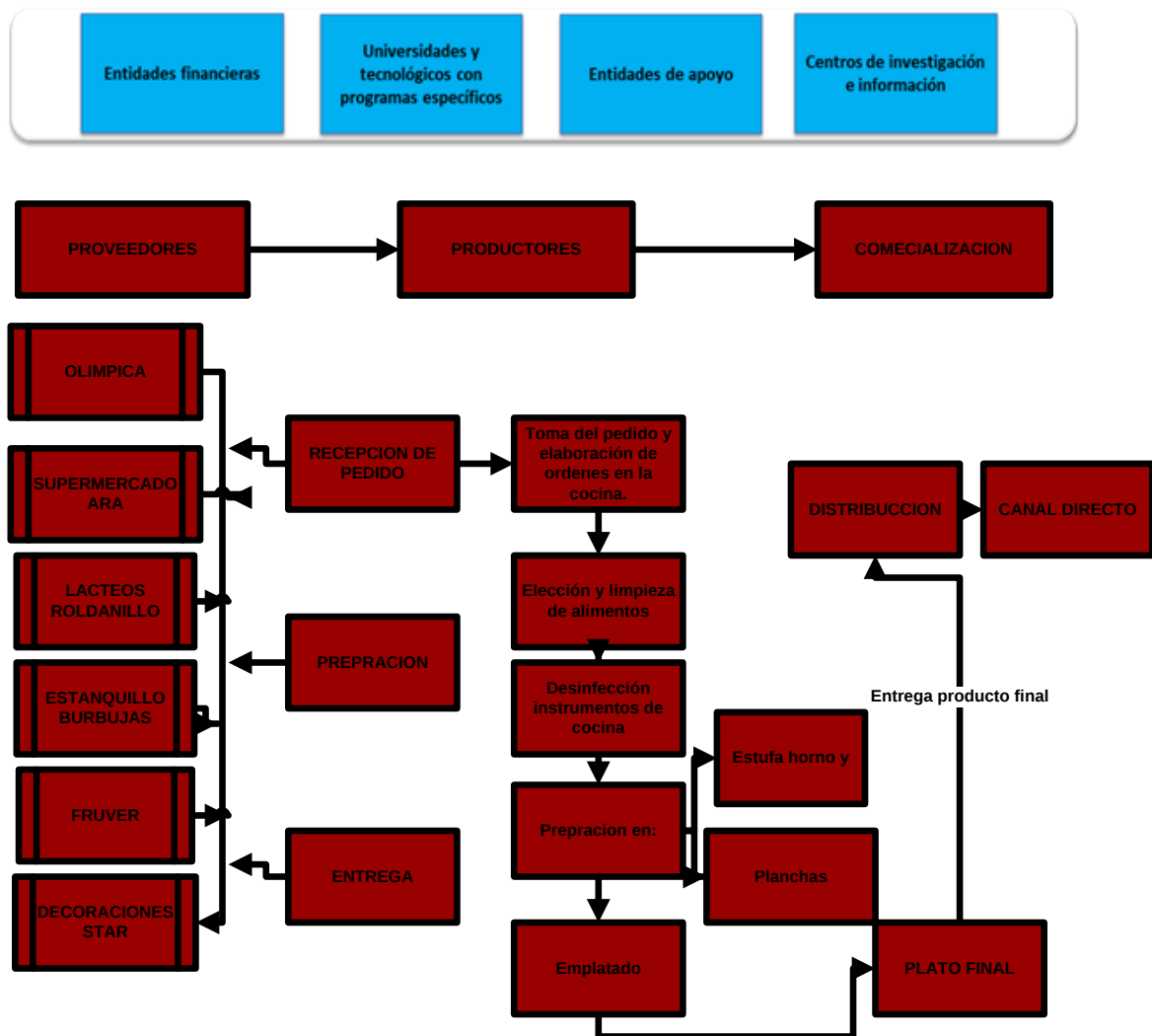
7.2.1.3 Logística externa. Este eslabón de la cadena de valor agrupa las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, procesamiento de pedidos, siendo así después de la preparación la entrega al cliente a cargo de las mecerás, las cuales lo desarrollan en bandejas entregando el producto final.

7.2.1.4 Mercadotecnia y ventas. Es el eslabón compuesto por todas las actividades asociadas con proporcionar el medio por el cual los clientes puedan adquirir el producto o ser inducidos a hacerlo, mediante publicidad, promoción, fuerza de ventas, y precios. Las actividades comerciales están a cargo de las administradoras las cuales como medio publicitario en primer lugar utilizan los eventos artísticos para la captación de clientes y en segundo plano las redes sociales y perifoneo.

7.2.1.5 Servicio post venta. Es el eslabón de la cadena de valor que agrupa todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como las llamadas para evidenciar si el cliente está de acuerdo con el producto y si requiere más del mismo, de ello dependen los futuros pedidos. Donde el restaurante debido al ambiente de familiaridad y armonio el servicio post venta se realiza a través de redes sociales y reuniones.

Para profundizar en las actividades primarias se desarrolla el clúster de productividad de AMBROSIA.

Figura 8. Cluster de encadenamiento productivo de AMBROSIA



Fuente. Elaboración propia.

7.2.2 Actividades de apoyo. Infraestructura de la empresa: El eslabón de infraestructura está compuesto por varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, el área contable el área de administración y negociaciones está a cargo de las administradoras.

Donde la infraestructura física del restaurante es el local el cual está dividido por la zona de cocina, la bodega y la zona de atención. Donde la cocina está dotada de

planchas, estufas, horno, nevera industrial, e indumentaria de cocina, la bodega de estantes y cajas de clasificación y la zona de servicio por las mesas y sillas, además del equipo de televisión y el de karaoke o eventos.

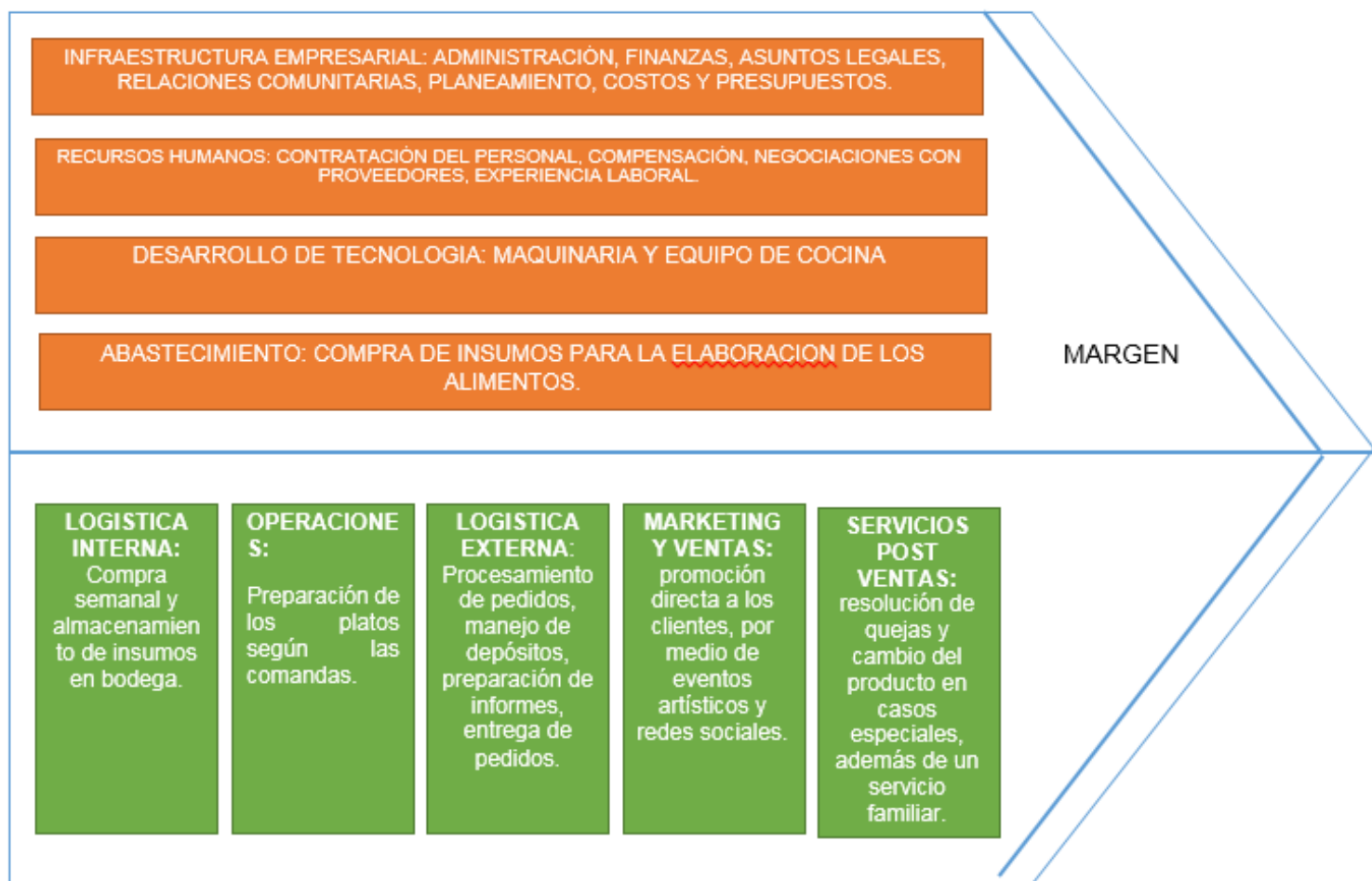
La planeación está a cargo de las, las cuales son las encargadas de vigilar el inventario, los diseños, pago de nómina, compras y ventas, con base en esto deciden y organizan los procesos de información financiero.

Administración de Recursos Humanos (RRHH): Este eslabón de apoyo se compone de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal, el cual no está definido en la organización.

Desarrollo de tecnología: en el restaurante no se cuenta en el momento con grandes avances tecnológicos, pero si con la maquinaria y equipo para el desarrollo de las actividades.

Abastecimiento: Corresponde a la función de comprar los materiales que requieren los clientes. Este eslabón brinda apoyo a la logística interna y externa mediante la gestión de compra, este módulo está a cargo de las administradoras, lo cual lo realizan de manera semanal con los diferentes proveedores.

Figura 9. Infraestructura de la empresa



Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.1 Análisis situacional interno. Se realiza un análisis interno teniendo en cuenta las gestiones o áreas de la organización, lo cual permite la determinación del funcionamiento del restaurante.

- **Diagnóstico del proceso administrativo**

Planeación. AMBROSIA, en el proceso de planeación se encuentra en desorganización, porque las actividades, procesos u otros lo llevan a cabo de acuerdo al día, lo que se ve reflejado en el sistema administrativo del restaurante, además de carecer una misión, visión y objetivos que permitan trazar metas o indicadores de gestión.

Los planes de trabajo están a cargo de las administradoras del restaurante, Paola Sánchez y María de los Ángeles Jaramillo, las cuales se encargan de las compras, decoración, eventos y control, entre otros, lo que genera tareas repetitivas y atrasos en los procesos, de igual manera el personal tiene tareas asignadas según lo vivencial.

Además, en cuanto al manejo estratégico, carece de misión, visión y objetivos corporativos que no permiten la elaboración de un norte estratégico, hasta el momento se desarrolla de manera tradicional, con vivencias diarias y con metas mensuales en cuanto a ventas.

Pero cabe mencionar que cuentan con un pizarrón en la cocina para organizar los pedidos y eventos que tienen en la semana, aunque este no es diligenciado de manera constante.

- **Organización**

Las diferentes actividades de la empresa se desarrollan de manera empírica por medio de las administradoras, carecen de una estructura organizacional Y organigrama, Manual, flujo grama, entre otros, pero según el análisis operan según sus respectivas funciones, las cuales no están documentadas en un Manual de procesos o perfil de cargo, manejándose de acuerdo a los requerimientos diarios.

De igual forma cuentan con cargos jerárquicos, de esta manera cuenta con los siguientes empleados:

- Administradora
- un auxiliar contable externo
- seis camareras
- tres cocineras

Los cuales realizan sus respectivas funciones de acuerdo a la experiencia en el cargo, son remunerados con el salario mínimo legal vigente (SMLV) y el pago de las prestaciones de ley, y el auxiliar contable se le otorga \$300.000 mensuales. Son contratados por referencias y experiencia requerida en el cargo, hasta el momento no existe inducción, capacitación u otro medio de evaluación al personal, se motivan por miedo de celebraciones en eventos especiales.

- **Dirección**

AMBROSIA, implementa un estilo de dirección benévolo, porque permite la participación del personal en eventos e ideas para ambientaciones u otro proceso, pero el control y supervisión es realizado de manera ineficiente, debido a ausencias de las encargadas o la multitud de tareas.

- **Evaluación y control.**

La organización no cuenta con un sistema de control de gestión, es desarrollado a través de la revisión de las comandas de los pedidos, las ventas y las utilidades de acuerdo a los gastos.

- **Análisis de la cultura organizacional**

El ambiente laboral del restaurante es agradable y familiar, hay comunicación entre los integrantes y se permite las opiniones o sugerencias, el estilo de AMBROSIA, es artístico y alegre lo cual se convierte en la filosofía, aunque no está estipulada solo se percibe y se genera tanto para los integrantes como los clientes.

7.2.3 Gestión del proceso administrativo.

Cuadro 11. Gestión del proceso administrativo

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	planeación					
Gestion del proceso administrativo	La mision, vision, objetivos, entre otros, se maneja de manera empirica entre los integrantes.	D			x	
	Las funciones, procesos de trabajo, son elaborados por la según el dia dia.	D				x
	Se empezo a implentar un tablero de de agenda semanal para los eventos y reservaciones.	F		x		
	Las decisiones son tomadas por las administradoras pero aceptan sugerencia del personal.	f		x		
	organización	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion del proceso administrativo	Los principios sobre los cuales se fundamenta la empresa, alegría y compañerismo.	F	x			
	los ineigrantes saben sus funcones deacuerdo a la expericnia, no hay protocolos ni procesos estandarizados.	D			x	
	Dirección	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion del proceso administrativo	El estilo de direccion de empresa es benevola y participatia.	F		x		
	Se presentan irregularidades en el orden y equivocaciones en la entrega de pedidos y eventos.	D			x	
	El clima laboral es dinamico y armonioso.	F		x		
	La programacion de estrategias se realiza depeniendo la situacion que se presente.	D				x
	evaluación y control	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion del proceso administrativo	El control que se realiza es la supervision de la calidad de los productos, y las ventas.	D				x
	Carecen de evaluaciones de desempeño formales, se desarrollan según lo he evidenciado o sugerencia de los clientes o integrantes.	D				x
	Los indicadores de la empresa, son según el volumen de ventas evidenciado en las comandas.	D			x	
	Los informes financieros, apenas se van a empezar a implemntar con ayuda del auxiliar contable.	D				x

Fuente. Elaboración propia.

7.2.3.1 Gestión y situación contable y financiera.

Cuadro 12. Análisis de la gestión de finanzas

Gestión contable y financiera	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	Las ventas del restaurante, Son altas, porque con ellas se cumple el punto de equilibrio mensual y además se obtiene una rentabilidad.	F	x			
	La rentabilidad de los activos es favorable, se cuenta con dos sedes, donde el local de Zarzal es propia, además con maquinaria y elementos de cocina, y ambientación. pero de igual manera se necesita más inversión en implementos y tecnología para mejorar la productividad.	F		x		
	La liquidez es buena, porque permite cubrir los gastos y costos.	F		x		
	La gerencia está implementando de manera semanal una revisión con el auxiliar contable externo.	F	x			
	Se destina de las utilidades un presupuesto para la inversión en propiedad, planta y equipo.	F	x			

Fuente. Elaboración propia.

7.2.3.2 Gestión y situación comercial. De acuerdo a la gestión comercial de AMBROSIA, ha logrado una estabilidad financiera, que le ha permitido invertir para la ampliación de la infraestructura física y ambiental del restaurante, además de generar empleo en la región, pero carece de un sistema contable permanente que permite el control de entradas y salidas, pero hace aproximadamente tres meses se estableció el acuerdo con un auxiliar contable a nivel semanal.

Cuadro 13. Análisis gestión comercial

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	mercados y productos					
Gestion y situacion comercial	El mercado primario de AMBROSIA, son todos habitantes del municipio y los alrededores.	F	x			
	La estrategia de publicidad son medios visuales y auditivos como las redes sociales y avisos. Ademas de promociones y eventos.	F		x		
	el producto estrella del restaurante son los crepes, los cuales son preparados de manera gourmet.	F	x			
	La imagen de AMBROSIA, es artistica y alegre.	F	x			
Gestion y situacion comercial	gestion comercial	D/F	FM	fm	DM	dm
	el canal de distribucion desarrollado, es un canal directo con el cliente, ya sea en el restaurante o a domicilio.	F	x			
	los precios de los productos se fijan según el volumen de ventas.	D			x	
	los costos de distribucion, son dependiendo la distancia del domicilio.	D				x
	La estructura de la fuerza de ventas se constituye por medio de los eventos artisticos y redes sociales.	F	x			

Fuente. Elaboración propia

7.2.3.3 Gestión y situación de la productividad.

Cuadro 14. Gestión productiva

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	procesos de produccion					
Gestion y situacion de la produccion	La razon de AMBROSIA, consiste en la prepracion de platillos y eventos.	F	x			
	En el area de produccion el talento humanos es fundamental, al ser los quepreparan y venden, conformando la fuerza de la empresa.	F	x			
	El sistema de produccion es por pedido.	F		x		
	La empresa realiza inventario en la bodega de a cocina.	D				x
	Se requiere mejor control.	D			x	
Gestion y situacion de la produccion	productividad	D/F	FM	fm	DM	dm
	El area de preparacion , ha ido mejorando deacuerdo con los requerimientos del mercado y la experiencia.	F		x		
	obtenido nuevos equipos para la cocina, ademas para los eventos.	F	x			
	La productividad de los recursos con relacion con competidores es alta, ellos tienen menos numero de persona, infraestructura y produccion.	F	x			
	La importancia de la inversion en los ultimos dos años, ha sido favorable, ha mejorado la capacidad productiva	F	x			
Gestion y situacion de la produccion	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	programacion de la produccion					
	Los programas de produccion se enfocan a la prepracion por pedido.	F		x		
	Los volumenes de produccion y la capacidad se determinan según la produccion mensual.	F		x		
	En cuanto a maquinaria y personal, para mejorar la produccion se necesita inversion en un sistema de control.	D				x
Gestion y situacion de la produccion	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
	mantenimiento de equipos y locales					
	El mantenimiento preventivo y correctivo, se realiza dos veces al mes.	F		x		
	se carece de un sistema de costo por plato, se produce según la experiencia.	D			x	
	Se consideran importantes controlar la calidad, se evisa la calidad de los insumos y productos terminados.	F	x			

Fuente. Elaboración propia.

7.2.3.4 Gestión de suministros. De acuerdo con los suministros o insumos que requiere el restaurante para el funcionamiento, las compras son realizadas por las administradoras o las camareras, las cuales reciben una lista de faltantes y luego son dirigidos a la bodega ubicada en la cocina, este proceso ha ido mejorando y siendo restaurado para un mejor orden, hace algunos meses se realizó inventario y etiqueto por sesiones.

Cuadro 15. Gestión de suministros

	Variable	D/F	FM	fm	DM	dm
Gestion de suministros	La funcion de compras esta realizada por las administradoras y camareras	D				x
	El proceso de compra se realiza de acuerdo a la rotacion de inventario , que es revisada en la lista diaria.	D				x
	carece del proceso de control de compras, se determina según la necesidad de produccion.	D		x		
	Las negociaciones con los proveedores la desarrolla la gerente.	F		x		
	Existe variedad de proveedores en la empresa.	F	x			

Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis externo e interno de AMBROSIA, se puede concluir que compite en un sector de alta rivalidad y en crecimiento. Resaltando que las fuerzas externas del ambiente crean la posibilidad de desarrollo de los restaurantes, principalmente el ámbito cultural, sociodemográfico y económico, es decir se cuenta con un mercado objetivo en expansión y con características favorables de consumo, esto permite la ampliación de los restaurantes, pero también la creación de estrategias de diferenciación u otras para contrarrestar la competencia y lograr participación en el mercado, además de la satisfacción de los gustos de estos.

De igual manera en cuanto al micro ambiente es decir las cinco fuerzas de Porter, se debe hacer énfasis como se mencionó anteriormente en la rivalidad y el posible ingreso de nuevos competidores, siendo esta la principal amenaza del sector, lo que genera la necesidad de que las empresas tengan claro un norte o dirección que les brinda la posibilidad de ser competitividad y sostenibilidad, por lo cual se integra en el diamante competitivo anexándole otros factores de apoyo al sector, dejando de análisis que cuenta con entidades gubernamentales y de formación que apoyan el

crecimiento empresarial, como lo son la cámara de comercio de Cartago, el SENA y la Universidad del Valle, además de la infraestructura con la que cuenta el valle y las características de la demanda, profundizando por medio del clúster de encadenamiento productivo del sector, ilustrando los proveedores, los productores y la comercialización.

Por lo cual también se analizó la configuración interna de AMBROSIA, empezando con la cadena de valor que reúne las actividades primarias y secundarias, dejando en evidencia que el restaurante tiene procesos que se han ido creando según las vivencias diarias e implementando algunas funciones de acuerdo a las necesidades como lo son la creación del tablero de prioridad de pedidos y la contratación de un auxiliar de contabilidad externo, debido a problemas presentados por la carencia de lineamientos. Además del análisis de las áreas las cuales no están demarcadas, pero funcionan de manera empírica y a cargo de las administradoras, teniendo como principal debilidad en área administrativa, en la planificación, control y ejecución de los procesos.

Con base en la información presentada anteriormente se plantea el desarrollo del capítulo número II para el proyecto de investigación, el cual pretende desarrollar los procedimientos propios para la selección de las estrategias que serán los pilares fundamentales para la concesión de los lineamientos más acordes para el direccionamiento corporativo para la empresa.

8 ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Después de haber abordado en el capítulo anterior el diagnóstico externo e interno de la organización, y dejando en evidencia la configuración actual del sector para la empresa “AMBROSIA RESTAURANTE BAR”, se procede en el siguiente objetivo formular las estrategias que servirán como lineamientos determinantes para la elaboración del plan de acción que se diseñara para la empresa, la formulación de estrategias pretende de manera inmediata establecer las directrices que hacen falta en la organización para lograr la misión y la visión empresarial, las herramientas que se usaran en el presente capítulo se definen a continuación según el referente bibliográfico:

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias (David, 2013). Ver Cuadro 16. Modelo para la formulación de estrategias

Cuadro 16. Modelo para la formulación de estrategias

FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS				
ETAPA 1: ETAPA DE INSUMOS				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACION				
MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	MATRIZ DE BOSTÓN CONSULTING GROUP (BCG)	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL (MEP)
ETAPA 3: ETAPA DE DESICIÓN				
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				

Fuente: Elaboración propia.

8.1 ETAPA DE INSUMOS

Según Fred David la etapa de insumos se conforma por las matrices de la evaluación de factores internos (EFI), la evaluación de factores externos (EFE) y la matriz del perfil competitivo, como se puede evidenciar lo que pretende la etapa es dejar en términos explícitos que oportunidades se pueden traducir en estrategias para así afrontar las amenazas del entorno, además de establecer en calificaciones concretas las fortalezas y debilidades que posee el ente objeto de estudio.

A continuación, se presenta la Cuadro 17. Evaluación de los factores internos.

Cuadro 17. Evaluación de los factores internos

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO POND
Canal de distribución	5%	3	0,15
Innovación interna	8%	3	0,24
Satisfacción del cliente	10%	3	0,30
Productividad	6%	3	0,18
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15
Logística	9%	3	0,27
Capacitación	4%	3	0,12
Retiro o desvinculación	5%	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS	52%		1,56
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO POND
Participación en el mercado	2%	2	0,04
Promoción y publicidad	2%	2	0,04
Apalancamiento financiero	3%	2	0,06
Contratación	1%	2	0,02
Evaluación de desempeño	4%	2	0,08
Compensación	1%	2	0,02
Conocimiento de la empresa	4%	2	0,08
Flujo de caja	8%	1	0,08
Liquidez	4%	1	0,04
Cobertura del servicio	2%	1	0,02
Salud ocupacional	3%	1	0,03
Bienestar	1%	1	0,01
Capacidad intelectual	5%	1	0,05
Liderazgo	2%	1	0,02
Rotación del personal	2%	1	0,02
Indicadores de medición	2%	1	0,02
Conocimiento de los clientes	2%	1	0,02
TOTAL DEBILIDADES	48%		0,65
TOTAL GENERAL	100%		2,21

Fuente: Elaboración propia

La información para elaborar la matriz EFI se obtuvo de los factores internos mediante el análisis situacional interno de la organización, la información surgió de la entrevista con la propietaria del ente y el criterio de los elaboradores del proyecto, la clasificación de las variables obtenidas y consolidadas en la matriz de las áreas funcionales se determinó como fortalezas las ponderaciones en 3 y 4, y como debilidades las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados hacen referencia a la importancia de la variable en la empresa una ponderación en un 1% no será tan relevante y si por el contrario es mayor se toma como variables determinantes. La calificación de 1 a 4 se estableció en conjunto con la propietaria para evitar así sesgo en la información, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener el ponderado total por variables de fortalezas y debilidades todo esto con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir que posee debilidades internas o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que los factores internos de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Conclusión de la matriz EFI:

La puntuación ponderada total es de 2,21, lo que quiere decir, que la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR es una organización con grandes debilidades internas, como se evidencia en la matriz de factores internos, la configuración con la que cuenta la gestión administrativa, financiera y de talento humano hacen que las debilidades tomen gran fuerza e impacten negativamente a la organización, las fortalezas que proporcionan la gestión operativa y la gestión comercial no son suficientes para generar el desarrollo más acorde para la empresa, por lo cual como resultado se tiene una evaluación de factores internos como debilidad menor. Las debilidades que se diagnostican en la matriz pueden ser superadas gracias a estrategias que integren la posibilidad del reconocimiento en el sector, la disponibilidad de personal capacitado y por supuesto por la gestión y compromiso de la dirección tanto para el cliente, como para su grupo de trabajo.

A continuación, se presenta Cuadro 18. Evaluación de los factores externos EFE.

La información se obtuvo mediante la clasificación de las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz del análisis de los ámbitos y determinó como oportunidades las ponderaciones en 3 y 4, y como amenazas las obtenidas en 1 y 2, los pesos

ponderados y la calificación se realizaron de manera conjunta con la propietaria del negocio para evitar sesgo en la información, de igual se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener el peso ponderado total de oportunidades y amenazas con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir, que posee amenazas externas fuertes o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que las oportunidades de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Cuadro 18. Evaluación de los factores externos

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Producto Interno Bruto (PIB)	5%	4	0,2
Consumo PER CAPITA	10%	4	0,4
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	15%	4	0,6
Crecimiento economico	5%	4	0,2
Crecimiento poblacional	5%	4	0,2
Situación laboral	8%	3	0,24
Desarrollo sostenible	5%	3	0,15
Infraestructura	5%	3	0,15
TOTAL OPORTUNIDADES	58%		2,14
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Impuestos	7%	2	0,14
inflacion	4%	2	0,08
Tasa de cambio	6%	2	0,12
IVA	3%	2	0,06
Desempleo	5%	2	0,1
Femomenos climaticos	3%	1	0,03
Desarrollo de las TICS	7%	1	0,07
Riesgo politico	2%	1	0,02
Aranceles de importacion	5%	1	0,05
TOTAL AMENAZAS	42%		0,67
TOTAL GENERAL	100%		2,81

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz EFI:

Realizando la evaluación de los factores externos en la organización se establece que el medio ambiente externo es propicio a la organización, ya que la ponderación es de 2,14, esto se debe a que las oportunidades son mayores con un PIB estable, un IPC en aumento, situación laboral y poblacional favorables al ente indicando así que la empresa puede responder eficazmente por medio de estrategias a las fuerza externas, haciendo uso eficiente de sus factores internos claves para superar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

A continuación, se presenta la Cuadro 19. Perfil competitivo

La matriz diseñada para la organización integra los factores claves de éxito que las empresas deben poseer para competir en una industria (disponibilidad de capital, infraestructura, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, alianzas estratégicas, investigación y desarrollo), se asignan pesos relativos es decir la importancia del factor clave de éxito en la industria, éste debe sumar 100%, la valoración asignada va en escala numérica de 1 a 4, donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, se pondera multiplicando (peso x valoración) y posteriormente arroja la calificación total para la empresa estudiada (AMBROSIA), pero además las ponderación de su competencia (Nantua, la Tragata y restaurante mi casita) la finalidad es determinar si los factores claves de éxito analizados para el ente y la competencia son efectivos y con esto dejar en evidencia cual empresa está mejor posicionada en el sector.

Cuadro 19. Perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	AMBROSIA RESTAURANTE BAR			NANTUA FOOD AND PUB		LA TRAGATA		RESTAURANTE MI CASITA	
	PESO RELATIVO	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON
Disponibilidad De Capital	25%	3	0,8	2	0,5	1	0,25	4	1
Infraestructura	25%	4	1	1	0,3	2	0,5	4	1
Calidad en el servicio	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Desarrollo del talento humano de la empresa	11%	3	0,3	3	0,3	1	0,11	2	0,22
Creación de Alianzas estratégicas	10%	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Área de investigación, innovación y desarrollo	9%	2	0,2	3	0,3	3	0,27	1	0,09
TOTAL	100%		2,76		2,2		1,73		2,91

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz del perfil competitivo:

Según el perfil competitivo analizado en la anterior matriz, la empresa AMBROSIA se encuentra en una posición de ventaja con respecto de su competencia más cercana, se posiciona solo por debajo del restaurante MI CASITA que es el líder en posicionamiento a nivel sectorial, la ponderación de 2,76 indica un valor por encima de la media aritmética para AMBROSIA, los factores claves para la organización se determinaron en la infraestructura y disponibilidad de capital, Los demás competidores del sector NANTUA (2,2) Y LA TRAGATA (1,73) determinan poca participación en el mercado debido a la ineficiencia en factores claves de éxito.

Al finalizar la etapa de insumos que hace parte del primer eslabón del modelo para la formulación de estrategias, se puede analizar que externamente la empresa cuenta con oportunidades para contrarrestar las amenazas, además internamente, tiene debilidades de manera importante en la gestión administrativa, pero a su vez posee factores claves de éxito que posicionan a la empresa AMBROSIA con uno de los referentes gastronómicos del municipio.

8.2 ETAPA DE ADECUACIÓN

La etapa que se presenta a continuación se conforma por las matrices DOFA, PEYEA, BCG, IE y la de ESTRATEGIA PRINCIPAL, en ella se determinarán las diferentes estrategias que deberá acogerse el restaurante con el fin de solucionar los inconvenientes que actualmente presenta en la gestión administrativa, lo que la etapa pretende es ubicar la empresa en los diferentes escenarios y/o cuadrantes de los que se componen las matrices esto con el fin de establecer los lineamientos estratégicos que satisfagan las necesidades de la empresa y que posterior a esto servirán para establecer las bases para el desarrollo del plan de acción para la organización.

A continuación, se presenta la primera matriz de la etapa de adecuación (DOFA).

Cuadro 20. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 - Calidad del servicio. F2 - Precio asequible del servicio. F3- Satisfacción del cliente F4- Logística F5- Liderazgo F6- Conocimiento de la empresa F7- Conocimiento de los clientes	D1- Flujo de caja D2- Apalancamiento financiero D3- Capacidad de endeudamiento. D4- Liquidez D5- Promoción y publicidad D6- Participación en el mercado D7- Nivel de ventas D8- Proceso de talento humano
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 - Crecimiento del Sector O2 - Incremento en la demanda de asesorías y capacitaciones O3 - Avances en I + D. O4 - Crecimiento empresarial O5- Ampliación de la línea de productos O6- Segmento de mercado por atender	* Penetración de mercado aprovechando alianzas estratégicas (O1,O2,O3,O4,O5,O6,F1,F3,F4,F5,F6,F7) * Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles basados en innovación, la tecnología y calidad del servicio (O2,O4,O5,F2,F3) * Mantener al personal constantemente capacitado para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades (O1,O2,O4,O6,F3,F7)	* Desarrollo del portafolio (O1,O2,O3,O4,O6,D5,D6,D7) * Aumentar la capacidad interna del personal mediante capacitaciones constantes (O1,O3,O4, D5,D6,D7) * Generar alianzas para financiar el fomento empresarial y lograr así competencias empresariales (O3,O5,D1,D5,D7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 - Situación laboral A2 - Desempleo A3- Nuevos competidores A4- Competidores que ofrecen asesorías virtuales.	*Búsqueda de nuevos mercados nacionales para lograr nuevas oportunidades. (F4,F6,F7,A1,A2,A3,A4) * Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente y perfeccionar los ya existentes como plan de contingencia (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,A1,A2,A3,A4)	* Participar en otro tipo de sectores (D1,D2,D5,D6,D7,A1,A2,A3) * Implementar una estrategia de diversificación de mercados.(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,3,A3,A4). * Elaborar planes de acción para el crecimiento de la compañía (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,A1,A2,AA3,A4) *Acceder a créditos bancarios que permitan reorganizar la estructura financiera de la empresa (D1,D2,D3,D4,A2,A3).

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de la matriz DOFA se basa en la determinación de los fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se obtuvieron del primer objetivo (diagnostico interno y externo de la organización AMBROSIA), la matriz se configura integrando cuatro cuadrantes con la finalidad exclusiva de realizar uniones estratégicas que logren dimensionar las soluciones viables para los problemas que afronta la organización, en ese orden de ideas se presentan las posibles estrategias halladas para cada cuadrante:

Conclusión de la matriz DOFA:

8.2.1 Estrategias FO, de crecimiento resaltando oportunidades.

- Penetración de mercados
- Captación de clientes
- Apalancamiento operativo
- Capacitación del talento humano

8.2.2 Estrategias FA, de supervivencia evadiendo amenazas:

- Desarrollo de nuevos productos
- Campañas sobre buena alimentación.

8.2.3 Estrategias DO, de supervivencia para superar debilidades:

- Financiación del servicio
- Implementación de I + D
- Fortalecimiento de las líneas de servicio

8.2.4 Estrategias DA, de evaluación:

- Diversificación de mercados, creando nuevos productos
- Apalancamiento financiero en búsqueda de organización estructural.

Con base en las estrategias mencionadas anteriormente se puede decir que estas servirán de base para definir los lineamientos estratégicos, es decir la dirección corporativa de la carece la organización aportándole elementos estructurales a la gestión organizativa, de igual forma no todas las estrategias desarrolladas por la

matriz FODA se implementarán, dado que el propósito de la matriz en mención es generar estrategias o alternativas factibles, mas no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar.

A continuación, se presenta la Gráfica 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA

La metodología para abordar la matriz radica en los cuatro cuadrantes que posee la Peyea la cual indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la empresa AMOBROSIA. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y para posterior a ello realizar la gráfica en los cuadrantes y determinar a qué estrategia posee según la gráfica que arroje.

Las estrategias recomendadas por cuadrantes son:

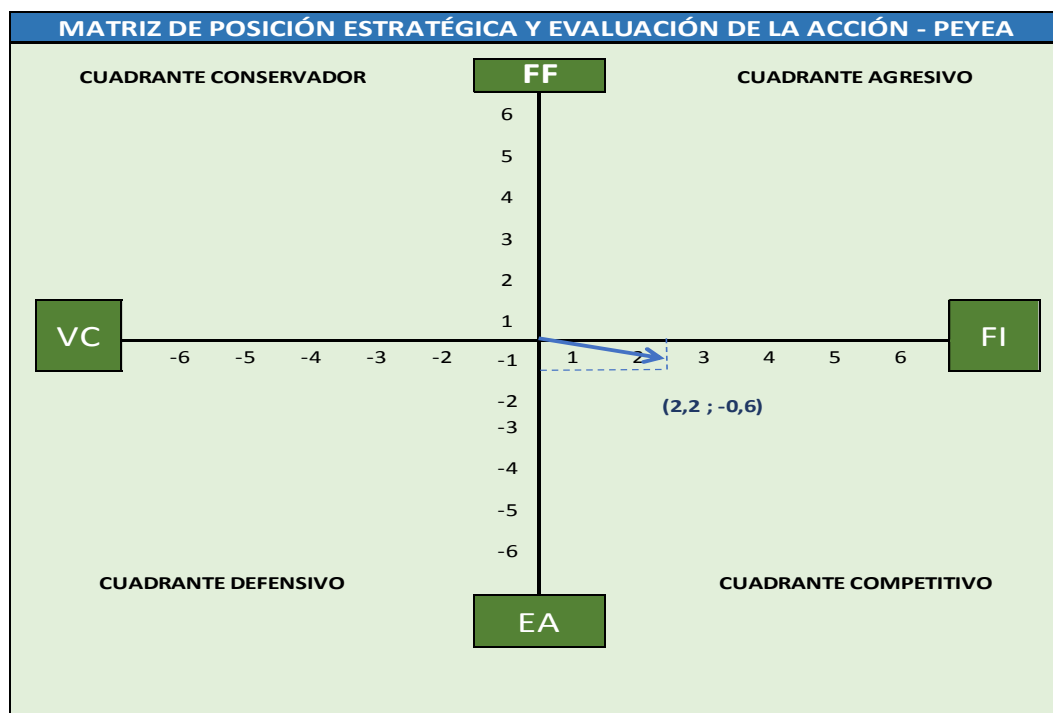
Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables.

Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

Gráfica 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA



RESUMEN FUERZAS	
FUERZA FINANCIERA	3,6
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-4,2
FUERZA DE LA INDUSTRIA	-3,0
VENTAJA COMPETITIVA	5,2

COORDERNADAS	
X	2,2
Y	-0,6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA		
1. FUERZA FINANCIERA -FF(+) Y1	CALIFICACION	VALORES
FLUJO DE CAJA	2	
CAPITAL DE TRABAJO	2	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	3	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	6	
LIQUIDEZ	5	
TOTAL PUNTUACION	18	
PROMEDIO	3,6	
2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EA(-) Y2	CALIFICACION	
IPC	-3	4.5%
TASA DE INFLACIÓN	-5	3.33%
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-7	
BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO	-3	
ESCALA DE PRECIOS DE SERVICIOS	-5	
SUSTITUTOS	-2	
PRESION COMPETITIVA	-2	
TOTAL PUNTUACION	-25	
PROMEDIO	-4,2	
3. VENTAJA COMPETITIVA - VC (-) X1	CALIFICACION	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-1	
CALIDAD DEL SERVICIO	-2	
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-3	
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-5	
DESARROLLO DE MERCADO	-4	
TOTAL PUNTUACION	-15	
PROMEDIO	-3,0	
4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI (+) X2	CALIFICACION	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	7	
GRADO DE APALANCAMIENTO	5	
ESTABILIDAD FINANCIERA	3	
FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	5	
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	5	
POTENCIAL DE UTILIDADES	6	
TOTAL PUNTUACION	31	
PROMEDIO	5,2	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz PEYEA:

La matriz de posicionamiento PEYEA arrojó para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR la ubicación en el cuadrante IV, las coordenadas con las que se ubicaron fue en el eje X = 2,2 sumando las ponderaciones la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva, la baja calificación obtenida con signo negativo se debe en primera instancia a que la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta es baja, no posee amplios conocimientos tecnológicos y desarrollo de nuevos mercados, El eje Y se obtuvo una ponderación de -0,6 resultados de la suma de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables siendo estas suficientes para lograr que la organización se posicione en el cuadrante competitivo ya que financieramente cuenta con una estructura definida con la cual pueda hacer uso de los que el medio ambiente ofrece como infraestructura tecnológica, logrando una presión competitiva para la competencia. La ubicación en el cuadrante indica que a la organización le pertenecen estrategias de integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

A continuación, se presenta la matriz en el cuadro 22.

Cuadro 22. Información contable año 2016

INFORMACION CONTABLE AÑO 2016							
DIVISION	INGRESOS	% PART EN INGRESOS	UTILIDAD	% PARTICIPACION EN UTILIDADES	% PARTICIPACION EN EL MERCADO RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO	COORDENADAS BCG
PLATOS PREPARADOS	\$ 57.334.600	72,6%	\$ 34.400.760	79,91%	97,6%	5,14%	(0.01 - 5,14)
EVENTOS ESPECIALES	\$ 21.616.850	27,4%	\$ 8.646.740	20,09%	61%	2,00%	(0.02 - 2,00)
TOTALES	\$ 78.951.450	100,00%	\$ 43.047.500	100%	1,58	7,14%	

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	AMBROSIA	MERCADO	%PART MCDO
EVENTOS EPECIALES	\$ 21.616.850	\$ 35.650.000	0,60636325

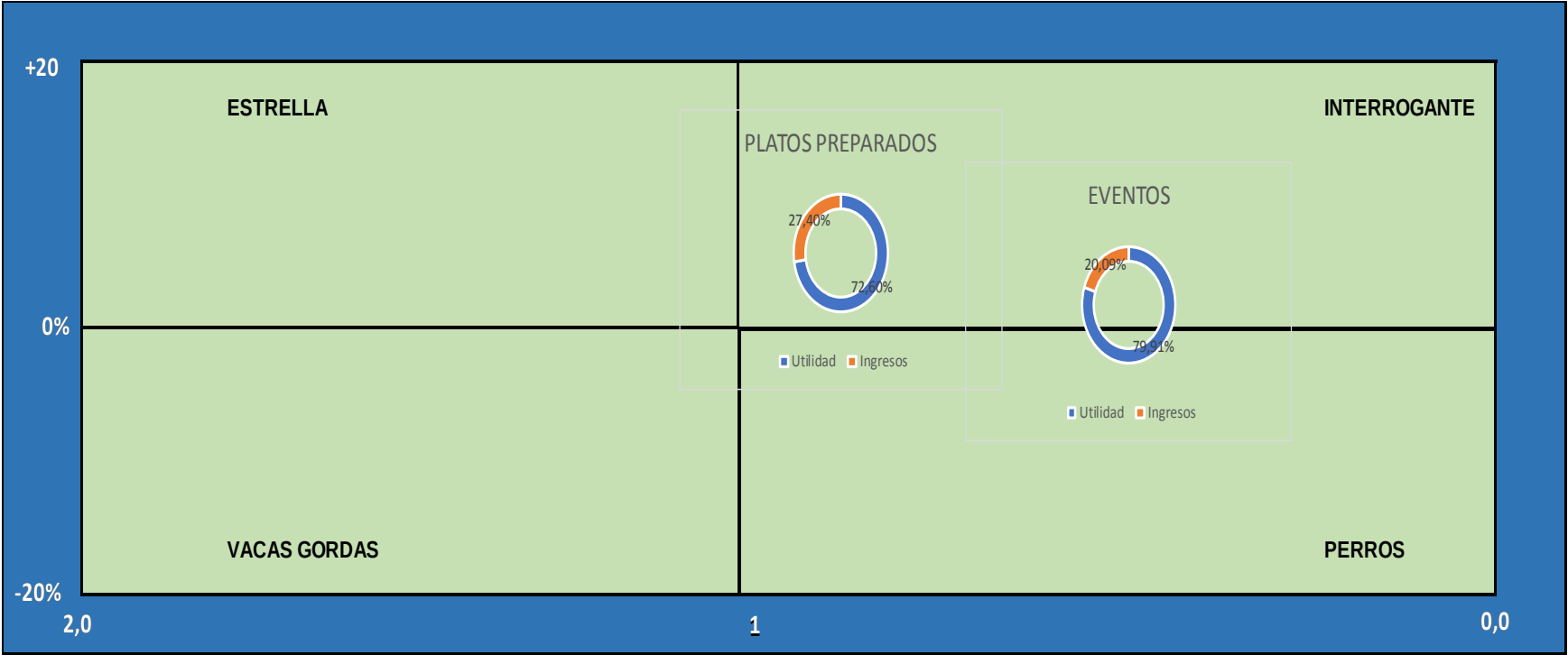
PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO DE AMBROSIA	1,58227134
--	------------

PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO			
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	AMBROSIA	MERCADO	%PART MCDO
PLATOS PREPARADOS	\$ 57.334.600	\$ 58.750.000	0,97590809

TASA DE CRECIMIENTO JP ARGO		
AÑO 2015	AÑO 2016	%Cre Sect
\$ 54.532.002	\$ 57.334.600	5,14%
\$ 20.153.114	\$ 20.556.000	2,00%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Boston Consulting Group



PLATOS PREPARADOS		EVENTOS	
Utilidad	72,60%	Utilidad	79,91%
Ingresos	27,40%	Ingresos	20,09%
Total	100,00%	Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La matriz de Boston Consulting Group inicia con la Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la empresa AMBROSIA RESTAURANTE, información proporcionada de los informes financieros de la empresa.

Posteriormente se hace el cálculo de la dinámica y estructura de ventas para el año 2016, la información es necesaria ya que debe elaborarse la tabla con datos necesarios para hacer la ubicación de la empresa en la matriz, se incorporan los datos de: Cuota de mercado (o participación en el mercado) se calcula así: $\text{Compradores de la empresa} / \text{mercado meta} \times 100$. Cuota de mercado relativa: $\text{Cuota propia de mercado} / \text{cuota de mercado del principal competidor}$. Dinámica de la venta: $[(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior}] \times 100$. Para posterior a esto realizar la gráfica de la matriz como quedo evidenciada en la

Conclusión de la matriz BCG:

Al realizar el diagnóstico para matricial mediante la BCG se determinó en primera medida una utilidad e ingresos por concepto de platos preparados en el restaurante de 72,60% - 27,40%, la unidad de negocio en eventos especiales pondero una utilidad e ingresos 79,91 – 20,09% respectivamente, los análisis que se realizan se debe a la fuerza de ventas que posee la empresa, la estructura financiera que posee hace que los resultados al cabo de un año sean beneficiosos, aunque se obtiene más ingresos y deja mejor posicionado a la empresa la UEN en platos preparados, el estado de resultados refleja ingresos diferentes en ambas unidades de negocio: platos preparados \$57,334,000 y eventos \$21,616,850.

Al realizar la ubicación de la empresa en la matriz se indica que el restaurante AMBROSIA está ubicada en el cuadrante II, recibe el nombre de interrogante, los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más importante, debido a que si las unidades se encuentran en este cuadrante es debido a que tienen reducida cuota de mercado y están mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo, tanto así que se puede incurrir en pérdidas, la empresa tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos, Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de

inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no, las estrategias recomendadas para la empresa según la ubicación en el cuadrante II hacen referencia a penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

A continuación, se presenta la Cuadro 24. Matriz interna y externa.

La elaboración de la matriz IE se determina con base en las ponderaciones finales obtenidas de la evaluación de los factores internos y la obtenida de la evaluación de los factores externos la escala de calificación de la EFI dentro de la IE es: (3 a 4) sólido, (2 a 2,99) promedio y (1 a 1,99) débil. La escala de calificación de la EFE a dentro de la IE es: (3 a 4) alto, (2 a 2,99) medio y (1 a 1,99) bajo.

La matriz IE consta de 9 cuadrantes y la ubicación de la empresa dentro de alguno de los 9 cuadrantes se determina mediante el hallazgo de las coordenadas que proporcionan los resultados finales de las matrices EFI y EFE que se desarrollaron con anterioridad (ver Cuadro 17. Evaluación de los factores internos y *Cuadro 18. Evaluación de los factores externos*).

Recordemos las coordenadas:

Matriz de los factores internos (EFI): 2,21

Matriz de los factores externos (EFE): 2,81

Cuadro 24. Matriz interna y externa

MATRIZ IE (INTERNA - EXTERNA)				
IE		TOTALES MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
TOTALES MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V (2,21 - 2,81)	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

I - II - IV	Crecer y Construir
III - V - VII	Conservar y Mantener
VI - VIII - IX	Cosechar y Enajenar

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz Interna y Externa (IE).

Al realizar la ponderación final de la matriz EFI y la matriz EFE se indica que la empresa se encuentra en el cuadrante V perteneciendo a conservar y mantener, con la ponderación (2,21 - 2,81).

La ubicación en el cuadrante mencionado se debe a que las fortalezas han sido suficientes para afrontar las debilidades que posee aun la organización además las amenazas que posee la organización se han podido superar con las oportunidades que ofrece el sector, se recomienda implementar en la organización AMBROSIA estrategias como penetración en el mercado y desarrollo de productos, esto con el fin de tener bajo control las amenazas y superar las debilidades.

A continuación, se presenta la Cuadro 26. Matriz de la estrategia principal (MEP).

A continuación se presenta la formulación de la matriz de la estrategia principal, con base en la información financiera de AMBROSIA y de sus 3 principales competidores, la información financiera de los competidores de la organización no se pudo obtener de manera precisa pero si se realizó un sondeo con entrevista previa a sus propietarios donde indicaron de manera relativo indicaron las ventas obtenidas en un periodo de tiempo, con base en esa información se procedió a realizar la matriz en mención.

Para el desarrollo de la matriz (MEP) se determina las ventas en el sector entre el año 2015 y 2016 esto se incluye en la

Cuadro 25. Ventas del sector donde se determina el crecimiento mediante la división del $((\text{año } 2016 / \text{año } 2015) - 1)$. De igual manera se halla el crecimiento en el sector para las demás empresas con las que compite el restaurante, la ubicación de la empresa en algún cuadrante de la matriz se halla mediante la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado es la ponderación final del desarrollo del sector de todas las empresas que se ubican en el en el área de alimentos.

La matriz indica cómo está la empresa ubicada con respecto al crecimiento en el mercado y la posición competitiva.

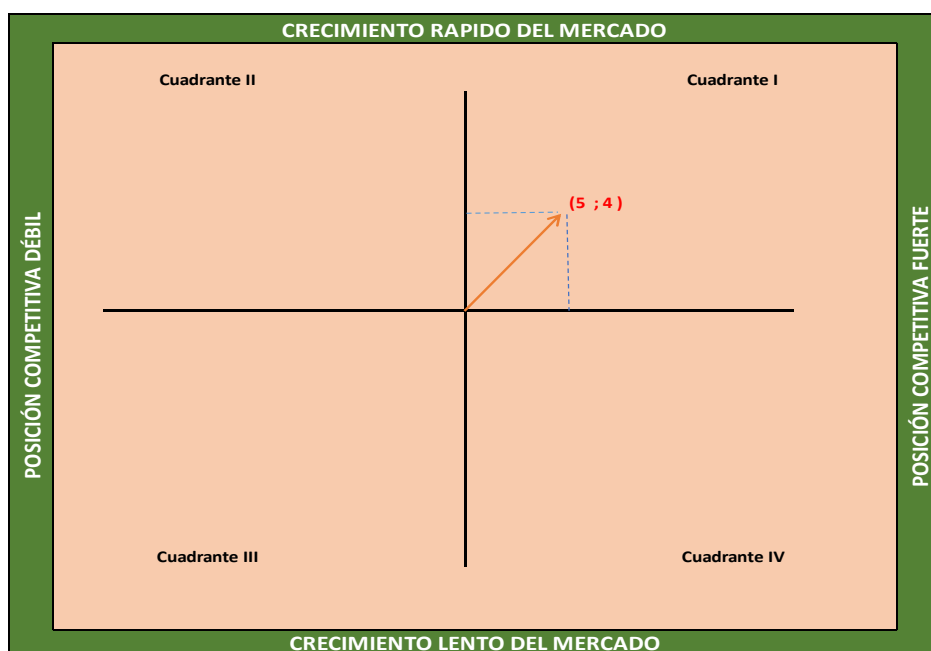
La matriz de la estrategia principal resumen como la empresa ambrosia se encuentra con respecto de su competencia en áreas como el crecimiento en el mercado y la posición competitiva, los análisis desprendidos de los informes financieros de la TRAGATA, restaurante MI CASITA, NANTUA, determinaron las coordenadas de ubicación de AMBROSIA en el cuadrante.

Cuadro 25. Ventas del sector

MATRIZ GRAN ESTRATEGIA			
VENTAS DEL SECTOR SERVICIOS EN MILLONES DE PESOS			
EMPRESAS	2015	2016	CRECIMIENTO
AMBROSIA	\$54.532.002	\$57.334.600	5%
NANTUA	\$29.950.000	\$30.050.000	0%
LA TRAGATA	\$11.200.000	\$10.900.000	-3%
MI CASITA	\$61.050.000	\$70.000.000	15%
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR	\$39.183.001	\$42.071.150	4%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 26. Matriz de la estrategia principal (MEP)



PORCENTAJE	
POSICION COMPETITIVA AMBROSIA (X)	5%
CRECIMIENTO DEL MERCADO (Y)	4%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz de la estrategia principal:

Al desarrollar los procedimientos para la realización de la matriz queda establecido que la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR se ubica en el cuadrante I con una posición competitiva en el eje X de 5, debido a la fuerza financiera que posee y que contrasta con un crecimiento en el mercado de 4, que es bueno para una organización que lleva 3 años de existencia en su entorno, la industrial con la que compite AMBROSIA es amplia, con años de experiencia y con amplio recorrido en el área de restaurante como lo es su principal competidor (RESTAURANTE MI CASITA), las estrategias que se recomienda para que la organización siga aumentando la participación en el mercado y desarrollo ventajas competitivas determinante se basan en: desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

8.3 ETAPA DE DECISIÓN

Para finalizar el modelo de formulación de estrategias propuesto por Fred David, se procede a abordar la última etapa del esquema diseñado, después de desarrollar la etapa de insumos y adecuación se planteará la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica que hace parte de la única matriz en la etapa en mención, esta matriz recopila las estrategias halladas en las etapas anteriores con el fin de establecer la estrategia macro del plan de acción y a su vez estrategias de apoyo.

Como se puede evidenciar a lo largo de las etapas anteriores y con base en la ubicación de los resultados del diagnóstico de la empresa se logró evidenciar varias estrategias arrojadas por los resultados de la matriz, antes de proceder a integrar las estrategias en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, se desarrollara una matriz de apoyo antes de iniciar la última etapa debido a que hay varias estrategias que se repiten en las anteriores matrices, esto se hace con el fin de dar un reporte consolidado de matrices y evitar la multiplicidad y por ende el sesgo en la última etapa.

Consolidación de estrategias:

De acuerdo con las herramientas de análisis utilizadas, se obtiene los resultados que se muestran a continuación, Cuadro 27. Matriz consolidada de estrategias, las estrategias arrojadas son: penetración de mercados, captación de clientes, apalancamiento operativo, desarrollo de productos, de mercados, investigación y desarrollo, diversificación de mercados, integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal. Se procede a incorporarse en la matriz y las estrategias que resulten repetitivos serán las que se incorporarán en la última etapa del modelo (decisión).

Cuadro 27. Matriz consolidada de estrategias

MATRIZ RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
DOFA																	
1	PENETRACION DE MERCADOS	1															
2	CAPTACION DE CLIENTES		1														
3	APALANCAMIENTO OPERATIVO			1													
4	CAPTACION TALENTO HUMANO				1												
5	DESARROLLO DE PRODUCTOS					1											
6	CAMPAÑAS						1										
7	I + D							1									
8	LINEAS DE SERVICIO								1								
9	DIVERSIFICACION DE MERCADOS									1							
10	APALANCAMIENTO FINANCIERO										1						
PEVEA																	
11	INTEGRACION HACIA ATRÁS										1						
12	INTEGRACION DIRECTA											1					
13	INTEGRACION HORIZONTAL												1				
14	PENETRACION DE MERCADOS	1															
15	DESARROLLO DE MERCADOS													1			
16	DESARROLLO DE PRODUCTOS														1		
BCG																	
17	PENETRACION DE MERCADOS	1															
18	DESARROLLO DE MERCADOS													1			
19	DESARROLLO DE PRODUCTOS														1		
I.E																	
20	PENETRACION DE MERCADOS	1															
21	DESARROLLO DE PRODUCTOS														1		
M.E.P																	
22	DESARROLLO DE MERCADOS													1			
23	PENETRACION DE MERCADOS	1															
24	DESARROLLO DE PRODUCTOS														1		
25	INTEGRACION HACIA ADELANTE															1	
26	INTEGRACION HACIA ATRÁS										1						
27	INTEGRACION HORIZONTAL												1				
28	DIVERSIFICACION CONCETRICA																1
TOTAL		5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	4	1

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la matriz anterior, se puede apreciar que las estrategias con mayor recurrencia al largo de la etapa de adecuación y que posteriormente se integraran en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica son: la penetración de mercados, integración hacia atrás, integración horizontal, desarrollo de mercados y desarrollo de mercados.

A continuación, se presenta Cuadro 29. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Después de haber seleccionado las estrategias recurrentes en la etapa de adecuación y como se puede evidenciar en la estrategia. Se procedió a darle inicio a la última etapa del modelo para la formulación de estrategias (etapa de decisión), para seleccionar la estrategia macro del plan de acción y las estrategias de apoyo.

Para desarrollar la matriz que se presenta a continuación se aplicaron los factores claves obtenidos de las variables de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron de las matrices anteriores, los pesos ponderados son los mismos con los que se calificaron anteriormente.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica se opera multiplicando la ponderación de la variable por un peso relativo asignado que va desde (1) a (4) donde (1) no atractivo, (2) algo atractivo, (3) razonablemente atractivo y (4) altamente atractivo, a esto se le llama (PA) y el (CA) es el resultado de multiplicar: (peso ponderado x PA) esta misma operación se realiza para cada una de las estrategias seleccionadas, al finalizar la respectivas ponderaciones aquella estrategia que obtenga el resultado más alto se considerara como la estrategia base del plan de acción.

Antes de presentar la tabla se explica brevemente a que hacen referencia las estrategias incorporadas en la:

Cuadro 28. Cuadro 29. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Penetración de mercado: La estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar la participación de AMBROSIA en los mercados que opera, es decir, esta estrategia se llevará a cabo provocando que los clientes actuales compren más servicios de los que ofrece el restaurante.	Integración hacia atrás: consiste en volverme en proveedor del negocio para minimizar costos de producción.
Integración horizontal: la estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos	Desarrollo de mercados: Consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los servicios que actualmente ofrece AMBROSIA, esta estrategia parte de crear la necesidad del producto en el público.
Desarrollo de producto: Consiste en introducir nuevos servicios en mercados existentes o modificar los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado actual, esta estrategia se apoya de la investigación y desarrollo, la política del producto, y el análisis de la segmentación del mercado.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 29. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

		MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PCPE									
		PENETRACION DE MERCADO		INTEGRACION HACIA ATRÁS		INTEGRACION HORIZONTAL		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
FACTOR CLAVE	POND	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES											
Producto Interno Bruto (PIB)	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Consumo PER CAPITA	5%	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Indice de Precios al Consumidor	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Crecimiento economico	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Crecimiento poblacional	5%	1	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Situación laboral	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Desarrollo sostenible	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Infraestructura	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
AMENAZAS											
Impuestos	7%	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	1	0,07
inflacion	4%	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	1	0,04
Tasa de cambio	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
IVA	5%	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Desempleo	8%	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Femomenos climaticos	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03
Desarrollo de las TICS	4%	1	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Riesgo politico	1%	2	0,02	4	0,04	2	0,02	1	0,01	2	0,02
Aranceles de importacion	5%	3	0,15	2	0,1	1	0,05	5	0,25	4	0,2
SUB TOTAL	100%		2,32		2,13		2,41		2,43		2,21
FORTALEZAS		Peso									
Canal de distribución	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Innovación interna	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Satisfacción del cliente	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Productividad	6%	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Logistica	9%	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Capacitación	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Retiro o desvinculación	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
DEBILIDADES											
Participación en el mercado	2%	4	0,08	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Promoción y publicidad	2%	4	0,08	1	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Apalancamiento financiero	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Contratación	1%	4	0,04	1	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Evaluación de desempeño	4%	4	0,16	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
Compensación	1%	4	0,04	2	0,02	2	0,02	3	0,03	3	0,03
Conocimiento de la empresa	4%	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Flujo de caja	8%	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Liquidez	4%	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Cobertura del servicio	2%	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Salud ocupacional	3%	3	0,09	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Bienestar	1%	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Capacidad intelectual	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Liderazgo	2%	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04	4	0,08
Rotación del personal	2%	3	0,06	4	0,08	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Indicadores de medición	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06
Conocimiento de los clientes	2%	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06
SUB TOTAL	100%		3,11		2,69		2,37		2,44		2,95
TOTAL GENERAL	2		5,43		4,82		4,78		4,87		5,16

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR se ha diseñado un esquema completo de análisis sectoriales donde ha quedado evidenciado la posición de la empresa con respecto de su competencia o de sus factores internos y/o externos claves.

Las estrategias adquiridas a lo largo del objetivo se integraron en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, al realizar la depuración de las estrategias más recurrentes en las matrices anteriores se obtuvo como estrategias repetitivas: La penetración de mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados, la integración horizontal e integración hacia atrás, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica como su nombre lo indica, integra valoraciones cuantitativas donde las variables obtenidas de las evaluaciones internas y externas se ponderan y se integran en la matriz para obtener como estrategia macro para el plan de acción corporativo que se diseñara para la organización, La penetración de mercados con una ponderación final de 5,43 seguida del desarrollo de productos con 5,16, el desarrollo de mercado con 4,87, la integración hacia atrás con 4,82 y por último la integración horizontal con una ponderación final de 4,78, se concluye que las cinco estrategias juegan un papel fundamental para la organización pero la penetración de mercados como estrategia general del direccionamiento corporativo será el que satisfaga los requerimientos tanto internos como externos y que aquejan a la organización "AMBROSIA".

9 PLAN DE ACCIÓN (ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA AMBROSÍA) ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandolos recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. (Porter, 2012).

Desde el punto de vista mencionado por el referente bibliográfico, el desarrollo del objetivo número tres para la empresa AMBROSIA restaurante bar pretende desplegar los diferentes puntos del direccionamiento corporativo, todo esto con el fin de establecer los lineamientos del horizonte estratégico para la empresa, los cuales se determinaron con base en los diagnósticos y análisis de los objetivos anteriores mediante la definición del estado actual la organización y la definición de las estrategias corporativas.

9.1 DIRECCIÓN CORPORATIVA

La metodología de aplicación para dar inicio a la dirección corporativa de la empresa se basa en la matriz axiológica, la cual es un ejercicio de alta gerencia representado a través del ordenamiento rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (pueden ser los componentes de la misión, valores y/o principios corporativos), confrontados con los grupos de referencia (sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas), esto tiene como finalidad servir de guía para formular la escala de los verbos determinantes para formular la misión, valores y principios además que permite diagnosticar el futuro.

En la aplicabilidad de la matriz, se procede a cruzar los componentes de la misión que se determinaron para la empresa y estos se analizan con los grupos de interés,

la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia, en la representación gráfica se señala con una X los ítems de interés de cada grupo de referencia en particular, al finalizar el ítems con mayor valoración en los grupos de interés será el que marque el inicio para la formulación estratégica de misión visión valores y principios. Ver Cuadro 30. Matriz axiológica de la misión.

Cuadro 30. Matriz axiológica de la misión.

COMPONENTES DE LA MISION	GRUPOS DE REFERENCIA						TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	
SERVICIO	5	5	5	3	3	1	22
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	5	2	3	2	16
CALIDAD	5	2	5	3	3	1	19
IMAGEN	5	0	5	2	3	2	17
BIENESTAR	3	3	5	5	5	5	26
EFICIENCIA	3	3	5	5	3	1	20

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz axiológica de la misión.

Como resultado final se obtuvo la ponderación más alta en el componente de bienestar con 26 puntos, indicando que para la fijación de la misión se tuvo como principal referente la generación de bienestar con los servicios que ofrece el restaurante, con menor ponderación, pero no menos importante se encuentra el servicio con 22 puntos, eficiencia, calidad y trabajo en equipo respectivamente.

Cuadro 31. Matriz axiológica de la Visión

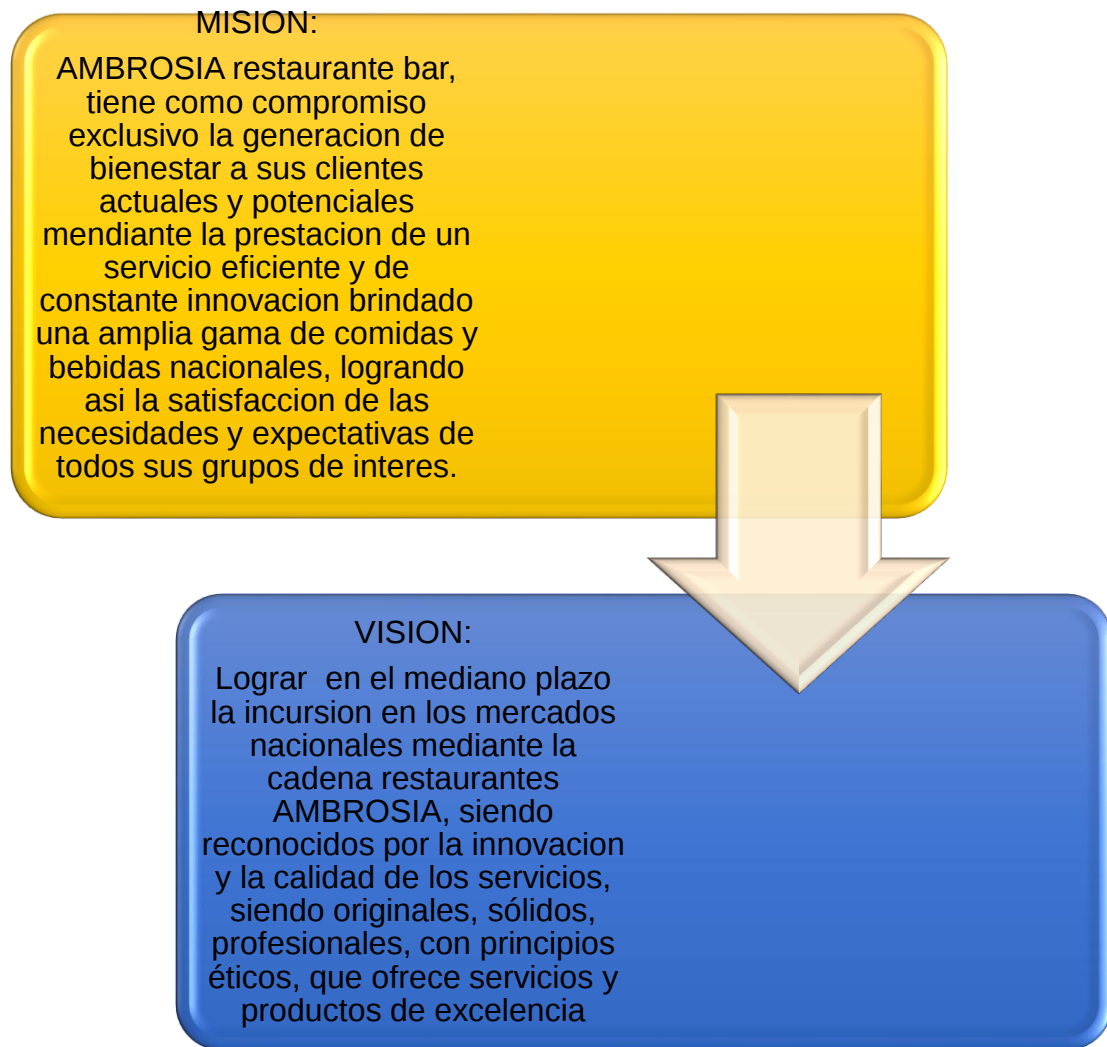
COMPONENTES DE LA VISION	GRUPOS DE REFERENCIA						TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	
POSICIONAMIENTO	5	0	5	3	1	1	15
INNOVACION	5	1	5	3	2	1	17
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0	0	5	5	5	1	16
MERCADOS NACIONALES	5	5	5	0	1	5	21
CALIDAD	5	0	5	2	2	3	17

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la matriz axiológica de la visión

Como resultado final se obtuvo de la matriz axiológica para la visión se obtuvo una ponderación más alta en el componente de mercados nacionales con 21 puntos seguido por innovación y calidad con 17 puntos, indicando que para la fijación de la visión se tuvo como principal referente la incursión en mercados nacionales para un año en específico.

Figura 10. Misión y visión



Fuente: Elaboración propia.

9.1.1 Principios y valores corporativos. Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. (Peters, 2004).

A continuación, se propone la matriz axiológica para la selección de los valores y principios corporativos para la organización, la cual permitirá identificar las acciones que posteriormente se ejecutará en la conducta organizacional.

Cuadro 32. Matriz axiológica de principios y valores

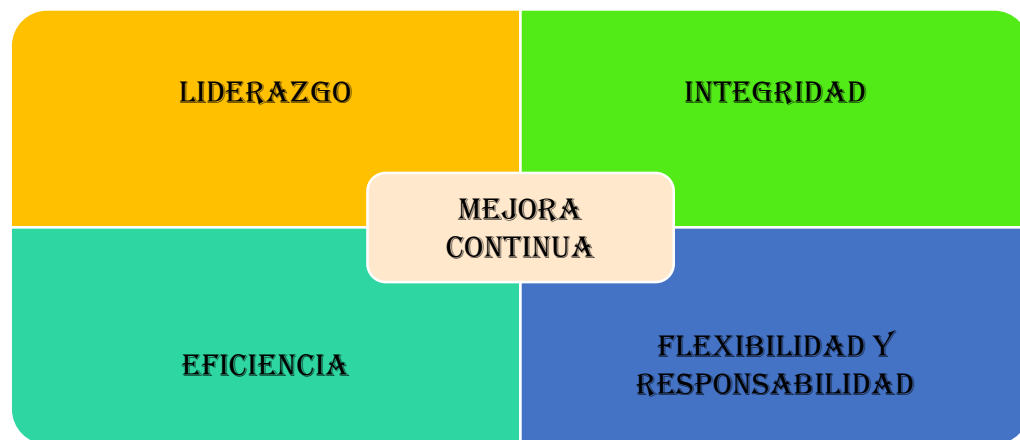
VALORES Y PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA						TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	
LIDERAZGO	5	1	5	4	2	3	20
INTEGRIDAD	3	2	4	4	3	2	18
EFICIENCIA	0	0	5	5	5	1	16
FLEXIBILIDAD	5	5	5	0	1	5	21
MEJORA CONTINUA	4	5	3	5	4	4	25
RESPONSALIDAD	5	5	5	2	2	3	22

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de matriz axiológica de principios y valores:

La metodología de aplicación de la matriz consistió en integrar los valores de la empresa y/o principios con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia. Como resultado final se obtuvieron las ponderaciones más altas en mejora continua con 25 puntos, indicando que este principio definirá la conducta organizacional del restaurante a partir del nuevo esquema organizacional que se planteará.

Figura 11. Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia

Liderazgo: Buscamos convocar personal idóneo que genere participación efectiva en las áreas de la organización, permitir que los clientes internos se exijan y hagan de AMBROSIA un restaurante líder en cada área que la compone.

Integridad: Es un principio base para el desarrollo de las funciones eficientes de AMBROSIA, donde cada será liderado por un personal sólido y comprometido con el objetivo misional de la organización.

Flexibilidad: contamos con las herramientas tales como personal idóneo, proveedores, clientes, y alianzas estratégicas para lograr a adaptarnos a las exigencias del entorno.

Responsabilidad: las funciones dentro del proceso organizacional de AMBROSIA se enmarcan en el cumplimiento de los deberes de manera oportuna, aportando seriedad a la imagen corporativa.

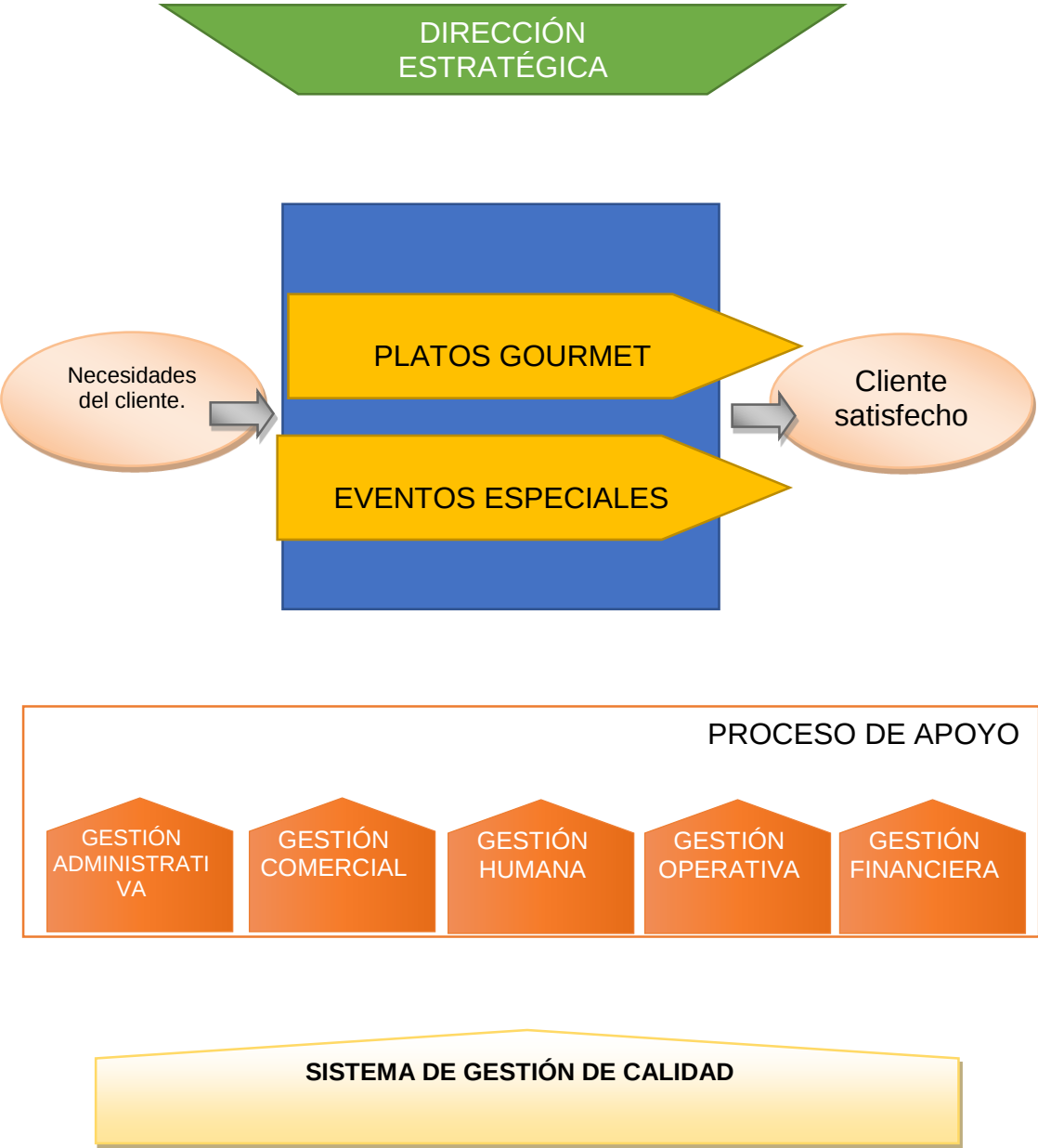
Mejora continua: AMBROSIA, se orientará en la realización de cada una de sus funciones basadas en los principios de inspección, vigilancia y control de los

procesos internos y externos de los que se compone, con el fin de hacer constante innovación en los lineamientos organizacionales.

Eficiencia: La optimización de recursos dentro de la prestación del servicio que ofrece AMBROSIA, determinara los resultados óptimos para la satisfacción del cliente.

9.1.2 Mapa de procesos. Para la configuración del esquema Organizacional de AMBROSIA RESTAURANTE BAR, se abordará en primera instancia el mapa de procesos, allí se refleja el modo en que debe de operar la organización en procura de lograr la efectividad que requiere en el momento, el mapa inicia con los requerimientos de cliente, los procesos de los que dispone la empresa deben abordarse de tal manera que deben concluir en satisfacer las necesidad del mismo, el diseño planteado se realizó con base en las áreas funcionales que implementarse en la organización, si bien se sabe las áreas funcionales se dan de manera empírica a caro de la propietaria y una colaboradora, el esquema que se muestra a continuación parte del supuesto que las áreas se definan y se asignen responsables, resaltando que la empresa no lo tenía y este mapa es aporte propio.

Figura 12. Mapa de procesos





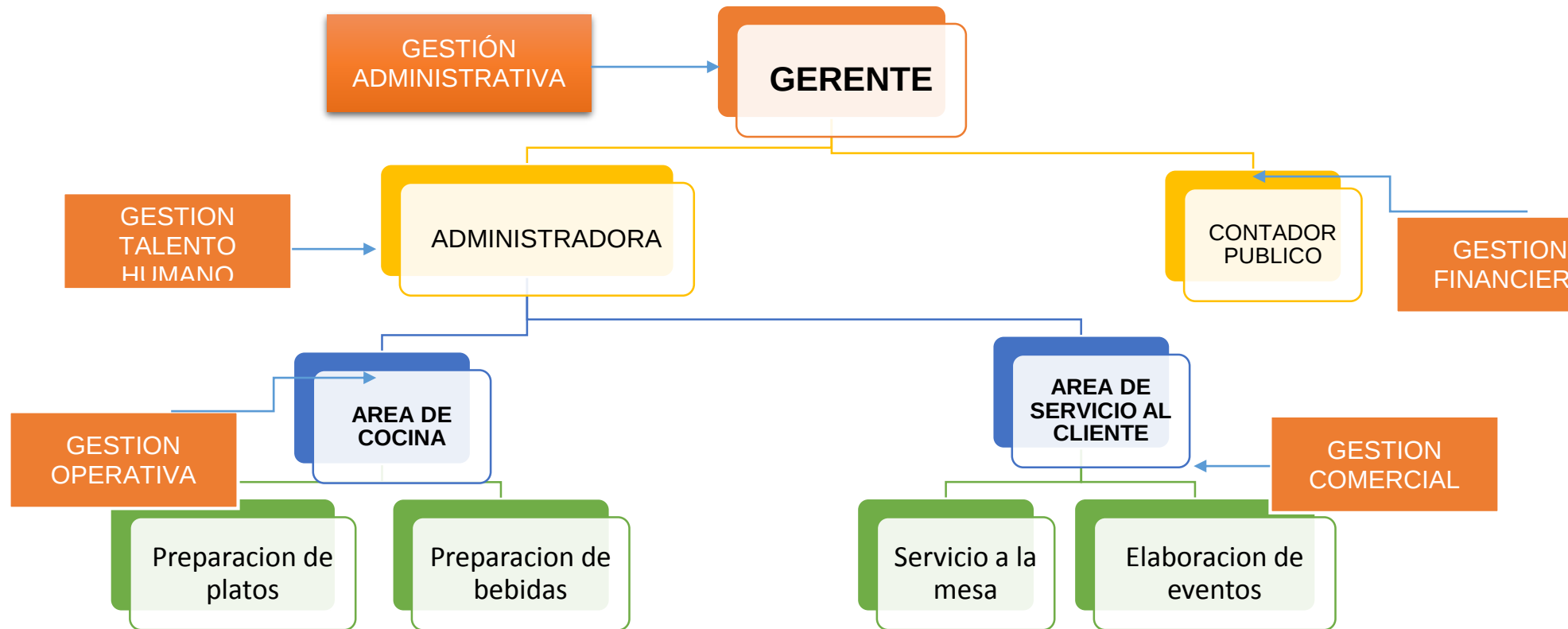
Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el mapa de procesos antes citado, la configuración está dada a partir de las necesidades de los clientes, las cuales son procesadas mediante la dirección estratégica de la empresa, es decir, se diagnostica que servicio es el indicado a cada necesidad: Platos preparados y eventos especiales, esta determinación estará en cabeza de la administradora María de los Ángeles Trejos y es allí donde se realizara el primer acercamiento con el cliente, la gestión que permita al empresario determinar la necesidad explícita del cliente.

Para darle efectividad operacional al proceso, se cuenta con apoyo de diferentes áreas, como son: financiera y administrativa, humana y mercadotecnia, todas lideradas por la propietaria Paola Andrea Sánchez Toro y la Administradora antes mencionada, pero éstas a su vez debe incorporar personas con el conocimiento necesario para liderar cada dependencia. Todo lo anterior es basado siempre en el cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la organización, posterior al proceso mencionado se obtendrá la satisfacción integra de los clientes del restaurante.

9.1.3 Organigrama. Dentro de la construcción de la dirección corporativa del restaurante, a continuación se propone los roles que serán desarrollados dentro del ente, se puede establecer una forma vertical, donde la propietaria y gerente general es apoyada en un nivel inferior de un contador público y una administradora al mismo nivel, por debajo pero no menos importante, se hallan el área de cocina integrado por 4 personas en el área de preparación de alimentos y dos personas encargadas en el área de bebidas, al mismo nivel se encuentran cuatro meseras en el área de servicio al cliente, el área de cocina y de servicio se encuentran al mismo nivel debido a que el trabajo que estas dos áreas realizan van de la mano.

Figura 13. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

9.1.4 Diseño de cargos.

Cuadro 33. Manual de funciones – Gerente general

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Gerente General	
Proceso: Gerencial	
Empresa: AMBROSIA RESTAURANTE BAR	No de cargos iguales: Ninguno
Reporta a: Ninguno Cargos Supervisados: Todos los Cargos. Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades con las que cuenta.	
Nivel educativo: Administrador de Empresas con especialización en áreas de marketing, calidad, alta gerencia, gestión del talento humano.	Experiencia: 2 años en cargos similares.
1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la junta directiva y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio. 2. Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la junta directiva y la Ley. 3. Elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas. 4. Evaluar los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal. 5. Aprobar el Manual de Organización, funciones y cuadro de perfiles elaborado por la Administración. 6. Disponer de aumentos de sueldos, promociones u actividades de integración de personal. 7. Proponer y sustentar las operaciones de crédito que realice a nombre de la empresa. 8. Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario. 9. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de AMBROSIA RESTAURANTE BAR ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública. 10. Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece. 11. Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa. 12. Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de AMBROSIA RESTAURANTE BAR. 13. Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida. 14. Velar por el cumplimiento de Legalizaciones, Cámara De Comercio, Resoluciones de funcionamiento, RUT, etc.	
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 34. Manual de funciones – Administradora

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Administradora	
Proceso: Gerencial Empresa: AMBROSIA RESTAURANTE BAR	No de cargos iguales: Ninguno
Reporta a: Gerente	Cargos Supervisados: Contador, cocina y meseras.
Desarrollar las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar el área comercial para el buen desempeño de la empresa en las diferentes labores a nivel de costo y calidad.	
Nivel educativo: Administrador de Empresas	Experiencia: 1 años en cargos similares.
1. Negociar con proveedores el manejo de precios, calidad y cantidad de productos reforzando la relación comercial y la proposición de alianzas estratégicas. 2. Gestionar comercialmente con los clientes más representativos de la empresa, generando confianza y cerrando de manera eficiente los negocios más cuantiosos. 3. Efectuar las visitas a las diversas zonas que la empresa maneja para el control y promoción de las líneas comerciales. 4. Desarrollar Planes estratégicos comerciales propendiendo por el mejoramiento continuo de la empresa. 5. Gestionar algunos procedimientos en las fases de reclutamiento, selección y contratación de personal y talento humano ya existente. 6. Desarrollar nuevas unidades de negocios y productos con propuestas innovadoras basadas en el conocimiento del cliente objetivo y conocimiento del sector.	
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35. Manual de funciones – Cocinera y auxiliar de cocina

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Cocinera y auxiliar de cocina Proceso: operativo Empresa: AMBROSIA RESTAURANTE BAR	No de cargos iguales: Ninguno
Reporta a: Administradora	Cargos Supervisados: Ninguno.
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades con las que cuenta. Nivel educativo: Administrador de Empresas con especialización en áreas de marketing, calidad, alta gerencia, gestión del talento humano.	Experiencia: 2 años en cargos similares.
1. Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina y administradora. 2. Se comunicará directamente con el jefe inmediato. 3. Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos de la partida o evento, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir. 4. Confeccionará siempre que el jefe se lo pida el inventario. 5. Elaborará y terminará los platos específicos de la partida de la que es responsable, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas. 6. Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías. 7. Colaborará en la instrucción del personal a su cargo. 8. Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas. 9. Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina. 10. Colabora en el montaje, servicio y desmontaje de bufetes. 11. Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto. 12. Colabora en la planificación de menús y cartas. 13. Colabora en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras. 14. Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.	
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
Mentales: Alta concentración en sus funciones Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Ambientales: Son adecuadas Riesgos trabajo: Alto.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36. Manual de funciones – Mesera

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Mesera	
Proceso: Operativo Empresa: A MBROSIA RESTAURANTE BAR	No de cargos iguales: Ninguno
Reporta a: Ninguno	Cargos Supervisados: Ninguno.
Las funciones de un mesero comienzan, según la necesidad, desde realizar el montaje que consiste en armar mesas, ubicarlas, colocar sillas y vestirlas (colocar forros) si es necesario; decoración de mesas, colocar servilletas, cristalería y cubtería. En cuanto al servicio de mesa el mesero sirve el plato dependiendo del tipo de servicio.	
Nivel educativo: Técnico en mesería y bar	Experiencia: 2 años en cargos similares.
1. Preséntese con el encargado del turno para que este le designe la estación en la que trabajara. 2. Pregunte si existe indicación especial - Verifique que su estación haya sido aseada por el personal de limpieza - Limpie y alinee las sillas de su estación. 3. En conjunto con sus compañeros realice el Montaje de mesas. 4. Cheque en la cocina y el bar la pizarra de sugerencias y faltantes. 5. Trate de recordar el nombre y los gustos de los clientes habituales. 6. No olvide ser cortés, amable y no lo haga esperar. 7. Pregunte cuantas personas le acompañan. 8. Retire la silla de la mesa para que el cliente se siente. 9. Ayude al cliente a colocar su saco en el respaldo de la silla si así lo desea. 10. Dependiendo del número de personas que atenderá, retire el cubierto de los lugares que no se ocuparan. 11. Si existe un niño pequeño entre los comensales, ofrezca una sillita especial. 12. Tomar orden 13. Llenar comanda 14. Aseo de mesas. 15. Cancelaciones de pedidos.	
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

Fuente: Elaboración propia

10 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMBROSIA RESTAURANTE BAR UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE DEL CAUCA.

Después de realizar el acercamiento teórico de la estructura administrativa que debe establecerse en la organización (organigrama, manual de funciones, mapa de procesos, misión, visión y valores), se procede a continuación a dar desarrollo al despliegue estratégico que se ha seleccionado para la organización con el fin de definir el horizonte vital y darle así las soluciones más viables para contrarrestar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfatizarse en las fortalezas.

10.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO MACRO

Lograr la penetración de mercado regional en un 20%, mediante el incremento de ventas de los productos y servicios existentes en los mercados que actualmente AMBROSIA tiene influencia.

10.1.1 Objetivos específicos a largo plazo.

1. Cobertura en servicio en 5 años de los municipios aledaños a Zarzal.
2. Realizar integración hacia atrás en un plazo máximo de 7 años con el fin de proveer los productos que el restaurante utiliza, logrando reducción de costos.
3. Desarrollar alianzas estratégicas para buscar nuevos mercados para incursionar.

10.1.1.1 Políticas.

1. Mensualmente campañas publicitarias en los municipios aledaños al restaurante.
2. Realizar una reserva ocasional del 10% de las utilidades con el fin de lograr el capital económico para la integración hacia atrás.

3. Anualmente contratar outsourcing de investigación de mercados para determinar la viabilidad de buscar nuevos mercados.

10.1.1.2 Estrategia táctica. Definir las funciones, roles y planes de trabajo en conjunto entre todos los colaboradores de la empresa con el fin de lograr los objetivos anteriores, se plantea desarrollar metas e indicadores de gestión mensual para verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas planteadas.

10.1.2 Objetivos específicos a mediano plazo.

1. Crear alianzas estratégicas con diferentes entidades del municipio tales como la universidad de valle, bancos, alcaldía entre otros con el fin de brindarles descuentos especiales en los servicios que ofrece el restaurante.
2. Desarrollar créditos a 30 días con los proveedores a los se les realiza compras con el fin de generar mayor flujo de efectivo
3. Realizar un estudio de aceptación de los servicios que actualmente ofrece el restaurante para determinar el nivel de aceptación.

10.1.2.1 Políticas.

1. Visitas mensuales por parte de la administradora enseñando las propuestas comerciales que brinda el restaurante.
2. Pago a 30 días de créditos con los proveedores.
3. Realizar encuestas de satisfacción de los servicios del restaurante.

10.1.2.2 Estrategia táctica.

En el mediano plazo se pretende como estrategia táctica en primera media la capacitación en temas comerciales a la administradora y gerente esto con el fin de que cuenten con herramientas para lograr las alianzas y convenios con los diferentes actores de su entorno.

10.1.2.3 Objetivos específicos a corto plazo.

1. Realizar capacitación al personal en temas acordes a la actividad de sus puestos de trabajo.
2. Seleccionar los proveedores de mayor recurrencia con el fin de evaluar si son necesarios.
3. Realizar innovación constante a los productos y servicios del restaurante.

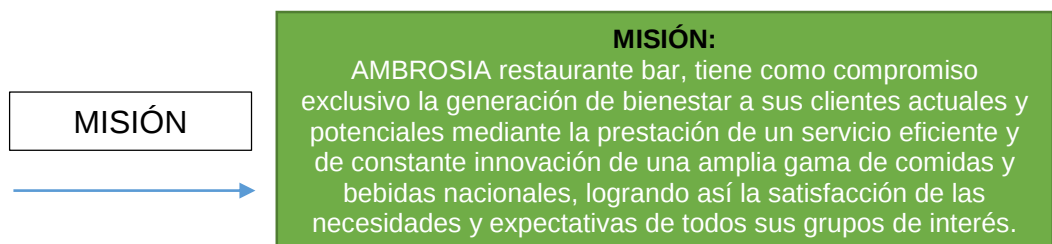
10.1.2.4 Políticas.

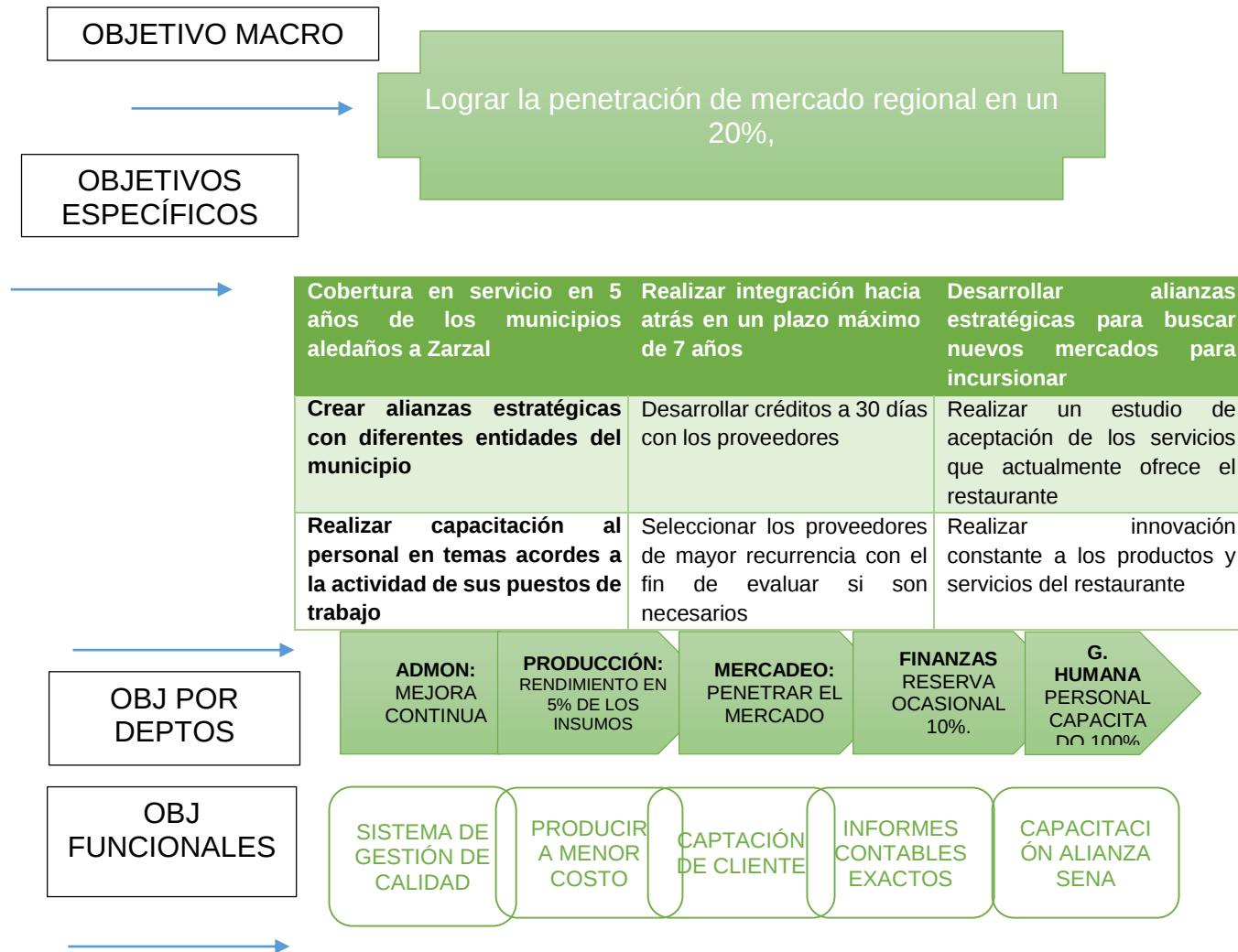
1. Hacer de manera inmediata inducción y reinducción del personal.
2. Creación de proveedores en una base de datos con toda la información relevante del mismo.
3. Ofertar 1 vez por mes un servicio nuevo o mejorado.

10.1.2.5 Estrategia táctica. Para lograr la efectividad en los procesos que se desean implantar en la organización, se debe tener compromiso e identidad corporativa con la empresa esto con el fin de mejorar el servicio al cliente, determinando así en cada área de la empresa políticas, estrategias y principios que permiten la integración de la dirección y los integrantes del restaurante.

10.2 JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS

Figura 14. Jerarquización de objetivos





Fuente: Elaboración propia

10.2.1 Presupuesto de estrategias. Desde los puntos planteados en los lineamientos anteriores, se ha determinado los objetivos, políticas y estrategias a largo mediano y corto plazo para darle solución a los faltantes hallados en la organización objetivo de estudio, a continuación, se relaciona en la Tabla 1. Presupuesto de estrategias, el costo de implementación de las directrices seleccionadas para la organización.

Tabla 1. Presupuesto de estrategias

PLAN DE ACCIÓN	COSTO TOTAL	INVERSION MENSUAL
Campañas publicitarias	12.000.000	1.000.000
Reserva ocasional 10%	35.000.000	\$2.916.000
Outsourcing en investigación de mercados	6.000.000	\$500.000
Visita con propuestas comerciales	\$0	\$0
Crédito con proveedores	\$50.000.000	\$4.166.666
Encuestas de satisfacción	\$0	\$0
Inducción y reinducción de personal	\$0	\$0
Base de datos	\$1.500.000	\$125.000
Oferta de servicio nuevo	\$10.800.000	\$900.000
TOTAL	\$115.300.000	\$9.608.333

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar el costo total por año de implementación de las estrategias para AMBROSIA RESTAURANTE BAR, dimensiona una cifra de \$115.300.000 y un costo promedio mensual de \$9.608.333, las cifras que se expresan son aproximadas y varias dependiendo de la disponibilidad y el tiempo que se vayan a ejecutar las estrategias, los costos allí mencionado se toman como inversión en pro de lograr las mejorar sustanciales que se desean para el ente.

Para llevar a cabo la aplicabilidad de las estrategias y traducirlas a la operatividad de la empresa y que esta se convierta como parte de la cultura organizacional se muestra allí se relacionada las áreas funcionales de la empresa, los objetivos, las estrategias, el presupuesto, el cronograma de ejecución, los responsables y los indicadores de gestión.

Cuadro 37. Plan estratégico por áreas

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS																	
ÁREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	AÑO 2017-2018												RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 20%	1. Ampliar portafolio de servicios. 2. Campaña publicitarias 3. promociones y descuentos grupales	1. \$10.800.000 2. \$12.000.000													GERENTE Y ADMINISTRADORA	% DE CLIENTES NUEVOS
GESTION FINANCIERA	Reservas ocasionales del 10% .	1. implementar un sistema integrado de contabilidad. 2. Capacitar al contador con las NIIF.	1. \$1.500.000 2. \$ 1.000.000													CONTADOR PUBLICO	UTILIDAD*10%
GESTION OPERATIVA	Rendimuiento del 5% de los insumos	1. Inventario diario de insumos 2. Convenio con proveedores	1. N/A 2. N/A													AREA DE COCINA	% DE RENDIMIENTO
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Pesonal capacitado al 100%	1. Establecer perfil de cargo y manual de funciones. 2. desarrollar el plan de reclutacion, selección y contratacion. 3. implementar un sistema de capacitaciones y evaluacion de desempeño.	1. N/A 2. \$1.500.000 3. SENA													ADMINISTRADORA	EVALUACION DE DESEMPEÑO.
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	1. Planear la estructura organizativa. 2. Organizar el persona, recursos funciones, entre otros. 3. Dirigir al personal al cumplimiento de las metas. 4. Controlar y medir el funcionamiento de cada area	1. GASTOS PAPELERIA													GERENTE	PHVA, INSPECCION, LISTA DE CHEQUEO

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior quedo determinada la composición de la distribución de las estrategias a lo largo de las áreas que compone la organización, allí queda evidenciada de manera explícita el tiempo de ejecución de las estrategias, los responsables y los indicadores de medición para revisar el cumplimiento.

De igual manera a continuación se presenta el plan operativo por áreas ver (*Cuadro 38. Plan operativo por áreas*) donde se consigna de manera básica la operatividad de las estrategias, es decir el día a día de su implementación.

Cuadro 38. Plan operativo por áreas

PLAN OPERATIVO POR AREAS					
AREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
GESTION COMERCIAL	Penetrar el mercado de influencia en un 20%	PROGRAMA DE BUENA COCINA	INSTRUR SOBRE LA GASTRONOMIA DE LA ZONA	VISITAS EMPRESARIALES PARA MOSTRAR PROPUESTAS COMERCIALES	ADMINISTRADORA
GESTION FINANCIERA	Reservas ocasionales del 10% .	PROGRAMA DE EDUCACION FINANCIERA	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION FINANCIERA	CURSO DEL SENA	DEL SENA PARA EL CONTADOR
GESTION OPERATIVA	Rendimuiiento del 5% de los insumos	PROGRAMA DE BPM	MANEJO DE INSUMOS	PLAN DE TRABAJO	AREA COCINA
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Pesonal capacitado al 100%	PROGRAMA DE INDUCCION Y REINDUCCION.	CAPACITACION EN LIDERAZGO Y SERVICIO AL CLIENTE	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRADORA
GESTION ADMINISTRATIVA	Desarrollo integral de un plan de mejora continua.	PROGRAMA DE ALTA GERENCIA	MANEJO INTEGRO DE LAS ORGANIZACIONES	REUNION CON LAS AREAS PARA IMPLEMENTAR MEJORAS	GERENTE

Fuente: Elaboración propia.

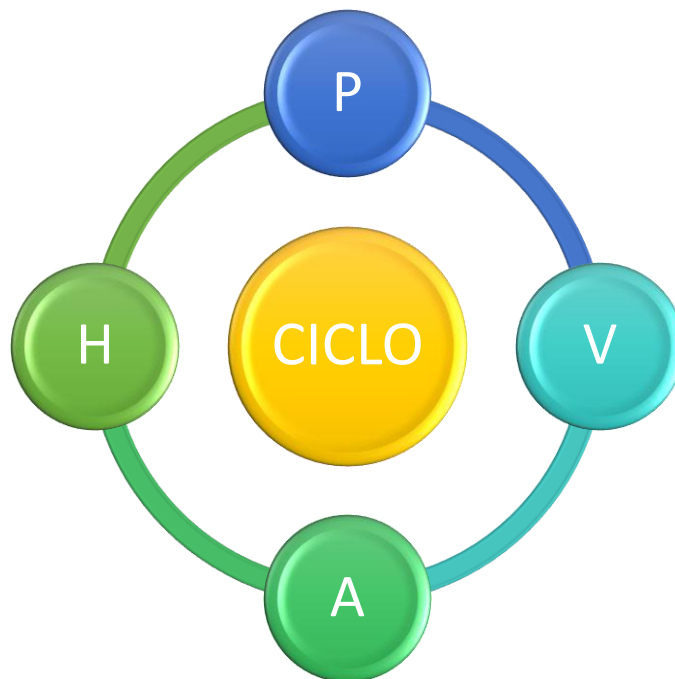
Como se puede evidenciar en la Cuadro 38. Plan operativo por áreas Quedo establecido de manera táctica el programa el proyecto y la actividad que se deben ejecutar en la organización AMOBROSIA para traducir las estrategias a la acción y al día a día del ente, los responsables de cada actividad de igual manera queda

plasmados con el fin de apropiar cada lineamiento como parte de su quehacer cotidiano dentro de la empresa.

10.2.2 Sistema de control y mejora continua. Para lograr la efectividad que se requiere en los procesos que implemente el restaurante y que en el largo plazo el éxito sea considerado rotundo se planea al finalizar el despliegue táctico operativo de las estrategias un sistema de control y mejora continua para asegurar la calidad en los procesos que se lleven a cabo en la organización.

Por lo cual se implementará de manera trimestral el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), desde la implementación de las estrategias tácticas operativas hasta lograr la culminación e instauración de la totalidad de los lineamientos planteados en el proyecto esto con el objetivo de realizar seguimiento continuo.

Figura 15. Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia.

Para la **PLANIFICACIÓN**, se considerará realizar un formato de plan de trabajo y responsables, donde se integre, recursos, tiempo, actividades e indicadores de medición. Para la segunda parte del ciclo **HACER**, se implementarán los procesos y estrategias, identificando oportunidades de mejora, desarrollo del plan piloto y diseñando las mejoras sustanciales de los procesos que se requieren adecuar al nuevo esquema de trabajo, De igual manera se pretende la **VERIFICACIÓN** del cumplimiento del plan de trabajo, realizando el seguimiento y medición de los procesos y los servicios contra las políticas, los objetivos y los requisitos del servicio e informar sobre los resultados.

El desarrollo de la verificación dentro del ciclo se pretende que las estrategias perteneciente a las áreas funcionales, sean verificadas e inspeccionadas con el fin del evidenciar el nivel de cumplimiento de las actividades, de esta manera se realizará mensualmente una lista de chequeo u hoja de inspección, para verificar las actividades, responsables y recursos utilizados y controlar que sean los estipulados en los planes de trabajo, es allí donde se determina de manera fundamental que el único recurso indispensable para lograr el cumplimiento del plan de trabajo propuesto es el “compromiso de la alta dirección” y de todos los clientes internos (administradora, contador, área de cocina y de servicio al cliente).

Cuadro 39. Hoja de verificación

	DIAS DE LA SEMANA							
AREA 1	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
ERROR	III				I			3
TAMAÑO DEL ERROR		IIII				II		7
FRECUENCIA			I		I			2
TOTAL	3	5	1		2	2	0	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar Cuadro 39. Hoja de verificación, se dejó plateado un esquema para verificar el cumplimiento de las responsabilidades en cada área.

Se sabe que una **hoja de verificación o de chequeo** es una herramienta impresa a modo de formato, utilizada para recoger y compilar de forma estructurada datos asociados a un proceso o situación particular definida. Los datos reunidos representan una entrada para el uso de otras herramientas de control de calidad como el diagrama de Pareto o dispersión. En este sentido, la hoja de verificación es una herramienta genérica utilizada para multitud de propósitos que van más allá de la calidad. (Ingenio Empresa, 2016).

Para finalizar el ciclo se debe desarrollar el **ACTUAR**, donde se toman acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, Institucionalizando la mejora y/o volver al paso de Hacer, logrando el ciclo de mejora continuo, la actuación se toma como las acciones que deben realizar de manera inmediata ya sea para corregir los errores hallados en los ciclos anteriores o de igual manera mantener los procesos actuales si estos han sido satisfactorios.

11 EVOLUCIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN AMBROSIA RESTAURANTE BAR.

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de acción propuesto para el restaurante, teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, los costos de la empresa para el funcionamiento y para la implementación de las acciones diseñadas además de los resultados financieros que se esperan lograr al definir la implementación como parte de la cultura de la organización.

11.1 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2017-2018

A continuación, se presenta la proyección de ventas presupuestada para la organización, los datos allí incluidos fueron tomados de los promedios de ventas que obtiene actualmente la organización además de un leve incremento en ventas que se esperaría lograr al implementar el plan de acción diseñado.

Tabla 2. Proyección de ventas

COMERCIALIZACIÓN: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2017-2018												
SERVICIO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
PLATOS PREPARADOS	1050	1100	1500	650	550	850	900	1250	1100	1300	950	930
\$ 20.000	\$ 21.000.000	\$22.000.000	\$30.000.000	\$13.000.000	\$11.000.000	\$17.000.000	\$18.000.000	\$25.000.000	\$22.000.000	\$26.000.000	\$19.000.000	\$18.600.000
EVENTOS	10	5	11	5	5	7	8	15	11	18	9	10
\$ 200.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.200.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.400.000	\$ 1.600.000	\$ 3.000.000	\$ 2.200.000	\$ 3.600.000	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 23.000.000	\$23.000.000	\$32.200.000	\$14.000.000	\$12.000.000	\$18.400.000	\$19.600.000	\$28.000.000	\$24.200.000	\$29.600.000	\$20.800.000	\$20.600.000
TOTAL ANUAL	\$265.400.000											

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la tabla 35, se tiene un estimado por mes de ventas en platos preparados y en organización de eventos, se estandarizan unos precios promedios, los meses que están señalados en verde corresponden a aquellos que según la experiencia de la empresa en el sector son los que más ventas se pueden obtener, así mismo los de color amarillo hacen referencia los meses donde las ventas suelen ser promedios para sostenerse, y los de color rojos son los meses donde las ventas disminuyen considerablemente, sin embargo con el plan de acción propuesto se espera que estos meses logren sostener al menos el punto de equilibrio y evitar así pérdidas operativas, se espera así tener unas ventas totales promedio al año de \$265,400,000.

11.2 PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

En la Tabla 3. Presupuestos costos y gastos, se muestran las cifras económicas en las que debe incurrir la organización mes a mes para producir el servicio ofrecido.

Tabla 3. Presupuestos costos y gastos.

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2017		
COSTOS DE PRODUCCION DEL SERVICIO		
RUBROS	MES	AÑO
Materia prima	\$ 6.150.000	\$ 73.800.000
sueldos	\$ 3.690.000	\$ 44.280.000
Servicios Públicos	\$ 500.000	\$ 6.000.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Administradora	\$ 738.000	\$ 8.856.000
Publicidad	\$ 100.000	\$ 1.200.000
honorario contador	\$ 370.000	\$ 4.440.000
TOTAL	\$ 11.548.000	\$ 138.576.000

Fuente:
Elaboración

propia.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla queda estipulado los costos y gastos en los que incurre la organización mes a mes para producir servicios, allí no se toma

en cuenta arrendamientos ya que el local donde operan es propio, logrando así obtener un margen mayor en ganancias para la empresa, allí queda consignado un total de costos y gastos por mes de \$11.548.000, es decir lo mínimo que debe producir el restaurante mes a mes para lograr el equilibrio deseado de sostenimiento.

De igual modo se anexa lo que le vale a la empresa responder en términos legales (seguridad social) por cada empleado, parafiscales sueldos y aportes, esto se deja evidenciado con el fin de acertar a términos concretos los gastos por concepto de nómina en los que incurre la organización.

Tabla 4. Provisión mensual de nómina por empleado

PROVISIÓN MENSUAL NOMINA 2017											
CEDULA	NOMBRE	DIAS	SALARIO	CESANTIAS	INTER. A LAS CESANTIAS	VACACIONES	PRIMA	PENSIÓN	ARP	CAJA	TOTAL
XXXXX	XXXXXX	30	\$820.857	\$ 68.377	\$ 8.209	\$34.230	\$ 68.377	\$98.503	\$ 35.707	\$ 32.834	\$1.167.094
TOTAL			\$820.857	\$ 68.377	\$ 8.209	\$34.230	\$ 68.377	\$98.503	\$ 35.707	\$ 32.834	\$1.167.094

EMPLEADO X		
TOTAL	VALOR MES	VALOR AÑO
SUELDO	\$ 820.857	\$ 9.850.284
APORTES	\$ 346.237	\$ 4.154.850
TOTAL	\$1.167.094	\$14.005.134

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior queda estipulados al año en curso los conceptos legales que se deben tener en cuenta para lograr los márgenes de ventas acordes a los requerimientos de la organización.

Con base en la información anterior se establece en la siguiente tabla ver (Tabla 5. Punto de equilibrio), donde se establecen las unidades mínimas de ventas en platos y eventos que debe vender la organización con el fin de sostenerse en el mercado y no generar pérdidas, para el punto de equilibrio se tomó como datos de referencia las unidades de negocio del restaurante (platos preparados y eventos), se estableció un precio de venta estándar por cada servicio, (20,000 en platos y 200.000 por evento), la idea es que la empresa no esté por debajo de los precios estipulados, las unidades de venta que se obtienen al mes se rescataron de la Tabla 2. Proyección de ventas Donde el promedio que se obtuvo es de 1011 platos al mes y 10 eventos, la participación de cada unidad sobre los requerimientos de restaurante se obtiene de dividir la parte sobre el todo, obteniendo así un porcentaje de participación en platos del 99,02% indicado que los ingresos por ventas casi en su totalidad se obtienen de la comida, y un menor proporción de los eventos.

Tabla 5. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
SERVICIO	PRECIO DE VENTA POR HORA	UNIDADES DE VENTA POR MES	% PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE UNIDADES	PRORRATEO DE COSTOS	CANTIDAD MINIMA A VENDE PARA CUBRIR LOS COSTOS
PLATOS	\$ 18.000	1011	99,02%	\$ 11.434.895	635
EVENTOS	\$ 200.000	10	0,98%	\$ 113.105	1
TOTAL		1021	1	\$ 11.548.000	636

Fuente: Elaboración propia

En ese orden de ideas como se evidencia en la tabla las unidades mínimas al mes que debe vender la organización para no generar pérdidas operativas se establecen en 635 platos al mes al igual que como mínimo un evento en 30 días calendario, para así sostener la empresa y tener el equilibrio mínimo de sostenimiento de la organización.

Para finalizar con la proyección de costos y gastos se trae a colación los datos citados de la Tabla 1. Presupuesto de estrategias, esto con el fin de recordar el costo en inversión del plan de acción estratégico para la empresa, esto con el fin de proceder a la evolución financiera del proyecto propuesto.

Tabla 6. Planeación estratégica

PLAN DE ACCIÓN	COSTO TOTAL	INVERSIÓN MENSUAL
Campañas publicitarias	12.000.000	1.000.000
Reserva ocasional 10%	35.000.000	\$2.916.000
Outsourcing en investigación de mercados	6.000.000	\$500.000
Visita con propuestas comerciales	\$0	\$0
Crédito con proveedores	\$50.000.000	\$4.166.666
Encuestas de satisfacción	\$0	\$0
Inducción y reintroducción de personal	\$0	\$0
Base de datos	\$1.500.000	\$125.000
Oferta de servicio nuevo	\$10.800.000	\$900.000
TOTAL	\$115.300.000	\$9.608.333

Fuente: Elaboración propia

11.3 PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Para complementar el proyecto de investigación efectuado para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR, se procedió a diseñar EL modelo de planificación financiera de la organización con un horizonte de evaluación de 5 años (de 2017 a 2022).

Para las proyecciones financieras fue tomado como base alguna variable económica, tasas y beta proyectadas desde el Banco de la República y se muestra a continuación con el fin de mostrar los datos de ingreso de la planificación:

Tabla 7. Variables económicas 2017

	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	5,35%	5,30%	5,20%	5,15%	4,80%
PIB	3,00%	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%
Tasa Impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	1,2	1,1	1	1,3	1,5

Fuente: Elaboración propia.

La inflación, como pérdida del poder adquisitivo, se utilizó para el cálculo de algunos precios a través del tiempo; el PIB como fuente de crecimiento de los servicios prestados en los años futuros; la tasa de impuestos como un estándar establecido por el estatuto tributario colombiano; y las tasas libres de riesgo y del mercado junto con la beta como fuente para hacer más precisa la evaluación financiera del proyecto.

Como políticas especiales de la empresa y para el desarrollo de la planeación financiera, se estableció la repartición anual del 10% de las utilidades como política de dividendos, porcentaje establecido para reducir el impacto de la utilidad en el aumento del capital de trabajo y mitigar así el castigo de los flujos de caja. Así mismo se definió una estructura de capital compuesta por un 65% de deuda, financiado bajo un préstamo bancario, y un 35% de capital y aportes propios

Algo importante para tener en cuenta es que se inicia a trabajar las proyecciones sobre el supuesto que se tiene un precio estándar del servicio entre platos y eventos en 30,000, es decir un plato puede costar 18,000 y debo en un evento obtener los 12,000 costeados diarios para lograr los mínimos de ventas que se proponen en la planeación. Bajo estos datos y con el fin de construir un presupuesto de costos y gastos se registran a continuación los rubros considerados para el funcionamiento de la empresa en el año 2017-2018:

Tabla 8. Datos de ingreso en la planeación

Margen de contribución	40%	
Dividendos asociacion	10%	
platos vendidos	100.000	
precio de platos	\$ 30.000	
horizonte	5	Años
Costos		
materiales	\$ 18.000	por plato
mano de obra	\$ 10.000	por turno
Servicios Públicos	\$ 200.000	Mensuales
Gastos de administración y ventas		
Administrador	\$ 821.140	Mensuales
honorarios contador	\$ 370.000	Mensuales

Inversión		Depreciación	
Equipo de Cómputo	\$ 1.300.000	Anual	\$ 260.000
Muebles y enseres	\$ 600.000		\$ 120.000
Equipo de comunicación y animacion	\$ 300.000	Mensual	\$ 60.000
Montaje plan de accion	\$ 9.680.333	Depre Tot	\$ 440.000
Total Inversión	\$ 15.180.333		
		35% Capital	\$ 5.313.117
		65% Financiado	\$ 9.867.216

Se tomó una tasa promedio de los bancos cercanos dejándola en un % efectiva anual.

LIQUIDACIÓN CRÉDITO				
Monto	\$ 9.867.216,45			
Plazo	5			
Tasa	12,68%			
Cuota	\$2.783.692,48			
Periodo	Cuota	Interes	Abono	Saldo
2017				\$ 9.867.216,45
2018	\$2.783.692,48	\$ 1.251.410,02	\$1.532.282,46	\$ 8.334.933,99
2018	\$2.783.692,48	\$ 1.057.078,25	\$1.726.614,23	\$ 6.608.319,77
2019	\$2.783.692,48	\$ 838.100,35	\$1.945.592,13	\$ 4.662.727,64
2020	\$2.783.692,48	\$ 591.350,57	\$2.192.341,91	\$ 2.470.385,73
2021	\$2.783.692,48	\$ 313.306,75	\$2.470.385,73	\$ -

Fuente Elaboración propia.

Con los datos concernientes a los costos, gastos y a las inversiones a efectuar y su correspondiente depreciación se procedió a realizar los cálculos necesarios y que sirvan de insumo para construir el presupuesto de costos y gastos para todo el horizonte de evaluación.

Tabla 9. Datos para proyección

DATOS PARA LAS PROYECCIONES	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Incremento de ventas por año		50%	52%	55%	58%	61%
ventas estimadas por año		50.000	52.000	55.000	58.000	61.000
Precio de venta	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 32.000,00	\$ 34.000,00	\$ 36.000,00	\$ 38.000,00
materiales	\$ 18.000	\$ 18.000,00	\$ 19.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.000,00
mano de obra	\$ 10.000	\$ 10.000,00	\$ 10.500,00	\$ 11.000,00	\$ 11.600,00	\$ 12.200,00

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se determinó la penetración en unidades del total supuesto, cuyo porcentaje para el 2018 es del 50% y se incrementa al ritmo del Producto Interno Bruto (PIB). Con esto se determinan el número de incrementos al año, el precio de

venta, los honorarios del asesor y el valor de los costos proyectados con la inflación. Finalmente se construyó el presupuesto de costos y gastos que se muestra a continuación

Tabla 10. Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS						
RUBROS	AÑOS					
	UNITARIO S	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO DE VENTAS		\$ 1.150.000.000	\$ 1.261.000.000	\$ 1.402.500.000	\$ 1.554.400.000	\$ 1.714.100.000
materiales		\$ 900.000.000	\$ 988.000.000	\$ 1.100.000.000	\$ 1.218.000.000	\$ 1.342.000.000
mano de obra		\$ 250.000.000	\$ 273.000.000	\$ 302.500.000	\$ 336.400.000	\$ 372.100.000
COSTOS INDIRECTOS		\$ 2.400.000	\$ 2.527.200	\$ 2.658.614	\$ 2.795.533	\$ 2.929.719
Servicios Públicos		\$ 2.400.000	\$ 2.527.200	\$ 2.658.614	\$ 2.795.533	\$ 2.929.719
GASTOS ADMÓN & VENTAS		\$ 21.833.075	\$ 22.864.296	\$ 23.929.684	\$ 25.039.696	\$ 26.127.550
Administrador		\$ 9.853.680	\$ 10.375.925	\$ 10.915.473	\$ 11.477.620	\$ 12.028.546
Prestaciones	0,524	\$ 5.163.328	\$ 5.436.985	\$ 5.719.708	\$ 6.014.273	\$ 6.302.958
honorarios contador		\$ 4.440.000	\$ 4.675.320	\$ 4.918.437	\$ 5.171.736	\$ 5.419.979
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Depreciación		\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
Amortización	\$ 9.680.333	\$ 1.936.067	\$ 1.936.067	\$ 1.936.067	\$ 1.936.067	\$ 1.936.067
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 1.174.233.075	\$ 1.286.391.496	\$ 1.429.088.299	\$ 1.582.235.229	\$ 1.743.157.268

Fuente: Elaboración propia.

Con el presupuesto de costos y gastos se procedió a efectuar un estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el flujo de caja libre para los periodos de evaluación. Estos se evidencian a continuación y se determinaron las proyecciones esperados en los estados financieros:

Tabla 11. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
RUBROS	AÑOS					
		2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		\$ 1.500.000.000	\$ 1.664.000.000	\$ 1.870.000.000	\$ 2.088.000.000	\$ 2.318.000.000
Costos		\$ 1.152.400.000	\$ 1.263.527.200	\$ 1.405.158.614	\$ 1.557.195.533	\$ 1.717.029.719
Utilidad Bruta		\$ 347.600.000	\$ 400.472.800	\$ 464.841.386	\$ 530.804.467	\$ 600.970.281
Gastos de Admon y ventas		\$ 21.833.075	\$ 22.864.296	\$ 23.929.684	\$ 25.039.696	\$ 26.127.550
Utilidad Operativa		\$ 325.766.925	\$ 377.608.504	\$ 440.911.701	\$ 505.764.771	\$ 574.842.732
Intereses		\$ 1.251.410	\$ 1.057.078	\$ 838.100	\$ 591.351	\$ 313.307
Utilidad antes de Impuestos		\$ 324.515.515	\$ 376.551.425	\$ 440.073.601	\$ 505.173.421	\$ 574.529.425
Impuesto	25 %	\$ 81.128.879	\$ 94.137.856	\$ 110.018.400	\$ 126.293.355	\$ 143.632.356
Utilidad antes de Reserva		\$ 243.386.636	\$ 282.413.569	\$ 330.055.201	\$ 378.880.066	\$ 430.897.069
Reserva legal	10 %	\$ 24.338.664	\$ 28.241.357	\$ 33.005.520	\$ 37.888.007	\$ 43.089.707
Utilidad antes de Reserva ocasional		\$ 219.047.973	\$ 254.172.212	\$ 297.049.681	\$ 340.992.059	\$ 387.807.362
Reserva ocasional	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ 219.047.973	\$ 254.172.212	\$ 297.049.681	\$ 340.992.059	\$ 387.807.362
dividendos			\$ 21.904.797	\$ 25.417.221	\$ 29.704.968	\$ 34.099.206

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Balance general

BALANCE GENERAL						
CUENTA	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 244.230.420	\$ 505.388.645	\$ 810.457.099	\$ 1.159.815.921	\$ 1.556.519.464
Disponible		\$ 244.230.420	\$ 505.388.645	\$ 810.457.099	\$ 1.159.815.921	\$ 1.556.519.464
Reservas						
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 5.500.000	\$ 5.060.000	\$ 4.620.000	\$ 4.180.000	\$ 3.740.000	\$ 3.300.000
Equipo de Cómputo	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Muebles y enseres	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Equipo de comunicación y animación	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (440.000)	\$ (880.000)	\$ (1.320.000)	\$ (1.760.000)	\$ (2.200.000)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 9.680.333	\$ 7.744.266	\$ 5.808.200	\$ 3.872.133	\$ 1.936.067	\$ -
MONTAJE	\$ 9.680.333	\$ 7.744.266	\$ 5.808.200	\$ 3.872.133	\$ 1.936.067	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 15.180.333	\$ 257.034.687	\$ 515.816.844	\$ 818.509.232	\$ 1.165.491.987	\$ 1.559.819.464
PASIVOS TOTALES	\$ 9.867.216	\$ 8.334.934	\$ 6.608.320	\$ 4.662.728	\$ 2.470.386	\$ -
Pasivos no Corrientes	\$ 9.867.216	\$ 8.334.934	\$ 6.608.320	\$ 4.662.728	\$ 2.470.386	\$ -
Deuda Bancos	\$ 9.867.216	\$ 8.334.934	\$ 6.608.320	\$ 4.662.728	\$ 2.470.386	\$ -
PATRIMONIO	\$ 5.313.117	\$ 248.699.753	\$ 509.208.525	\$ 813.846.504	\$ 1.163.021.602	\$ 1.559.819.464
Capital	\$ 5.313.117	\$ 5.313.117	\$ 5.313.117	\$ 5.313.117	\$ 5.313.117	\$ 5.313.117
Reserva legal		\$ -	\$ 24.338.664	\$ 52.580.021	\$ 85.585.541	\$ 123.473.547

Reserva ocasional		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$(21.904.797)	\$(25.417.221)	\$(29.704.968)	\$(34.099.206)
Utilidad del ejercicio anterior		\$ -	\$ 219.047.973	\$ 451.315.388	\$ 722.947.847	\$ 1.034.234.938
Utilidad del ejercicio		\$ 243.386.636	\$ 282.413.569	\$ 330.055.201	\$ 378.880.066	\$ 430.897.069
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 15.180.333	\$ 257.034.687	\$ 515.816.844	\$ 818.509.232	\$ 1.165.491.987	\$ 1.559.819.464

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Flujo de caja libres

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑOS					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Operativa	\$ -	\$ 325.766.925,08	\$ 377.608.503,64	\$ 440.911.701,29	\$ 505.764.771,34	\$ 574.842.731,56
Impuestos		\$ 81.441.731,27	\$ 94.402.125,91	\$ 110.227.925,32	\$ 126.441.192,83	\$ 143.710.682,89
UODI		\$ 244.325.193,81	\$ 283.206.377,73	\$ 330.683.775,97	\$ 379.323.578,50	\$ 431.132.048,67
Depreciación y amortización		\$ 2.376.067	\$ 2.376.067	\$ 2.376.067	\$ 2.376.067	\$ 2.376.067
Flujo de caja bruto		\$ 246.701.260,41	\$ 285.582.444,33	\$ 333.059.842,57	\$ 381.699.645,10	\$ 433.508.115,27

Incremento de k de trabajo		244.230.420	261.158.224	305.068.454	349.358.822	396.703.544
Incremento en los activos fijos		0	0	0	0	0
FCL	-\$ 15.180.333	\$ 2.470.839,97	\$ 24.424.220,18	\$ 27.991.388,61	\$ 32.340.822,90	\$ 36.804.571,70

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y después de presentar los principales estados financieros proyectados a 5 años y el flujo de caja libre se procedió a evaluar el proyecto calculando su costo promedio ponderado de capital y descontando los flujos de caja libre a esta tasa capitalizada año tras año. Donde es costo promedio ponderado CPPC, hace referencia a las cuentas del pasivo y patrimonio de los cinco años analizados, Esta información se presente a continuación, junto con indicadores de evaluación del proyecto como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio Costo (B/c):

Tabla 14. Análisis financiero

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de la Deuda (Rd)		12,68%	12,68%	12,68%	12,68%	12,68%
Tasa libre de riesgo (Tr)		4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado (Rm)		18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta (b)		1,2	1,1	1	1,3	1,5
Rendimiento del Patrimonio (Rp)		20,80%	19,96%	17,90%	22,44%	24,65%
Pasivos	\$ 9.867.216	\$ 8.334.934	\$ 6.608.320	\$ 4.662.728	\$ 2.470.386	\$ -
Patrimonio	\$ 5.313.117	\$ 248.699.753	\$ 509.208.525	\$ 813.846.504	\$ 1.163.021.602	\$ 1.559.819.464
Pasivo + Patrimonio	\$ 15.180.333	\$ 257.034.687	\$ 515.816.844	\$ 818.509.232	\$ 1.165.491.987	\$ 1.559.819.464

CPPC		20,43%	19,83%	17,85%	22,41%	24,65%
1+CPPC		120%	120%	118%	122%	125%
CPPC Capitalizado.		120%	144%	170%	208%	260%
Flujos de Caja Libre Descontados	-\$ 15.180.333	\$ 2.051.614	\$ 16.924.668	\$ 16.458.344	\$ 15.534.120	\$ 14.182.248
VPN	\$ 49.970.662					
TIR	62%					
B/C	4,292					

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, desde los indicadores principales utilizados para la evaluación de esta planificación para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR, se concluye lo siguiente:

- ✓ El proyecto es viable desde su valor presente neto (VPN), toda vez que este indicador para considerablemente superior a cero y registra un valor de \$49.970.662, suficiente para darle viabilidad financiera.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojada por el proyecto es favorable al mismo y denota viabilidad financiera, puesto que es superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) en todos los años estimados, esto se traduce en que hay un cubrimiento total del costo de la deuda y del patrimonio y se estiman excedentes para los inversionistas. (TIR 62%).
- ✓ Finalmente, la relación beneficio/costo es superior a 1, lo que indica que los ingresos generados por el proyecto prácticamente cuadriplican los egresos o inversiones que este necesita para desarrollarse.
- ✓ En definitiva, la viabilidad y factibilidad financiera está soportada desde los 3 indicadores establecidos (VPN, TIR Y B/C), indicando que el proyecto es rentable y se acepta (aceptación definitiva depende de la decisión y los objetivos económicos que desee la propietaria, pero según los indicadores financieras los 2 son positivos).

12 CONCLUSIONES

La empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR, a lo largo de su existencia en el mercado ha contado con los beneficios obtenidos por el buen servicio y la innovación constante en sus procesos de venta de servicio sin embargo la falta de metas, indicadores, promoción y publicidad acorde a una estructura administrativa sin rumbo lo cual ha hecho que la empresa experimente dificultades para competir en el sector de una manera más óptima y términos económicos mucho más rentable, debido a estos sucesos la organización no ha logrado desarrollar la gestión administrativa de manera eficiente siendo el empirismo uno de sus principales falencias, de esta manera surge como necesidad el diseño de un plan estratégico para la empresa, el cual contiene un despliegue de información propia del sector que posteriormente desencadena una jerarquización de estrategias, políticas y planes de acción propios a la necesidad detectada.

La investigación consistió en realizar un análisis del sector donde la empresa compete, para lo cual se hizo el diagnóstico interno de la empresa y externo de la empresa teniendo como resultado final una empresa con debilidades internas que pueden ser superadas aprovechando las fortalezas halladas (personal, fuerza financiera, clientes actuales y potenciales) además que el micro entorno juega un papel fundamental en la empresa teniendo proveedores, clientes, pocos sustitutos en la zona y unos entornos tales como políticos y legales que permiten que la organización desarrolle su actividad económica sin ningún tipo de restricción.

Por consiguiente se tomó como insumo la información obtenida del diagnóstico del sector con el fin de configurar las matrices estratégicas tales como, Peyer, Boston, IE, Perfil Competitivo, La Gran Estrategia Principal, todo esto con el fin de obtener estrategias las cuales dimensionen las soluciones óptimas para la empresa, la finalidad del objetivo fue integrar todas las estrategias de las matrices antes realizadas, en La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica la cual se ponderó y determinó como estrategia principal del plan de acción que la penetración de mercado, es la acción más determinante para aplicar y desarrollar en la empresa.

Posterior a esto se integró el diseño y despliegue del plan de acción estratégico el cual, se estableció misión, visión, valores, mapa de procesos, organigrama, todo

esto con el fin de darle un enfoque definido a la empresa dotándolo de información precisa para su funcionamiento, los perfiles de cada cargo sirvieron para darle un enfoque definido a cada labor realizada por los empleados dentro del restaurante, la finalidad del objetivo fue desarrollar el despliegue estratégico a largo mediano y corto en la organización además de brindarle un esquema completo de presupuesto, responsables metas e indicadores por cumplir además de una Matriz de Responsabilidades todo esto con el fin establecer los beneficios económicos de implementar el plan, además de asegurar los entes encargados de la correcta aplicación de la propuesta.

Finalmente se determinó el coste total de la implementación del plan, se establecieron rubros tales como presupuestos de la venta, costos de la venta, coste del plan de acción, punto de equilibrio, esto con el fin de determinar el balance general, estado de resultado, flujos de caja, simulación de un crédito, los anteriores rubros proyectados a 5 años, los resultados obtenidos de este objetivos se plasmaron en los valores arrojados por el valor presente neto (VPN) de 49.970.662 y la tasa interna de retorno en 62% además de un beneficio-coste de 4,292, estableciendo viabilidad financiera para la aplicación del plan estratégico.

Con base en los análisis obtenidos anteriormente se concluye que la investigación realizada para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR es viable desde la perspectiva financiera arrojando valores positivos y estableciendo en un horizonte de 5 años una estabilidad en el entorno logrando el posicionamiento que requiere, el diseño del plan se configuro con base en las necesidad de la organización y bajo la premisa de penetrar mercados en un 20%, este valor se determinó con base en la capacidad estructural que tiene la empresa para enfrentarse al entorno.

13 RECOMENDACIONES

Se recomienda para la empresa AMBROSIA RESTAURANTE BAR implementar Para futuros estudios dentro de la organización la información documentada en formatos estandarizados lo cual permitirá obtener información precisa de la empresa, además acerca a los investigadores a la realidad de la organización de manera más precisa permitiendo así un desarrollo integro de lo que se pretende estudiar.

- Primordialmente se requiere en la empresa el establecimiento del proceso adecuado del talento humano, es decir desde el reclutamiento hasta la contratación y posterior a ello mediante el tiempo que labore en la empresa, generando claridad en los cargos con sus respectivas funciones, donde cada empleado conozca las condiciones laborales evitando sobrecarga o tareas erróneas, además de capacitaciones y programas de inducción y reinducción que permita que cada integrante sea el idóneo.
- Se recomienda a la empresa objeto de estudio dar continuidad a la investigación fortaleciendo otros aspectos que estén a la vanguardia y exigencias del mercado nacional e internacional.
- Establecer el plan de seguimiento propiamente para las estrategias ya que en un horizonte de 5 años y con base en las variabilidades del entorno estas pueden cambiar perjudicando la organización.
- También se puede tener en cuenta para la recolección de información otros métodos de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, focus Group, que determinen información de primera mano para la construcción de proyectos.
- Para el cumplimiento de lo propuesto en el plan y demás estudios en la organización se recomienda el compromiso total de todos los entes involucrados solo así se puede asegurar el éxito de la propuesta.

14 BIBLIOGRAFÍA

(2005-2020). POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES. Bogota D.C: http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores-demograficos_2020.pdf.

(2015-2016). Alcaldia Municipal de Zarzal Valle del Cauca. http://www.zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/34326333623361323061383630656462/acuerdo_401-2014.pdf.

(s.f.). La planeacion Estrategica.

(s.f.). La planeacion estrategica. recuperado de : <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=0B5575D4F764CF845BD487C476A1848C.tdx1?sequence=12>.

A., C. (S.F). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacion. Universidad del Valle.Sede San Fernando, Calle 4B.n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia. : pensamiento y gestión, N° 28.ISSN 1657-6276.

Ackoff. (1970). Planeacion estrategica. pagina 32.

Aguero, D. F. (2010). Diagnóstico de la Cadena Ovina en la Provincia de Córdoba. revista mexicana de Agronogocio, 14, 26.

Alberto, M. (2000). descentralización y desarrollo económico local una visión general del caso de Colombia. CEPAL.

Albrecht, K. (2000). El radar empresarial. Alemania: Paidos.

Alcaldia de Bolívar - Valle. (2014). Sitio oficial de . Obtenido de <http://www.Bolivar-valle.gov.co/>

Alcaldia de La Unión - Valle. (2014). Sitio oficial de La Unión - Valle. Obtenido de www.launion-valle.gov.co

Alcaldia de Roldanillo - Valle. (2014). Sitio oficial de Roldanillo - Valle. Obtenido de www.roldanillo-valle.gov.co/

Alcaldia de Zarzal - Valle. (2014). sitio web del municipio de Zarzal - Valle. Obtenido de <http://zarzal-valle.gov.co/>

Alcaldia Municipal (Zarzal Valle). (2017). http://www.zarzal-valle.gov.co/informacion_general.shtml#geografia.

Alcaldia de La Victoria - Valle. (2014). Sitio web del municipio La Victoria - Valle. Obtenido de www.lavictoria-valle.gov.co/

Alvarez, A. (2009). Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico. Recuperado de : <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1049>.

ÁLVAREZ., J. Y. (2011-2014). ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS INTEGRALES DE CUBRIMIENTO DE EVENTOS SOCIALES. Cali Valle del Cauca: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67642/1/estudio_viabilidad_creacion.pdf.

Angelino, G. (2006). Plan frutícola nacional Valle del Cauca, tierras de frutas. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

anonimo. (15 de noviembre de 2015). Obtenido de <http://caprovica.blogspot.com.co/>

Ansoff, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Mexico: 2 Edicion.pearson.

Ascue, N. J. (2013). Diversidad genética de ovinos criollos colombianos.

Asociacion de criaderos de ganado Ovino en Colombia. (2014). Asoovinos Colombia. Obtenido de <http://www.asoovinos.org>

Asociación Nacional de Caprinocultores y Ovinocultores de Colombia. (2014). Anco. Obtenido de <http://www.ancolombia.org.co>

BACOM LTDA. (2006). GUIA PRACTICA DE OVINO CULTURA. RANCHO DE OVEJAS, 2-10.

Banco Agrario. (2014). Banco Agrario de Colombia. Obtenido de <http://www.bancoagrario.gov.co>

Banco de la republica: acitivdad cultural. (04 de abril de 2016). biblioteca virtual. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/250.htm>

Barrios, C. E. (2010). Eleccion de laraza en la Granja ovina.

Benjamín, B. G. (2010). Análisis sectorial y competitividad. . Cali: Poemia.

Benjamín, B. G. (2010). Análisis sectorial y competitividad. Cali: Poemia.

Betancourt Guerrero, B. (2010). Analisis sectorial y competitividad. Cali: POEMIA, su casa editorial.

Borrero Alexis. (2012). Diseño de planeacion y direccionamiento estrategico aplicado al restaurante Zaguan de la quinta. recuperado de :http://www.academia.edu/8751309/DISE%C3%91O_DE_PLANEACI%C3%93N_Y_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAT%C3%89GICO_APLICADO_AL_RESTAURANTE_ZAGUAN_DE_LA_QUINTA.

Boxwell, R. J. (1995). Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill.

Bryson. (1988). Planeacion estrategica. pagina 512.

Cali Valle municipal, A. (s.f.). Alcaldia Santiago de Cali. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_publicaciones

Callejon, M. (2003). En busca de las economías externas. . 53(2), 75-89: Ekonomias.

Cancilleria. (2016). Obtenido de TOMADO DE: <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/nuestro-pais/informacion-inversion>

CANELOREGALOS. (2016). Obtenido de <http://caneloregalos.com/index.php>

CaracolRadio. (2014). Obtenido de http://caracol.com.co/radio/2011/08/26/tecnologia/1314353460_537886.html

CARNAVALYFIESTAS. (2016). Obtenido de <http://carnavalystienda.com.co/#>

Chavarrías, M. (2007). Producción ganadera e impacto ambiental. Colombia.

CHIAVENATO, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill. . Cuarta Edición. 2001.Pag. 132.

Cliescribe.com. (2016). Obtenido de <http://caliescribe.com/cali-al-dia/politica>

COLOMBIA, A. (2010-2018). plan estrategico de desarrollo gremial. 9.

Colombianosune. (2016). Obtenido de Informacion de <http://www.colombianosune.com/columnista-invitado/luz-helena-beltran>

comercio, m. d. (20 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33972>

Confecamaras. (2015). Obtenido de INFORMACION de: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

conocecolombia.co. (2014). Obtenido de <http://www.conocecolombia.com/turismo-colombia/valledelcauca/cultura/#sthash.Gzf2CoLY.dpbs>

contextoganadero. (04 de abril de 2016). INFORME: El sector agropecuario a la vanguardia tecnológica. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-el-sector-agropecuario-la-vanguardia-tecnologica>

Contexto Ganadero. (2013). La ganadería ovina vive su mejor momento en Colombia. contexto ganadero.

Corporación Colombiana de investigación agropecuaria. (2014). Corpoica. Obtenido de <http://www.corpoica.org.co/>

Corporación colombiana internacional. (2014). CCI. Obtenido de <http://www.cci.org.co>

Corporación red especializada de centros de investigación y desarrollo tecnologico del sector agropecuario en Colombia. (2014). CENIRED. Obtenido de <http://www.cenired.org.co>

CVC, Fundacion apoyo a la comunidad. (2009). Plan de ordenamiento y manejo de la cuenca hidrográfica de Roldanillo, La unión y Toro. Cali, Valle del Cauca, Colombia.: impresor: Ideas impresión y Diseñó Ltda.

DANE. (2010). <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/zarzal.pdf>.

Datosmacro. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

David, F. (2013). Conceptos de administracion estrategica. Mexico: pearson education Inc.

David, F. R. (2013). Conceptos de administracion estrategica. Mexico: Pearson Education INC.

Dinero.com. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Dinero.com. (2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Documento CONPES 3257. (Octubre de 2011). Obtenido de [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina\[1\].pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina[1].pdf)> Octubre 2011.

DON QUIJOTE. (2015). Obtenido de <http://www.donquijote.org/cultura/colombia/>

Economia Cali. (2015). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/cali/publicaciones.php?id=106110&dPrint=1>

EL ECONOMISTA. (2010-2015). Obtenido de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/TamanoFacturacion/pequenas/localidad/ZARZAL/>

EL pais.co. (2014-2015). Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Junio152006/ca3.html>

El Pais.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sigue-bajando-desempleo-cali>

EL PAIS.COM. ((2012-2015)). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/los-calenos-son-los-que-mas-gastan-comiendo-en-restaurantes.html>

El Pais.com.co. (2013). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cal/noticias/asignan-subsidios-para-servicios-publicos-cali-partir-2013>

El Pais.com.co. (2014). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cal/noticias/cali-entre-ciudades-con-mayor-perspectiva-crecimiento-economico-pais>

El pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-valle-cauca-con-mejor-ritmo-nacional>

El pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

El Pais.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-proyecta-tener-zona-franca-tecnologia-automotriz>

EL TIEMPO. (2017). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017-31780>

El Tiempo.com. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/indicadores-laborales-en-cali/15576477>

El tiempo.com. (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/las-preferencias-de-los-consumidores/15213192>

El Universo.com.co. (2016). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/colombia/bogota/tasa-de-desempleo-en-febrero-siguio-en-dos-digitos-y-se-ubico-en-10-222764>

ELESPECTADOR. (2015). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/semptext-el-mercado-de-fiestas-articulo-600036>

Elespectador. (2016). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

Elpais. (2015). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/seis-tipos-fiesta-estan-moda-para-ninos>

Elpais. (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-segunda-ciudad-donde-crece-comercio-pais>

Eltiempo. (2016). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/convocatoria-para-fortalecer-desarrollo-tecnologico-de-empresas/16499534>

ELTIEMPO.COM. (2016 de ENERO de 2016). IMPUESTOS 2016.

Embajada de los EE.UU. (2014). Obtenido de INFORMACION DE : <http://spanish.madrid.usembassy.gov/es/ru/relaciones/eventos-bilaterales2014.html>

Ernesto, R. (2013). Aumenta la cría de ovinos y caprinos. La Republica.

ESPECTADOR.COM, E. (04 de ABRIL de 2013). Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio. Obtenido de <http://www.elspectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

Esquivel, G. U. (1996). administración de empresas agropecuarias. San José, Costa Rica: EUNED.

FCV-UNNE. (2007). Introducción a la Produccion Animal.

Federación Colombiana de Ganaderos. (2014). FEDEGAN. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co>

Fenalcovalle.com. (2014-2015). Obtenido de <http://fenalcovalle.com/5741/no-vigente/calidad-del-producto-determina-la-decision-de-compra-de-los-colombianos/>

Fiduagraria. (2014). FIDUAGRARIA S.A. Obtenido de <http://www.fiduagraria.gov.co/>

Francisco, L. (2010). Apuestas productivas para la región pacifico de Colombia.

Freddy Trujillo. (2006). Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. . of the Second Int. Conference on Concept Mapping San José, Costa Rica, : Focused Management de Colombia S.A.

Galatecta. (2015). Obtenido de Infoprmiacione:
<http://www.galacteaplusblog.com/cebit-future-match-2015-evento-de-reuniones-bilaterales/>

Garay Arevalo, A., & Correa Asmuss, G. (2013). tecnología en la Ovinacultura. Colombian shep, 14.

Garay, Á. A. (2013). Tecnología en la ovinocultura colombiana: estado del arte. Revista ciencia animal, 125-142.

García , J., & Casanueva, C. (S.F). Prácticas de la Gestión Empresarial.

Garcia Lopez, A. M., & Mendez Alonso, J. J. (mayo de 2009). Factores claves para la competitividad regional. Obtenido de http://n-economia.com/presentaciones/pdf/amlopez_jjmendez_mdones_jun09.pdf

Gobernación del Valle del Cauca . (2000). El Valle del Cauca: Hacia la Construcción de un Modelo de Ordenamiento Territorial para el Norte del Departamento. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca.

Gonzales, H. (08 de 09 de 2012). Calidad y gestion. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

Goodstein, L. D., L., Nolan , T., & Pfeiffer , J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.: Pág. 386.

Grupobancolombia.com. (2016). Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/mercado/bancolombia-actualiza-proyecciones-economicas-2016/>

GUIA TURISTICA COLOMBIA. (2016). Obtenido de <http://www.conocecolombia.com/turismo-colombia/valledelcauca/cultura/#sthash.y2bDIOf.dpbs>

H., C. R. (2011). ideas economicas mínimas. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Hatten, K. (1987.). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica.shtml#fundamenta>

Hernández Cortazar, I. R. (2014). Análisis de inversión para la produccion de ovinos en el municipio de Tzucacab, Yucatan, México. Yucatan, México.

Hitt , Black , & Porter, . (2005). Planeacion estrategica.

Hitt , m., Black , s., & Porter , I. (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt Michael, B. S. (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt, B. y. (2005). Planeacion esstrategica.

Ingenio Empresa. (02 de 08 de 2016). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/hoja-de-verificacion/>

Interferencias. (2016). Obtenido de TOMADO DE http://www.interferencias.cc/sites/default/files/interferencias_capitulo3.pdf

Juan, B. >. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa agropecuaria dedicada a la producción y comercialización de ovinos en pie en el municipio el Roble - Sucre. Sucre, Colombia.

Latinoamerica. (2016). Obtenido de <http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/Mapa%20de%20Riesgo%20Pol%C3%ADtico%20de%20Marsh%202015.pdf>

Leal de Valor, D., Bolívar , M., & Catillo , C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. Venezuela: <http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>

Lopez , A., & Chevez, D. (2011). Propuesta de direccionamiento estratégico y gestión por procesos en la Escuela Superior de Policía General Alberto Enríquez

Gallo. QUITO/EPN/2011. Recuperado de : <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2696>.

Lopez, I., & Castrillo, M. G. (2010). El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. recuperado de : https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-8-no-2/art-06.pdf: Escenarios • Vol. 8, No. 2, págs. 51-68.

Loredo Carballo, N. (01 de 01 de 2004). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>

LR LA REPUBLICA. (2015). LR LA REPUBLICA. Obtenido de Editorial La República S.A.S: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

M. Porter. (2007). Analisis competitivo.

Martínez , E. M., & Briceño, M. C. (2012). Estado del arte. Recuperado de :
file:///D:/Usuarios-Dell/Tatis/Downloads/121-28-PB%20(5).pdf: Convenio
Universidad Santo Tomás - Icontec.

Mayo. (2005). estrategias. recuperado de :
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3319/4242>.

Mincit.gov.c. (2015). Obtenido de Datos tomados de :
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33972>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2007). aprovechar las potencialidades
del campo. Bogotá, Colombia: Imprenta nacional de Colombia.

ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2014). MinAgricultura. Obtenido de
<https://www.minagricultura.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). MINISTERIO DE SALUD Y
PROTECCIÓN SOCIAL. Obtenido de
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/NOVIEMBRE/02/DECRETO%202270%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202012.pdf>

Mintzberg. (1987). estrategia.

Morffe, A. (3 de julio de 2013). Marketin y gerencia estrategica. Recuperado el 11
de 05 de 2016, de Modelo del Diamante de Porter:
<http://sobregenerenciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

Notarias. (2015). Obtenido de INFORMACION DE :
<http://www.notarias.us/registradores/registradores/que-es-un-juzgado-administrativo-municipal/>

Nuncio Ochoa, G. T. (2011). Caracterización de los sistemas de producción ovina en el estado de Tabasco. Agrociencia, 469-477.

Occidente.co. (2015). Obtenido de <http://occidente.co/valle-se-prepara-para-cambio-climaticos/>

Oficialdegui, R. (2002). Sistemas de producción a pasto con ovinos. 110-116.

OMAL. (2016). Obtenido de TOMADO DE <http://omal.info/spip.php?article4823>

Oñate, T. &. (2012). estudio de factibilidad para el desarrollo de un proyecto productivo de cría, levante, ceba y comercialización de ovinos en pie en el municipio de Pailitas, cesar. Tolima: Universidad del Tolima.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, a. e. (2014). El Banco Mundial. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS>

Parque Nacional de la Uva. (2014). Parque Nacional de la Uva. Obtenido de <http://www.parquenacionaldelauva.com/>

Perez Herrera, M. G. (14 de julio de 2009). DEFINIENDO CADENAS PRODUCTIVAS. Obtenido de <http://marcialperezherrera.blogspot.com.co/2009/07/definiendo-cadenas-productivas-y.html>

Peters, T. (14 de 12 de 2004). Gerencia. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales

PLANEST. (09 de Junio de 2009). EVALUACION DE FACTORES EFI-EFE. Obtenido de <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>

Portafolio.co. (2015). Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-panorama-laboral-mejora-alienta-22512>

Portafolio.co. (2016). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/economia-colombiana-dio-buenas-senales-febrero-495163>

Portafolio.co. (2016). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-propone-comision-tributaria-155084>

Porter, M. (2007). Ser competitivo.

Porter, M. (2010). Cadena de Valor.

Porter, M. (21 de 07 de 2012). Direccion estrategica, definicion y funciones. Obtenido de <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>

PRESIDENCIA. (2016). Obtenido de INFORMACION DE: http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx

PROCOLOMBIA. (9 de Octubre de 2014). Oportunidades comerciales. Recuperado el 11 de Junio de 2016, de <http://www.procolombia.co/noticias/proexport-identificalos-818-productos-con-oportunidades-comerciales-en-la-union-europea>

Rafeal, v. (2015). Obtenido de Información de: http://www.rafaelvarela.com/concejodevalledupar/preguntas_personeria_municipal.html

red nacional de grupos gestores. (13 de 12 de 2015). encadenamiento productivo. Obtenido de <http://www.gruposgestores.org.gt/encadenamiento.htm>

Reina , M., Zuluaga,, S., & Roza, M. (2006). El papel del gobierno y la politica fiscal. Bogota D.C: Tecimpre S. A.

Sáenz, L. C. (2008). Caracterización de los pequeños ganaderos ovinos del secano costero de la Región de O'Higgins para su potencial inserción en la cadena exportadora de carne ovina.

Saloner, Shepard y Podolny . (2005). Administración estratégica. . México: Limusa Wiley.: Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE MUNICIPAL . (2014). alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca. Obtenido de http://roldanillo-valle.gov.co/apc-aa-files/39376530353735616164623666313761/Programa_Agropecuario_Municipal_PAM.pdf

Sena. (2003).

SERNA GOMEZ, H. (2003). Gerencia estratégica. 3R Editores. Octava edición. Pag. 21.

Serna. (2003). Gerencia estrategica.

Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas. (2014). SIOC. Obtenido de <http://sioc.minagricultura.gov.co>

Thompson y Strickland. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.: Recuperado de :<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

TV agro. (2014). TV agro. Obtenido de <http://www.canaltvagro.com/>

Ugalde Esquivel, G. (1996). Administracion de empresas agropecuarias. Costa rica: universidad estatal de san jose de costa rica.

UMATA. (2011-2012). Recuperación y mantenimiento del medio ambiente.

Unión nacional de asociaciones ganaderas Colombianas. (2014). UNAGA. Obtenido de <http://unaga.org.co>

universia . (28 de diciembre de 2010). el buen momento de la industria ovina. Obtenido de <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/12/28/991054/buen-momento-industria-ovina-colombia.html>

Valle, A. m. (22 de Septiembre de 2014). Alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca. Recuperado el 04 de abril de 2016, de Alcaldia municipal Roldanillo Valle del Cauca: http://www.roldanillo-valle.gov.co/informacion_general.shtml#ecologia

VANGUARDIA.COM. (2016). NACIONAL, VANGUARDIA.COM. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/375667-restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib>