

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Análisis empresarial: Caso de estudio Juanmar Restaurante de la ciudad de San Gil,
Santander**

Silvia Milena Gómez Rincón

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director

**Ec. Maryi Yurany Olarte Dueñas
Magister en Administración
Candidata a Doctora en Ciencias de la Educación**

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2021

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso por demostrarme en cada paso de mi vida su presencia y amor infinito

A mi madre por ser esa mujer valiente y esforzada que siempre ha luchado por sus hijos

A mi esposo por su apoyo incondicional en todo el proceso y por ser parte de mi inspiración

A mi hija por ser mi motor para seguir luchando y motivarme a alcanzar cada día más logros

Con amor,

Silvia Milena Gómez Rincón

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a

Los propietarios de JUANMAR Restaurante por haberme dejado entrar en lo más profundo de su empresa y poder aportar desde mi conocimiento a su fortalecimiento.

A la IES que me ha formado desde el pregrado, Universidad Santo Tomás, y ahora aporta a mi formación con excelente calidad académica y con un cuerpo docente digno de su trayectoria.

A la economista Maryi Yurani Olarte Dueñas, candidata a Doctora en Ciencias de la Educación, por haber sido esa persona idónea para dirigir mi proyecto de grado.

A la Doctora Carolina Monsalve Castro, por su persistencia y motivación, lo cual fue fundamental en el momento de tomar la decisión para finalizar este proceso de formación.

A todos los que aportaron de una u otra forma para hacer realidad este sueño que en algún momento decidí comenzar y que hoy finalizo con gran satisfacción.

Con gran aprecio,

Silvia Milena Gómez Rincón

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	12
Abstract	13
Glosario	14
Introducción	17
1. Definición y planteamiento del problema	19
1.1 Definición del problema	19
1.1.1 Planteamiento del problema.....	20
1.2 Preguntas de reflexión	20
1.3 Justificación.....	21
1.4 Objetivos del estudio de caso	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
2. Marco referencial	24
2.1 Marco contextual interno y externo del Restaurante Juanmar	24
2.1.1 Descripción general de la empresa.....	24
2.1.2 Análisis externo organizacional.....	29
2.2 Antecedentes o estado del arte.....	34
2.2.1 Internacionales.....	34
2.2.2 Nacionales.....	36

2.2.3	Regionales.....	37
2.3	Marco teórico.....	38
2.3.1	Finanzas empresariales.....	38
2.3.2	Marketing.....	47
2.3.3	Gestión humana.....	55
2.3.4	Gerencia de proyectos.....	57
3.	Método	62
3.1	Tipo de investigación.....	62
3.1.1	Caso de estudio.....	62
3.1.2	Clasificación según alcance y número.....	63
3.1.3	Definición del enfoque del caso de estudio.....	63
3.2	Fases de la investigación	63
3.3	Fuentes de recolección de la información	64
3.4	Instrumentos de recolección de la información.....	65
3.5	Métodos de análisis de la información	65
4.	Resultados	67
4.1	Análisis de la situación actual de la empresa	67
4.1.1	Matriz de perfil de oportunidades del medio POAM.....	67
4.1.2	Matriz de perfil de capacidad interna PCI.....	73
4.1.3	Análisis del área financiera.....	80
4.1.4	Análisis del área de marketing.....	89

4.1.5	Análisis del área de gestión humana.	99
4.1.6	Análisis del área de gestión de proyectos.....	102
4.1.7	Descripción de los puntos críticos y de éxito de la organización.....	105
4.2	Estrategias propuestas a través del diagnóstico.....	106
4.2.1	Resumen y análisis POAM.	106
4.2.2	Resumen análisis PCI.....	107
4.2.3	Plan de mejora.....	108
5.	Conclusiones	114
	Referencias Bibliográficas	115
	Apéndices.....	130

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Comportamiento PIB</i>	31
Tabla 2. <i>Análisis PESTEL</i>	32
Tabla 3. <i>Diferencias entre marketing tradicional y digital</i>	50
Tabla 4. <i>POAM Factores económicos</i>	67
Tabla 5. <i>POAM Factores políticos</i>	69
Tabla 6. <i>POAM Factores sociales</i>	70
Tabla 7. <i>POAM Factores tecnológicos</i>	71
Tabla 8. <i>POAM Factores geográficos</i>	72
Tabla 9. <i>PCI Capacidad directiva</i>	73
Tabla 10. <i>PCI Capacidad competitiva</i>	74
Tabla 11. <i>PCI Capacidad financiera</i>	76
Tabla 12. <i>PCI Capacidad tecnológica</i>	78
Tabla 13. <i>Capacidad del Talento Humano</i>	79
Tabla 14. <i>Drivers de liquidez</i>	81
Tabla 15. <i>Drivers de actividad</i>	83
Tabla 16. <i>Fondos Ociosos</i>	84
Tabla 17. <i>Drivers de endeudamiento</i>	86
Tabla 18. <i>Lógica financiera</i>	87
Tabla 19. <i>Caja Operativa</i>	88
Tabla 20. <i>EVA</i>	89
Tabla 21. <i>Lugares de personas clic “Me gusta” en su perfil de Facebook</i>	91

Tabla 22. <i>Resultados RestaurantGuru</i>	97
Tabla 23. <i>Rangos de medición grado de madurez</i>	103
Tabla 24. <i>Grado de madurez Gestión de Proyectos</i>	103
Tabla 25. <i>Rango de madurez en Gestión de proyectos</i>	104
Tabla 26. <i>Matriz DOFA</i>	105
Tabla 27. <i>Resumen diagnostico POAM</i>	106
Tabla 28. <i>Resumen análisis PCI</i>	107

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación Restaurante Juanmar.....	25
<i>Figura 2.</i> Instalación Restaurante Juanmar. Archivo Juanmar.....	26
<i>Figura 3.</i> Instalaciones Restaurante Juanmar 2. Archivo Juanmar	26
<i>Figura 4.</i> Organigrama Restaurante Juanmar. Archivo interno Juanmar Restaurante	27
<i>Figura 5.</i> Grupos de interés de Stakeholders.....	40
<i>Figura 6.</i> Incidencia <i>Stakeholders</i> en el Estado de Resultados.	42
<i>Figura 7.</i> Proceso de evaluación Drivers.....	43
<i>Figura 8.</i> 4p de Kotler.	47
<i>Figura 9.</i> Crecimiento de uso de redes sociales.	52
<i>Figura 10.</i> Grupos de procesos Gerencia de Proyectos.	58
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de debilidades Capacidad Competitiva.	76
<i>Figura 12.</i> Página Facebook Juanmar. Facebook.....	90
<i>Figura 13.</i> Alcance de publicaciones Facebook. Facebook	90
<i>Figura 14.</i> Edad y sexo seguidores Facebook. Facebook.....	92
<i>Figura 15.</i> Página Instagram Juanmar. Instagram	92
<i>Figura 16.</i> Alcance Instagram. Instagram.	93
<i>Figura 17.</i> Principales ubicaciones de seguidores Instagram. Instagram	94
<i>Figura 18.</i> Rango de edad de seguidores Instagram. Instagram.....	94
<i>Figura 19.</i> Crecimiento en Instagram. Instagram.....	95
<i>Figura 20.</i> Clasificación Tripadvisor de Juanmar. Tripadvisor.....	95
<i>Figura 21.</i> Tipo de persona que comentan Tripadvisor a Juanmar	96
<i>Figura 22.</i> Diagrama de flujo Seguimiento y control área financiera.	109

Figura 23. Estructura organizacional propuesta 111

Figura 24. Flujograma Gerencia de Proyectos 113

Lista de Apéndices

Apéndice A. Rut Juanmar Restaurante	130
Apéndice B. Estados financieros	133
Apéndice C. Cuestionario gerencia de proyectos	139

Resumen

El estudio de caso de Juanmar Restaurante en el municipio de San Gil que se presenta en este documento tiene como objetivo determinar la estructura empresarial actual en las áreas de finanzas, marketing, gestión humana, y gestión de proyectos.

Para su desarrollo se realizó una fase de recolección de información del sector, acompañado de herramientas como la matriz PESTEL para analizar las oportunidades y amenazas del mismo en los diferentes factores; a su vez se realizó una conceptualización literaria en cada ámbito para la comprensión de la investigación. Seguido a esto un análisis interno y externo, por medio de la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) se evaluaron las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas, de talento humano; y por su parte el entorno se evaluó usando la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio considerando los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos.

El análisis de los resultados del diagnóstico se llevó a un matriz DOFA, que permitió la identificación de estrategias para diseñar un plan de mejora que impulsara el nivel competitivo del restaurante.

Palabras Clave: diagnóstico, estrategia, marketing, gestión, posicionamiento, planeación

Abstract

The study case of *Juanmar Restaurant* located in San Gil that it's presented in this document have as objective to determine the current business structure in the areas of finance, marketing, human management, and project management.

For its development, a sector information gathering phase was carried out, accompanied by tools such as the PESTEL matrix to analyze its opportunities and threats in the different factors; in turn, a literary conceptualization was carried out in each area to understand the research. This was followed by an internal and external analysis, through the Internal Capacity Profile matrix (PCI), the managerial, competitive, financial, technological, and human talent capacities were evaluated; and for its part, the environment was evaluated using the matrix of the Profile of Opportunities and Threats of the Environment considering the economic, political, social, technological and geographical factors.

The analysis of the results of the diagnosis were taken to a SWOT matrix, which allowed the identification of strategies to design an improvement plan that would boost the competitive level of the restaurant.

Key Words: diagnosis, strategy, marketing, management, positioning, planning

Glosario

Amenaza: factor del entorno de la organización que limita o dificulta el crecimiento de la misma (Quiroa, 2020).

Debilidad: escasez o la ausencia de fuerza, energía o poder, bajo desempeño en algún ámbito (Perez y Gardey, 2018).

DOFA: herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando la situación interna y externa de la misma, para la formulación y evaluación estratégica (Staff Gerencia, 2018).

Estudio de caso: método o técnica de investigación, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos (Rovira, 2018).

Estrategia: serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios (Significados, 2018).

Finanzas: área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de los mismos (Roldán, 2018).

Fortaleza: factores internos que una empresa está desarrollando de forma eficaz, pero además la hacen fuerte y le permiten diferenciarse de los competidores; por lo que les crea una ventaja frente a sus competidores (Quiroa, 2019).

Gestión de proyectos: disciplina de la administración de empresas, cuyo objeto de estudio abarca la planificación, organización, motivación y el control de los recursos necesarios para alcanzar un fin determinado de antemano, o sea, cumplir con un objetivo (Raffino, 2020).

Gestión del talento humano: hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo (Cuestas, 2017).

Liquidez: capacidad que tiene una persona, empresa o entidad para hacer frente a sus obligaciones bancarias (Oxford University Press (OUP), 2020).

Marketing: sistema de investigar un mercado, ofrecer valor y satisfacer al cliente con un objetivo de lucro (Cyberclick Agent S.L., 2020).

Oportunidad: serie de factores positivos que se generan en el exterior y que, una vez son reconocidos, han de ser aprovechados mediante una estrategia empresarial para conseguir beneficios (Delgado, 2016).

PCI: Perfil de Capacidad Interna. Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Serna y Díaz, 2015).

Plan de mejora: conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso (Departamento de educación, 2018).

POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Herramienta que permite diagnosticar las oportunidades y amenazas potenciales de la compañía (Corvo, 2019).

Proyecto: planificación, que consiste en un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de

tiempo dados (Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes (PADID), 2014).

Introducción

En un mundo de constante avance, se hace necesario hacer uso de las oportunidades que brinda el medio para crecer competitivamente en el mercado. Inicialmente se debe realizar un diagnóstico que evalúe la situación actual de las empresas y así identificar a que se enfrenta en el sector y con qué herramientas se cuenta para enfrentarlo.

Es ahí donde nace el presente proyecto de estudio de caso, donde se evalúa a Juanmar Restaurante, empresa del sector gastronómico representativo en el municipio de San Gil, haciendo uso de las herramientas de diagnóstico POAM y PCI, para finalizar con una matriz DOFA que planteé estrategias que impulsen el crecimiento económico y social de la empresa. Como resultados de estos diagnósticos se identificó que la empresa a nivel externo presenta factores económicos preocupantes que pueden llegar a afectar las inversiones y proyectos financieros que quieran llevar a cabo en consecuencia de la crisis económica que trajo la situación de pandemia; a nivel interno, el nivel tecnológico es el área al que no se le está dando la debida importancia, creando un atraso competitivo de la compañía frente a los avances tecnológicos que se dan actualmente.

El estudio de las empresas es un pilar fundamental para el diseño de un plan estratégico que permita a las empresas adquirir mayor competitividad. Esta investigación busca profundizar cualitativa y cuantitativamente el escenario donde se encuentra un restaurante, cuyo sector fue afectado notablemente por la crisis sanitaria de pandemia que arribo a Colombia en marzo de 2020, y que permitió replantear el funcionamiento de muchos factores dentro de la empresa.

Juanmar como restaurante que desde su inicio se basa en la unión y administración familiar, cuenta con más de 13 años de experiencia en el sector, con un posicionamiento competitivo notable, y herramientas que pueden llevarlo a mantenerse en el mercado a largo plazo, haciendo uso del direccionamiento estratégico que se establece luego del diagnóstico en el presente documento, basados en los objetivos y perspectivas del propietario.

En este estudio de caso se inicia con la definición del problema para determinar la dirección que van a llevar los objetivos del estudio, junto con una contextualización de la situación actual de Juanmar Restaurante y su sector, finalizando con la metodología que se usó para el diagnóstico interno y externo de empresa y así realizar una propuesta de estrategias frente a los puntos críticos que se identificaron.

1. Definición y planteamiento del problema

1.1 Definición del problema

Trece años después de la creación del restaurante Juanmar en el municipio de San Gil, quien trajo la gastronomía y sazón del caribe colombiano a la capital turística del país, se ve la aceptación e impacto positivo que este ha generado en el paladar de quienes lo visitan. Aunque la acogida ha sido buena, se identifican falencias que han minimizado la fidelización de los consumidores, disminuyendo así la competitividad en el mercado, usándose principalmente una estrategia de marketing del voz a voz que deja a un lado la era digital que se está apoderando actualmente del mercado.

El número de usuarios a nivel mundial que hace uso del internet excede la mitad de la población alcanzando el 59% sobre la población total, registrando un incremento de 7% en comparación al 2019. En cuanto a las redes sociales se registró un incremento del 9.2% en nuevos usuarios de enero 2019 a enero 2020. A su vez, el 52% de la población hace uso del internet por medio de un *smartphone*, permitiendo una navegación más activa y fácil para que el usuario acceda a su contenido de preferencia continuamente (Galeano, 2020).

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2019) el 52.7% de los hogares colombianos cuentan con internet, donde un 40.5% manejan el internet fijo y un 29.2% disfrutan de un internet móvil. Para 2020, *We are Social* en colaboración con *Hootsuite*, en comparación con el 2019, registro un aumento de 611,000 personas en el uso de internet, un aumento del 3.3% en el uso de dispositivos móviles, y un incremento en el uso de redes sociales del 11%,

identificando la creación de 3.4 millones de nuevos perfiles en las diferentes redes sociales, donde en la muestra el 93% de la población cuenta con smartphone (Kemp, 2020).

Esto evidencia la gran acogida que está teniendo la digitalización en la población y el uso positivo que se le puede dar para el beneficio de los negocios. Asimismo, la situación de la pandemia a nivel mundial, aceleró los planes de digitalización empresarial a nivel nacional siendo la única estrategia de sobrevivencia en el sector, incluyéndola en su presupuesto como una inversión. El comercio electrónico presentó un incremento semanal del 12% durante el tiempo de distanciamiento social en los meses de abril y mayo según la Cámara de Comercio Electrónico, luego del lento crecimiento digital antes de la pandemia se asegura que la digitalización va a seguir el ritmo de la expansión (Revista Dinero, 2020).

“El mercado nunca más será el mismo y tampoco la forma de adquirir clientes, el mundo ya estaba migrando para lo digital y ahora, quedarse atrás no es una opción.” (Portal Empresarial, 2020).

La falta de actualización constante de estas herramientas que la nueva era brinda por parte del Restaurante Juanmar, hace que se atrase en estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa y deje de atraer clientes a nivel nacional e internacional que aumenten su prestigio en el sector.

1.1.1 Planteamiento del problema. ¿Cuál sería la estructura empresarial ideal para Juanmar Restaurante en el municipio de San Gil, Santander?

1.2 Preguntas de Reflexión

- ¿Cuál es el estado actual de Juanmar Restaurante, visto desde la óptica gerencial de finanzas, marketing, gestión humana y proyectos?
- ¿Cuál sería la propuesta estratégica de mejora desde el ámbito gerencial para el Juanmar Restaurante?

1.3 Justificación

Desde los años noventa la familia Rincón, liderada por su propietario Hernando Rincón y su esposa, emprendieron el camino de crear su propio restaurante con sabores caribeños y un toque innovador que le dieron el valor agregado a un restaurante que brinda una experiencia gustativa a cualquiera que lo visite, impulsando el desarrollo económico de su tierra natal. Gracias a esto, han logrado obtener un posicionamiento nacional de acuerdo a las opiniones de aquellos que han visitado el lugar al menos una vez, cumpliendo con productos y servicio de calidad.

El Restaurante Juanmar, antes de la situación de pandemia, contaba con dos sedes en el municipio de San Gil, una ubicada en la Calle 11 # 9-62 y la segunda en el Centro Comercial San Gil Plaza. En este momento, la segunda sede tuvo que ser cerrada teniendo en cuenta la situación mundial vivida, viéndose afectado el normal desarrollo de su operación y afectando la estabilidad económica del mismo.

Actualmente se hace presencia en plataformas como Tripadvisor, Facebook e Instagram, pero la actualización de estos medios digitales no es continua y no se impulsa lo suficiente para obtener un impacto positivo que haga que la población local y visitante de San Gil sienta necesario visitar las instalaciones del restaurante como parte necesaria de su experiencia *sangileña*.

La plataforma Tripadvisor muestra al restaurante dentro de la lista de los mejores 10 restaurantes de San Gil, ocupando el puesto número 9 gracias a sus productos de calidad, sin embargo, el posicionamiento y su competitividad en este gremio tan cargado de opciones se ve afectado pues la publicidad que se le hace a la empresa por medio de las plataformas digitales es casi nula, lo que hace pensar que, se si potencializa el manejo a estas herramientas, Juanmar Restaurante puede convertirse en un destino gastronómico ‘obligatorio’ del municipio como capital turística de Colombia. A su vez, una propuesta estratégica de las áreas de finanzas, marketing, gestión humana y de proyectos, es la gran oportunidad para lograr la fidelización de la marca que ofrece una gastronomía diferente frente a la competencia, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan mejorar la calidad y percepción del cliente frente al servicio.

Basado en esto, se busca establecer como canal de comunicación principal las redes sociales donde el contacto e interacción sea directo, accesible y personal, creando un vínculo que permita la fidelización del cliente quien aporta positivamente al crecimiento sostenible, gracias a las estrategias que se quieren plantear apuntando a fortalecer el marketing digital.

1.4 Objetivos del estudio de caso

1.4.1 Objetivo general. Determinar la estructura empresarial ideal para Juanmar Restaurante en el municipio de San Gil, Santander.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual de Juanmar Restaurante, visto desde la óptica gerencial de las finanzas, marketing, gestión humana y de proyectos.
- Diseñar una propuesta estratégica de mejora desde el ámbito gerencial para Juanmar Restaurante.

2. Marco referencial

2.1 Marco contextual interno y externo del Restaurante Juanmar

2.1.1 Descripción general de la empresa. Restaurante Juanmar es una empresa familiar dedicada a la preparación de platos típicos de la región caribe con un toque propio agregado por los propietarios, que brinda una experiencia caribeña única a los habitantes y visitantes nacionales e internacionales del municipio de San Gil, acompañado de un servicio de calidad.

1. Historia. A mediados de los años 90 una pareja de recién casados, iniciaron el camino en la búsqueda de la estabilidad laboral que les permitiera el cumplimiento de los sueños que se empezaban a formar como nueva familia. Es allí, cuando se presenta la oportunidad de iniciar un restaurante en la capital vallenata, donde fueron adquiriendo el conocimiento de la línea gastronómica del caribe colombiano, y con perseverancia y dedicación aprendieron cada uno de los platos representativos de esta región.

“Se empezó a construir un restaurante con solidez, basado en el amor de familia y con bases en Dios”, aduce su propietario “y así crecer y mantenerse en el tiempo”. Durante años se han llevado las bases madre de los platos las cuales han sido transformadas con toques de innovación y la curiosidad gastronómica de sus propietarios.

En el 2007, contando con una familia de cuatro miembros, y experiencia considerable en el sector, se presenta la oportunidad de regresar a su tierra natal, San Gil, para continuar con este

proyecto de emprendimiento en la ciudad que los vio nacer. Al instaurar el Restaurante Juanmar en el municipio, buscaron contribuir al empleo y desarrollo del mismo y por supuesto de la región.

Tras trece años el Restaurante Juanmar cuenta se encuentra posicionado en el sector y es reconocido a nivel nacional por todos aquellos que han tenido la fortuna de visitar San Gil y deleitar su paladar con la exquisita carta del restaurante.

Hernando Rincón su propietario y administrador cuenta con una gran sonrisa en su rostro, que junto a su esposa han construido esta empresa para que sean sus hijos quien en adelante se encarguen de la misma, quienes con conocimientos profesionales pueden sacar el mayor provecho y crecer de la manera como siempre ha soñado desde su conocimiento empírico (Rincón, 2020).

2. Ubicación geográfica. El Restaurante Juanmar se encuentra en el municipio de San Gil, Santander en la Calle 11 No. 9-62.

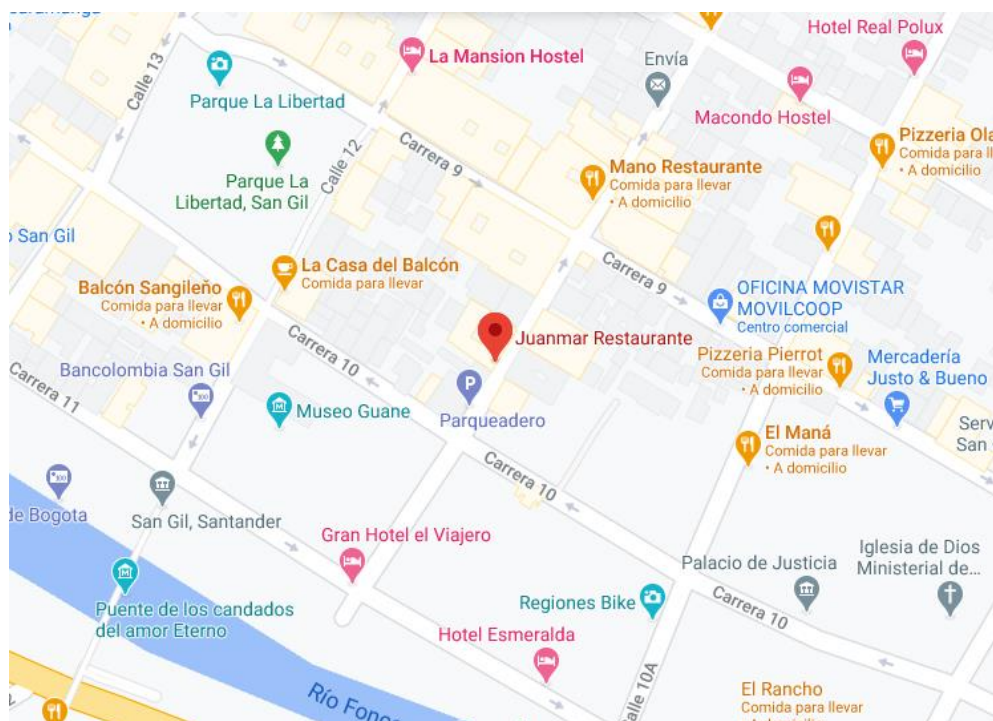


Figura 1. Ubicación Restaurante Juanmar.
Adaptado de “Google Maps”, por Alphabet Inc, 2020.

3. Instalaciones. Las instalaciones del Restaurante Juanmar prestan su servicio en una casa antigua, reacondicionada para obtener un espacio acorde al servicio que se quiere prestar.



Figura 2. Instalación Restaurante Juanmar. Archivo Juanmar



Figura 3. Instalaciones Restaurante Juanmar 2. Archivo Juanmar

2.1.1.1 Componentes estratégicos de la organización.

1. Misión. Juanmar busca la excelencia en su comida de mar, para que los clientes disfruten y deleiten en su paladar la experiencia con cada uno de los platos ofrecidos, a partir de los productos y servicios con estándares de calidad. Desde las diferentes áreas del restaurante se desarrolla un ambiente acogedor, donde cada miembro de nuestro equipo está comprometido y se apasiona con la excelencia del servicio (Rincón, 2020).

2. Visión. En Juanmar queremos mantener la esencia y a su vez fidelizar todos los días nuestros clientes, innovando platillos y creciendo junto con el equipo de trabajo para que en el año 2025 podamos superar las fronteras y empezar a consolidarnos a partir de franquicias nacionales (Rincón, 2020).

2.1.1.2 Análisis de la estructura organizacional.



Figura 4. Organigrama Restaurante Juanmar. Archivo interno Juanmar Restaurante

- Gerencia: este cargo es ocupado por el propietario del restaurante, el cual se encarga de tomar las decisiones y controlar los asuntos financieros de acuerdo a los gastos ordinarios y extraordinarios, supervisión del manejo de caja, y decisiones de acuerdo a cambios de servicio, estrategias e innovaciones que se requieran.
- Contador: velar por el cumplimiento de las políticas, normas y el correcto cumplimiento de los procedimientos establecidos por la ley necesarios para garantizar la seguridad del empleador, empleados y clientes.
- Auxiliar contable: Registrar las operaciones financieras que se realicen junto con documentación y justificantes probatorios de dichos movimientos financieros que evidencien el cumplimiento de leyes y normas aplicables al negocio.
- Administrador: Es el encargado de la supervisión diaria de que los procesos se cumplan según los estándares de calidad definidos por el mismo restaurante, selección de personal, adecuación de las instalaciones para el servicio, realizar inventarios y los reportes generales en relación de costos, gastos y ganancias.
- Recursos humanos: encargado de realizar las contrataciones de personal de acuerdo a lo legal, manejo de incapacidades y permisos laborales.
- Secretaria: encargado del manejo de caja y atención al público durante los horarios de apertura del restaurante. Recepción de reservas para eventos o de más, las cuales comunica al jefe operativo para llevarlas a cabo a la hora y fecha estipulada.
- Jefe operativo: encargado de la planificación y organización del restaurante para prestar un servicio de calidad de acuerdo a lo definido previamente. A su vez solucionar problemas que se presenten de personal y servicio ya sean quejas o sugerencias de los

clientes, aceptar las felicitaciones de los mismos, y verificar continuamente que el restaurante esté funcionando a la perfección.

- Jefe de cocina: recepción de ordenes tomadas por los meseros a los clientes durante el servicio, realiza la planificación de la materia prima necesaria en stock para cumplir con la demanda, vela por la correcta preparación de los platos, capacita al personal continuamente, y es el encargado de asegurarse que las normas de higiene se cumplan.
- Jefe de meseros: delegado de que el restaurante se encuentre en excelentes condiciones de limpieza para la recepción de los clientes, que los materiales necesarios para prestar el servicio de mesero estén completos, que la presentación del personal sea impecable, que la música de ambientación del lugar se mantenga a un volumen propio, supervisa que su personal de meseros cumplan correctamente con las ordenes realizadas por el cliente, el correcto cobro de la cuenta y garantizar el menor error y demoras en la entrega de platillos y bebidas en las mesas.

2.1.2 Análisis externo organizacional.

2.1.2.1 Descripción general del sector. El sector de servicios es aquel que brinda al cliente una experiencia, por eso los restaurantes no solo se enfocan en deleitar a sus clientes con productos de calidad, sino que también el servicio de quien lo atiende es parte trascendental de los mismos. Según la revista Buen Gusto (2019) gracias a la globalización por la que el negocio de la restauración está pasando, los meseros como la representación directa frente al cliente, juegan un papel importante en el momento de generar una experiencia que genere un vínculo cliente-restaurante. A su vez, la promoción por medio de las redes sociales viene siendo un pilar

fundamental para que el cliente o potencial cliente se sienta parte del restaurante con sugerencias, quejas y comentarios que ayudan a generar una comunicación individual y accesible, que permita la fidelización del cliente.

A nivel nacional, en 2017 el sector de la restauración tuvo un mal momento que recuperó en el 2018 tras la reforma tributaria, realizando ventas de 35 millones al año. De igual forma el DANE afirma que el sector definido como *consumo fuera de casa* ya no se limita a fechas especiales o un snack entre comidas, sino que un 42% de los colombianos están optando por dirigirse a un restaurante al menos una vez a la semana a la hora del almuerzo o cena, debido a la dinámica de trabajo o la mala movilidad que existe en las ciudades. Asimismo, la Dian expresa que más de 400.000 restaurantes reportan impuestos de consumo evidenciando el crecimiento del sector, que, aunque el estancamiento del 2017 lo afectó, las estadísticas apuntaron a un incremento del sector luego de 2018 (Revista Dinero, 2018).

A enero del 2020, se pronosticaba un crecimiento del sector gastronómico del 3,5% frente al 2,5% que se logró obtener en el 2019. Para esto, se hace necesario un cambio a la digitalización de los negocios que permita no solo agilizar los procesos sino tener un contacto continuo y personalizado con el cliente promoviendo los servicios y productos de los negocios (Rivera, 2020).

El 2020, a pesar de las proyecciones realizadas, sufrió una caída del sector debido a la pandemia que afectó notablemente este sector. Esta situación llevó a muchos a tomar la decisión del cierre de restaurantes y marcas que cerraron sus locales en Colombia, mientras que otros optaron por generar estrategias para no caer en bancarrota, como la reducción de precios. De igual forma muchos propietarios no pudieron mantener a flote sus negocios, dando cierre indefinido a sus establecimientos generando una crisis económica y un mayor número de desempleo. Al principio

de año, 90 mil establecimientos se encontraban prestando su servicio, mientras que a mayo 27 mil establecimientos optaron por el cierre de los mismos (Pulido, 2020).

Los indicadores económicos nacionales evidencian decrecimiento del PIB de 11.8% según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020) en segundo trimestre, donde muestra que los sectores que más aportaron a esta estadística fueron:

- Comercio, reparación, transporte, alojamiento y servicios de comida.
- Industrias manufactureras
- Construcción

En la siguiente tabla se evidencia el comportamiento del PIB y el sector de hoteles y restaurantes:

Tabla 1. *Comportamiento PIB*

	2016	2017	2018	2019	2020
Hoteles y restaurantes	31.065	31.746	32.594	34.112,51	9.610,23
PIB	821.488	832.656,01	853.600	881.429,21	386.648,58

Nota: Adaptado de “Centro de Informacion Turistica de Colombia CITUR”. Estadísticas Nacionales - Económicas – PIB. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; 2020.

Como se observa en la Tabla 1 tanto el PIB general como el del sector hoteles y restaurantes, presento un comportamiento positivo de crecimiento hasta el año 2019. Para 2020, este presentó una caída trascendental debido a la crisis que se dio por la emergencia sanitaria con la COVID 19, que no solo afectó el sector de hoteles y restaurantes, sino generó una crisis nacional con una disminución del PIB a hoy de -127,97% y en el sector de -254,96%.

2.1.2.2 Análisis PESTEL, perfil de oportunidades y amenazas del medio. Con el fin de analizar el entorno donde se identifique la situación del medio en el factor político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico, se realizó un análisis PESTEL para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Juanmar Restaurante.

Tabla 2. Análisis PESTEL

F.E.	Detalle
Políticos	- Como medida de restauración de la economía el gobierno eliminó el impuesto de consumo hasta el 31 de diciembre de 2020.
	- Se eliminó el 19% de IVA en el canon de arriendo de locales (Forbes Staff, 2020)
	- Políticas de protección al trabajador que brinde seguridad tanto al empleado como al empleador, aun mas en estos momentos de crisis mundial.
	- Actualmente Colombia cuenta con 18 tratados de libre comercio vigentes, con distintas políticas, requisitos y pautas que permiten un comercio internacional continuo. (Ministerio de Comercio, 2020)
	- Dilatación de la reforma tributaria gracias a los continuos debates que esta genera acorde a la inversión extranjera en el sector.
	- Inestabilidad jurídica en materia tributaria, gracias a la constante aceptación de reformas tributarias, y que preocupa a empresarios y propietarios según la Encuesta Global Anual de Presidentes, en un 78%.
Económicos	- Posibles toques de queda o cierre de locales estipulados por el gobierno en consecuencia a la nueva ola de casos COVID19.
	- Interés de inversión extranjera en el sector que permita reactivar económicamente este indicador colombiano, mostrando un aumento de la misma del 85,7%. (Ministerio de Comercio, 2020)
	- Según la encuesta realizada a los analistas por parte de Fedesarrollo, se estima una caída del PIB colombiano de 7,1%, que oscilaría ente -6,5% y -7,95%, el cual desde el inicio de la pandemia no ha evidenciado otro comportamiento más que de caída. A su vez, se evidencio un crecimiento a septiembre del -8%, pronosticando al finalizar el año uno de -5% (Redacción economía, 2020).
	- Según la presentación de resultados realizada por el DANE, la inflación de noviembre fue de -0,06% y la anual del 1,75%, presentado las cifras más bajas en los últimos 65 años. Asimismo, se afirma que, gracias a la reactivación de hoteles, restaurantes y transporte, la inflación mejoró, ya que el transporte tuvo un incremento del 0,9% y los restaurantes del 0,23%, quienes han tenido un alza en sus precios para contrarrestar el impacto crisis que se está viviendo. (Portafolio, 2020)
	- El presidente anunció que el aumento del salario mínimo para el 2021 ser del 6%, quedando en un valor de 980.657 pesos incluyendo el auxilio de transporte, siendo este un aumento superior al del año 2019.
	- La crisis económica que no solo ha afectado a Colombia, sino al mundo entero en consecuencia al COVID19, produjeron bajas en las ventas gracias al cierre obligatorio de restaurantes, donde las ventas a domicilio han sido insuficientes para mantener sus finanzas, así mismo, el desempleo que se ha originado y la incertidumbre latente de la situación, ya que las proyecciones económicas entorno a esta situación no son lo suficientemente positivas.

Tabla 2. *Continuación Análisis PESTEL*

	- La cultura de una independencia económica hace que la oferta de perfiles jóvenes con interés de aprender, facilita la búsqueda de empleados. Según el DANE, a septiembre la tasa de desempleo es del 15,8%, la cual, comparada al inicio de la pandemia en el mes de abril, donde se han recuperado 3,7 millones de puestos de trabajo a nivel nacional. (Zamora, 2020) - No se presentan antecedentes de maltrato o discriminación social, racial, económica, de género, de edad, origen, discapacidad, orientación sexual, lo que crea confiabilidad al momento de ampliar la red de negocios y relaciones. - Con la buena imagen que posee frente a los habitantes del municipio, podrían ser un soporte clave al momento de incursionar en el marketing digital y ampliar su red de consumo, ya que se está en una era de Millenials donde la virtualidad es una parte importante para escoger trabajos, restaurantes, hospedajes, etc.
Sociales	- San Gil, considerada como la capital turística de Colombia, busca darle un mayor nivel al turismo en el municipio según los empresarios y el Instituto de Cultura y Turismo. Las partes interesadas tomaron decisiones que impulsarán y fortalecerán a San Gil como destino turístico de aventura, buscando la atracción de más turistas nacionales e internacionales demostrando calidad, experiencia y excelente atención al cliente (Rios, 2020). - La falta de información sobre la pandemia, o el miedo por parte de algunos habitantes de la región acerca del virus, genera una clientela menor. - Riegos en la salud de los empleados al momento de movilizarse al lugar de trabajo, y del contacto con compañeros y clientes. Es por eso que deben acatarse las medidas de seguridad tanto personales como empresariales que el ministerio de salud a estipulado tales como el uso de tapabocas, lavado de manos, distanciamiento social, registro de clientes a la entrada del establecimiento, limpieza periódica de las áreas comunes de la empresa, entre otras.
	- La tecnología ha presentado un crecimiento bastante acelerado a nivel mundial, la cual se ha convertido en uno de los factores claves de las empresas para su crecimiento y que a su vez genera empleos. Aplicaciones móviles que facilitan realizar pedidos a domicilio, impulsen las ventas a aquellos que no desean salir de sus casas por la crisis mundial. - A 2019, Colombia se posiciono en el sexto lugar como país más innovador de América Latina según la Organización Mundial De Propiedad Intelectual, donde invirtió alrededor del 0,22% del PIB en investigación y desarrollo.
Tecnológicos	- El acceso a las redes sociales que permiten llegar a fácilmente a la población nacional e internacional manteniendo con contacto a tiempo real con el cliente o potencial cliente. - La competencia que lleva un proceso de digitalización incluido en su planeación estratégica desde tiempo atrás. 2020 fue un año que transformó la entrega a domicilio de comida haciendo uso de la era digital, donde los usuarios se muestran más cómodos ordenando comida con tan solo un clic, incrementando la posibilidad de aumentar la base de clientes y la demanda de los restaurantes.

Tabla 2. *Continuación Análisis PESTEL*

Legales	- Reforma tributaria llamada Ley de crecimiento económico donde se hace descuento en la compra de maquinaria y equipo, un beneficio al dar empleo a profesionales sin experiencia y una disminución del impuesto de renta. (Redacción de El País, 2019) - Nuevos estándares de bioseguridad para autocuidado y prevención emitido por el Ministerio de Salud para evitar la propagación del COVID19, realizando un control de síntomas tanto del personal como de la clientela, aplicando el distanciamiento mínimo social, diseñar un plan de contingencia en la recepción de materias primas, entre otros. (Ministerio de Salud, 2020)
Ecológicos	- Cumplimiento de las leyes ambientales, generando residuos que no hacen impacto negativo al medio ambiente; haciendo uso de materiales reciclables y controlando los procesos operativos del restaurante. - Uso de cubiertos plásticos que deben ser desechados al primer uso como plan de prevención frente a la pandemia.

2.2 Antecedentes o estado del arte

2.2.1 Internacionales. Una estrategia para aquellos que tiene un presupuesto limitado en cuanto a la promoción y publicidad de sus productos es la del marketing digital. En la Universidad Internacional del Ecuador se realiza un modelo de negocios para el relanzamiento turístico del restaurante llamado *Restaurant & Coffee Shop Milagros Cultura Gourmet* haciendo uso del marketing digital, que permitiera recuperar y atraer más clientes y así llegar a una fidelización del mismo. Luego de estudiar la aceptación que el restaurante obtuvo 5 meses atrás antes de su cierre se concluyó que no se contaba con un posicionamiento en el mercado, que no había una imagen ante el cliente debido al descuido en la promoción digital en su página web y redes sociales, y que manejaba el mismo propietario quien no veía la importancia de la digitalidad como parte de su plan estratégico. Es así como diseñan un plan estratégico de marketing digital sin necesidad de usar un gran capital, basándose en la actualización y seguimiento de los perfiles ya creados por el restaurante, ayudado de una interacción continua con el cliente que potencialicen su crecimiento,

asegurando tener un crecimiento del 40% en nueva clientela y su fidelización a un año. (Caguana, 2018).

Igualmente, el marketing digital se está posicionando como el estilo de marketing que debe ser implementado en todo plan estratégico de cualquier compañía que tenga proyección. Calos Villafuerte y Betty Espinoza de Lima, Perú (2017) en su tesis *Influencia del marketing digital en la captación de clientes de la empresa Confecciones Sofía Villafuerte Villa El Salvador, Periodo enero – agosto* realizan un estudio de cómo la empresa de confecciones ha intentado aplicar durante un año el marketing digital pero que no cuentan con el conocimiento y capacitación en el tema, para explotar esta herramienta de promoción al máximo y así influir en resultados positivos. En su investigación se concluye que la empresa no ha obtenido fidelización o llegada de nuevos clientes porque al no tener conocimiento de lo que es un marketing digital, no lo estaban aplicando correctamente y por consiguiente no se obtenían los resultados esperados. A su vez, los clientes potenciales manifestaron en las encuestas que si la empresa manejara una promoción de sus servicios a nivel digital que permitiera acceso constante y actualizado a los mismo, contratarían sus servicios.

En la Universidad José Faustino Sánchez Carrión se realizó una tesis donde sus autores plantearon y aceptaron cuatro hipótesis que demostraron la influencia del marketing digital en la gestión de relaciones con el cliente, y la relación directa en el posicionamiento en el mercado. Allí Santillán y Rojas (2017) concluyen que “existe una influencia entre el marketing digital en la gestión de relaciones de los clientes, con una correlación positiva considerable del 80.4%, la cual es significativa, ya que el uso de la social media nos va permitir estar en contacto constante con los clientes, satisfaciéndole sus necesidades que lo requieren” (p. 71).

2.2.2 Nacionales. Riaño y Pinzón (2019) en su tesis *Estrategia de mercadeo digital para un restaurante típico en Bogotá. Caso de estudio: Restaurante Origen Bistró* de la Pontificia Universidad Javeriana, busca diseñar una estrategia de marketing digital para la atracción de los clientes potenciales, innovando en su forma de promoción a nivel tecnológico que atraiga nuevos segmentos meta. Su plan de acción se basa en posicionar el restaurante dentro de los líderes de las plataformas Tripadvisor y Restorando una vez se haga la búsqueda en el navegador Google junto con el seguimiento a las opiniones que los clientes transmiten en las diferentes redes sociales que permita al restaurante saber la percepción del cliente a tiempo real. Concluyendo así después de su investigación que “Se logra asociar las estrategias digitales con el éxito de los principales restaurantes que las utilizan, se aprecia que actualmente esta es una herramienta efectiva y de uso frecuente en la gestión de un negocio que la emplea para lograr equilibrar los beneficios económicos con la satisfacción del cliente y con el interés público” (p. 52).

Para Mejía y Riviera, de la Universidad Santiago de Cali, en su proyecto de grado *Diseño de un plan Marketing digital para Tool Store Cali 2019*, afirman que “El desconocimiento del uso de las tecnologías se puede ver reflejado en pérdidas; como clientes que optan por la competencia al no ver un cambio en el producto, desperdicio de materias primas y recursos en productos que no tienen un peso específico en el mercado” (p. 14). Al realizar la investigación, se percatan que la empresa en estudio se ha estancado en seguir con las estrategias tradicionales en vez de generar un aprovechamiento de las tecnologías que impulsen su crecimiento económico, por lo que se recomendó la promoción, comunicación y ventas por medio de las herramientas digitales.

La Facultad de Ciencias de la Comunicación de Fundación Universitaria los Libertadores, Puentes y Rueda (2016), publican la *Implementación de estrategia de marketing digital a Pymes familiares de productos alimenticios de dulces artesanales colombianos*. Allí se identificó que,

como empresa familiar, aplicaban las estrategias de marketing tradicionales sin ningún tipo de innovación digital, donde generaba desconocimiento de las nuevas estrategias usadas por su competencia, pérdida de clientes potenciales, no conocimiento en la opinión pública sobre su producto y ningún tipo de promoción de sus productos. Basados en esto, crean un plan de acción enfocado en liderar su presencia en los buscadores, y manejo de social media, que al momento de su implementación generó resultados positivos dando una percepción frente al cliente de aceptación y trazando el inicio de una relación empresa-cliente.

2.2.3 Regionales. Quintero y Reyes (2019) en su proyecto de grado *Diseño de Estrategias de Comercio Electrónico para la Empresa Inmobiliaria Quinta 22 de la Ciudad de Bucaramanga*, identifican las estrategias que se podrían llevar a cabo de acuerdo al comercio electrónico que les permita tener un grado de competitividad frente al mercado agresivo en el que se encuentran. Luego de su investigación, se planteó un plan de acción donde el objetivo principal era impulsar la competitividad y maximizar su rentabilidad, por lo cual en un plan estratégico debe incluirse el uso de los medios electrónicos que brinden diferentes canales de comunicación y gestión al cliente y propietario.

Por otro lado, Gutiérrez (2018) de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, presenta una implementación digital que impulse la competitividad del sector de cuero, calzado y marroquinería en Santander, siendo este sector uno de los más importantes en la región. Se establece que la constante evolución de las estrategias marca a diferencia en el posicionamiento de cualquier empresa frente a su competencia, y que, el uso de las herramientas digitales crean un valor diferenciado en su servicio que mejora la percepción del consumidor y cliente concluyendo “la implementación del comercio electrónico en conjunto con estrategias de marketing digital, generan

fuertes beneficios a la hora de automatizar, vender y ejecutar actividades de compra y venta para las organizaciones”.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Finanzas empresariales.

2.3.1.1 Definición. El termino finanzas es la ciencia encargada de administrar el dinero, que afectan de manera directa a las decisiones de cómo gastar, invertir y ahorrar el dinero proveniente de los ingresos de la empresa. En una visión empresarial, las finanzas buscan invertir el dinero de manera que se obtenga la mayor utilidad que incremente el dinero proveniente de los inversionistas, y la decisión de qué dinero de las ganancias se reinvierte en la empresa, y qué dinero se da a los inversionistas (Gitman y Zutter, 2012).

Para el profesor y expresidente de la *American Finance Assosiation* Jordan Roos (2015), las finanzas corporativas están relacionadas con hacer que la compañía logre los mayores beneficios respondiendo a tres preguntas que conllevan a tres áreas principales:

- Pregunta: ¿Qué tipo de inversiones a largo plazo se deberían hacer?;
Área: Presupuesto de capital.
- Pregunta: ¿Dónde adquirirá el financiamiento para el pago de las inversiones a largo plazo?
Área: Estructura de capital
- ¿Cuál será el método de administración de las finanzas, cobranzas a clientes y pagos a proveedores?

Área: Administración del capital de trabajo.

Las finanzas son aquellas que se enfocan en el valor, donde toda decisión conlleva a maximizar la riqueza de la empresa lo mejor posible. Por esto las finanzas corporativas son la vía para para comprender y superar los problemas que atraviesan las empresas, entendiendo que siempre se busca complacer los intereses de los inversionistas o accionistas (Dumrauf, 2010).

Para Campos (2017), las finanzas empresariales o corporativas “se pueden definir como la parte de las finanzas relacionadas con la obtención y aplicación de los recursos de una empresa” (p.12).

2.3.1.2 Stakeholders. El empresario crea su empresa para generar ingresos que le permitan adquirir una utilidad que conlleve a la reinversión en su proyecto y la obtención de ganancias a él y sus inversionistas dando paso al termino *stakeholder* que significa participante, inversor o accionista.

Como parte de las teorías de la organización, Freeman (1984) afirma que los *stakeholders* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (p.25). Como parte de la ética empresarial, Carroll relaciona este concepto a la responsabilidad social afirmando que esta debe abarcar la responsabilidad económica, legal, ética y discrecional de la empresa conforme a las expectativas sociales, aplicándola de una manera voluntaria (Aldeanueva, 2013).

Así mismo, se debe tener claro los grupos de interés internos y externos que afectan a toda organización que da a relucir la calidad del producto y/o servicio que brinda la empresa (Granda y Trujillo, 2011).

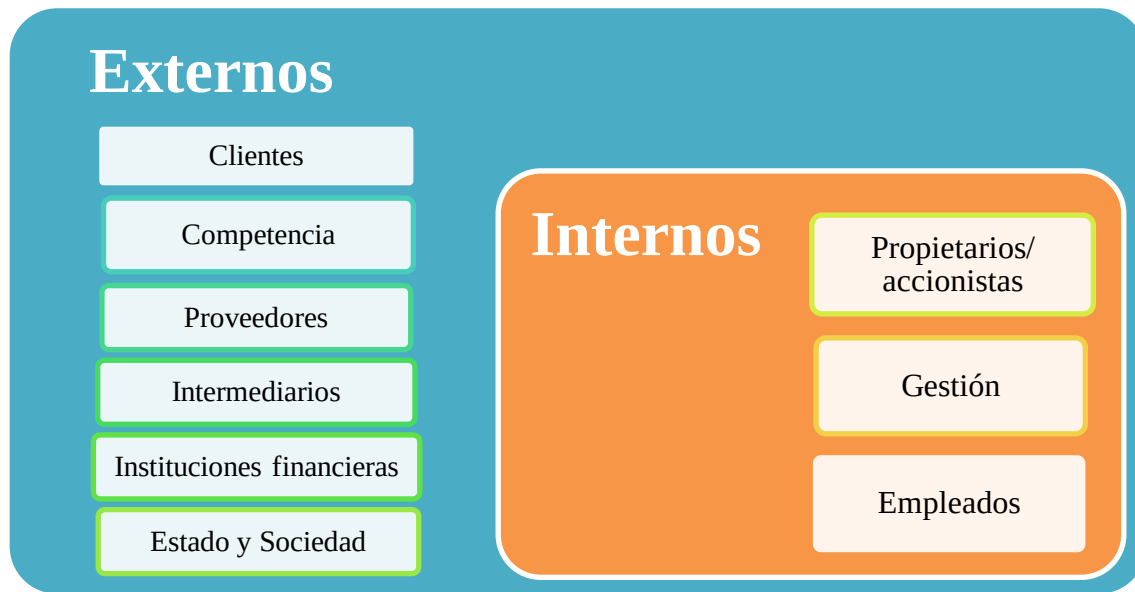


Figura 5. Grupos de interés de Stakeholders.

Adaptado de “La gestión de los grupos de interes (Steakholders) en a estrategia de las organización”, por Granda, G y Trujillo, R, 2011.

1. Aspectos Internos

- Propietarios/accionistas: en su posición de poder tiene la autonomía de tomar las decisiones que busquen siempre generar utilidades donde se recupere lo invertido, y que le permitan la reinversión y el aumento de su capital.
- Gestión: busca un posicionamiento y reconocimiento frente a la competencia con una libertad brindada para la toma de decisiones cuyo objetivo es siempre generar buenos ingresos.
- Empleados: mantener un estatus laboral con un sueldo justo, y cobertura social, que le permita un crecimiento personal y profesional continuo. Hace parte del proceso de producción del bien o servicio el cual es responsable de entregarlo en óptimas condiciones.

2. Externos

- Clientes: es la parte que tiene la expectativa de una experiencia significativa que lo mantenga cautivado, y que le brinde confianza suficiente para seguir haciendo uso del bien o servicio ofertado.
- Competencia: según el sector en el que se desenvuelva la empresa, mantener siempre la competencia justa y el ánimo de cooperación si es necesario.
- Proveedores: aliado estable del proceso de la empresa que mantenga las materias primas en condicione favorables que generen valor al producto para lograr el incremento de los ingresos operaciones. Se debe tener como objetivo la economía de escala.
- Intermediarios: colaboran en la generación de valor ya que hacen parte del proceso de la cadena de valor teniendo un contacto directo con el cliente al momento de ofertar los productos, donde se debe tener en cuenta dos premisas: *Top of mind (Recordación)*, y *Top of hearth (Recordación con cariño)*.
- Instituciones financieras: provee el apalancamiento a la empresa el cual debe ser manejado con de manera correcta, para no caer en endeudamientos innecesarios que produzcan iliquidez de la empresa.
- Estado y sociedad: es la legislación, autoridades, responsabilidad y opinión publica parte de la operación comercial.

Financieramente, la incidencia de los stakeholders de una manera resumida y visual puede reflejarse de la siguiente manera:

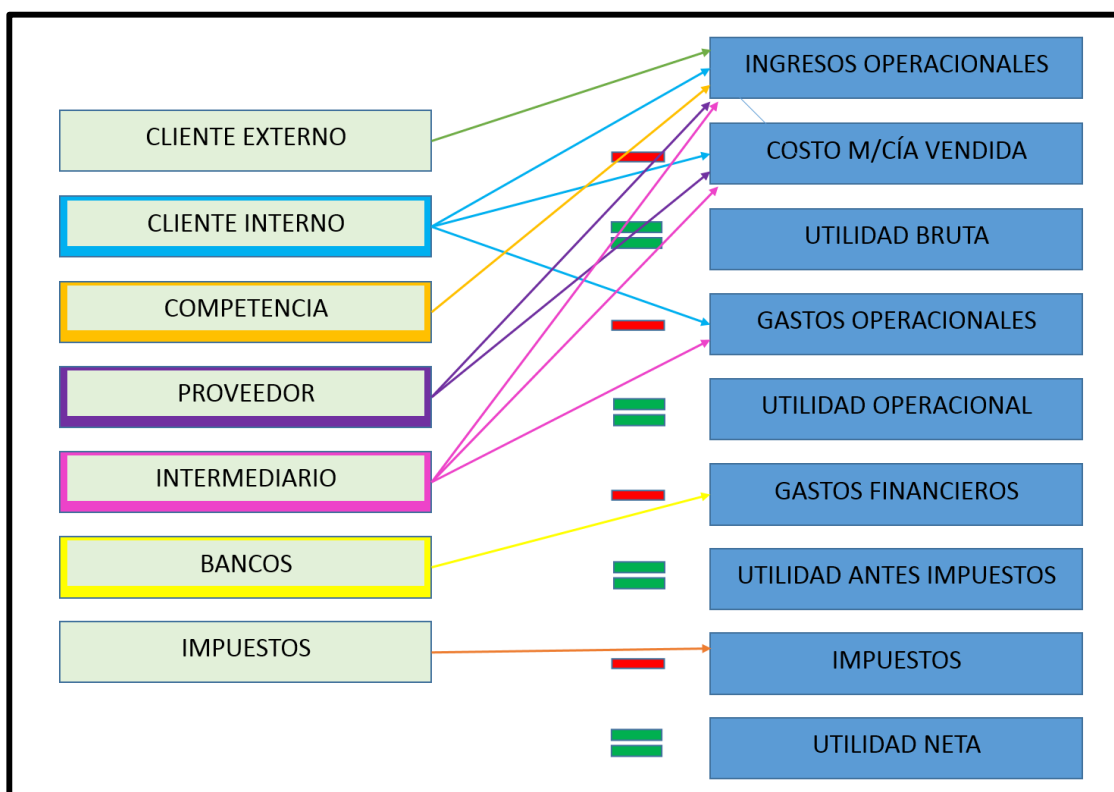


Figura 6. Incidencia *Stakeholders* en el Estado de Resultados.

2.3.1.3 Indicadores de medición financiera. Se entiende como indicador financiero aquellos que evidencian la relación que existe entre las cuentas de los estados financieros, dando un análisis actual de la realidad financiera de la empresa.

Se distinguen indicadores financieros principales (Renta Fija, 2020):

- Liquidez: es la capacidad de la empresa de generar dinero en efectivo para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo adquiridas previamente.
- Eficiencia: se mide la correcta administración de los recursos. Relación entre los costos de producción y el producto final.
- Endeudamiento: en la capacidad que tiene la empresa para adquirir obligaciones financieras para financiar los procesos basados en el patrimonio.
- Rentabilidad: indicador que refleja las ganancias de la empresa.

2.3.1.4 Drivers. Se define drivers como indicadores accionables que permiten comprender la relación causa y efecto existente dentro y fuera de la compañía, por lo cual son necesarios para la toma de decisiones a nivel estratégico de la misma (Rosado, 2019).

Estos impulsan el crecimiento del valor agregado del servicio y producto de la empresa gracias a la medición de los factores fundamentales en la empresa que afectan de una u otra manera los resultados empresariales partiendo de la proyección de desarrollo que se haya definido. Igualmente, Rodríguez y Fernández (2007) definen un proceso de evaluación para los drivers de la siguiente manera:



Figura 7. Proceso de evaluación Drivers.

Adaptado de “Inductores de valor y valoración de la empresa: coincidencia de distintos métodos”, por Rodríguez, A y Fernández, S, 2007.

1. Driver Liquidez. Se definen para medir la capacidad que tienen las empresas de adquirir obligaciones financieras. A su vez describe la situación de pasivos mediante la medición de efectivo, cobro de cartera, conversión y los inventarios (Estrada y Monsalve, 2014).

2. Driver de actividad. Indicador definido para la comparación del balance general y el estado de resultados para analizar el uso de los recursos de la empresa. De forma más clara, es la medición

de la eficiencia especialmente en los activos operacionales y la recuperación del dinero invertido (Estrada y Monsalve, 2014).

3. Driver de endeudamiento. Mide el grado y la manera que participan los acreedores en el proceso de financiamiento de la empresa (Estrada y Monsalve, 2014).

4. Driver de lógica financiera. Es el encargo de diagnosticar de manera general el manejo que se está dando a los costos de producción frente a los ingresos obtenidos, el margen de contribución y el punto de equilibrio de este y los costos marginales.

5. Driver de caja operativa. Mide el flujo de caja, es decir es la medición del flujo entre cobros y pagos realizados gracias a la actividad económica. (Restrepo, 2017)

6. Driver de generación de valor. Es aquel que enfrente cambio positivo o negativo entre la inversión realizada sobre los ingresos obtenidos (Rentabilidad del accionista), y con la proyectada por el mismo accionista al comiendo del periodo (Boal, 2017).

2.3.1.5 Análisis de la performance y lógica empresarial. En las diferentes empresas, sin importar el sector al que pertenezcan, existen tres niveles que deben tener en cuenta al momento de la toma de decisiones, vitales para el posicionamiento en el mercado y la generación de valor.

1. Decisiones de financiamiento. Para la toma de decisiones del tipo de financiamiento se debe conocer los 7 tipos principales que existen (El Economista, 2013):

- Bancaria: es la indicada para negocios tradicionales, que tengan garantes y recursos propios del propietario para poder responder financieramente.
- Subvención pública: no se recomienda para considérala como financiación, sino más bien como un incentivo.

- FFF: Family (Familia), Friends (Amigos) and Fools (Personas cercanas al emprendedor). Es ideal para emprendimientos pequeños, donde prima una relación personal antes que profesional entre el propietario y potencial inversor, donde no se requieren mayores justificativos.
- *Business angels*: son aquellos inversionistas que no solo aportan capital financiero sino también experiencia y contactos en el mercado.
- Capital riesgo: luego de los bancos, son la segunda fuente de financiación usada por las empresas. Aquí, los inversionistas son entidades que quieren participar en el capital de las empresas no cotizadas en el mercado bursátil.
- Préstamo participativo: la entidad financiera que aporta el capital a la compañía, participa de las ganancias de la misma, manteniendo un interés fijo al cobro.
- Crowdfunding: es una financiación colectiva que el propietario demanda normalmente a través de plataforma de internet a todo aquel interesado en aportar capital a su proyecto brindando una contraprestación.

2. Decisiones de inversión. Es el tipo de decisiones financieras estudiadas desde un punto externo. Su modo de operación es a través de los mercados e intermediarios financieros, que a su vez tiene en cuenta los siguientes puntos (Arguedas y González, 2016):

- Decisiones de colocación de los fondos en acciones u obligaciones
- Decisiones respecto al cálculo del riesgo en activos financieros
- Decisiones en la gestión de cartera que permita alcanzar los objetivos definidos.

3. Decisiones de operación. Estas decisiones son las encargadas de fijar el curso adecuado para alcanzar los objetivos fijados por la organización. Estas son el origen de todas las políticas de la

empresa y de los objetivos en la planeación estratégica. Es así como Arnoletto (2007) define las principales decisiones que acarrea este ámbito son:

- Decisiones sobre productos (¿Qué producir?): Selección de productos nuevos, modificación de productos existentes, diseño y cambio de diseño de productos.
- Decisiones sobre proceso (¿cómo producir?): Elección de la configuración productiva, selección y diseño del proceso.
- Decisiones sobre tecnología: Muy vinculadas con la anterior, constituyen el proceso de selección de la tecnología adecuada para ciertas condiciones de producto proceso cantidad, complementadas luego con los análisis de la llamada Ingeniería del Valor (simplificación y fabricabilidad).
- Decisiones sobre capacidad: Estudio de la demanda inmediata y futura posible, teniendo en cuenta la capacidad de crecimiento, las prioridades competitivas y las posibilidades de financiación.
- Decisiones sobre localización: Dónde instalarse: cerca de los factores de la producción, cerca de los mercados, u otras alternativas.
- Decisiones sobre distribución de planta: Disposición en planta de los componentes del proceso productivo y sus áreas auxiliares, etc.
- Decisiones sobre calidad: Definición de criterios y políticas de calidad, qué norma seguir, búsqueda de certificaciones, etc.
- Decisiones sobre planificación y control: Planificación y control de la producción, de los inventarios, de las compras, de la capacidad; decisiones sobre los sistemas a usar para planificar y controlar.

- Decisiones sobre aprovisionamiento: Estudio de la logística de operaciones: de abastecimiento, de transformación y de distribución; sistemas justo a tiempo, kan ban, etc.
- Decisiones sobre personal: Formas de selección, contratación, gestión operativa, formación, promoción y despido del personal. (p. 61)

2.3.2 Marketing. Según el padre del marketing moderno Philip Kotler (2013), marketing se define como “un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”.

A su vez, define las 4p del marketing, producto, precio, promoción y plaza.

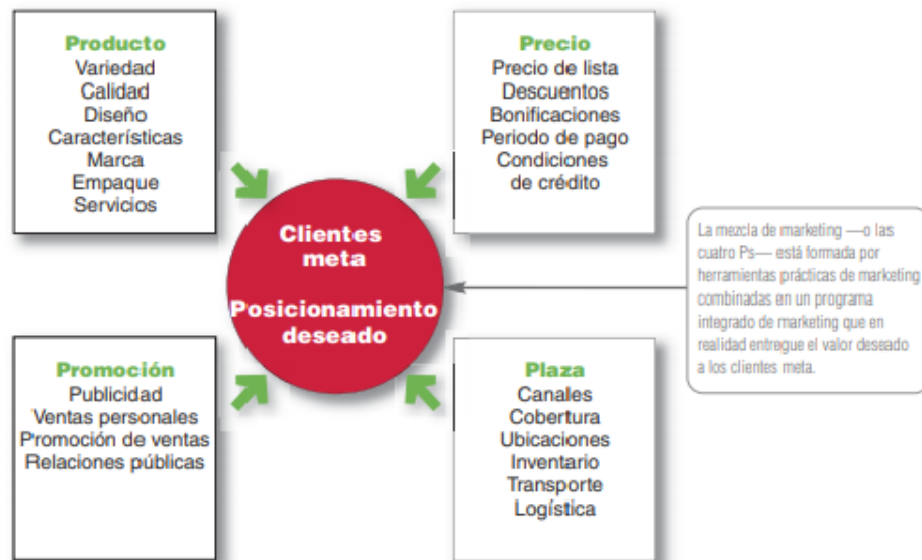


Figura 8. 4p de Kotler.

Adaptado de “Fundamentos del marketing”, Armstrong, G y Kotler, P, 2013.

Una de las definiciones que impactaron el mundo del marketing fue la de Edmund Jerome McCarthy quien “Define el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (Cocoa, 2006, p. 50).

Según Jerome McCarthy (2001):

El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (p. 8)

Por su parte, Thompson (2006) analiza la perspectiva de diferentes expertos en el tema y sintetiza la definición de marketing como:

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

1. Marketing digital. Una herramienta que facilita la comunicación y el comercio nacional e internacional ideal para su aplicación en el plan estratégico de cualquier compañía presenta varias definiciones.

Según Ivoskus (2010) “el marketing digital permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando las posibilidades que nos brindan los nuevos junto a los tradicionales, generando así mayor interacción y atrayendo a los usuarios a la participación” (Bricio, Calle y Zambrano, 2018, p. 105).

Por su parte Selman (2017) en su libro afirma que:

El marketing digital consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que un usuario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que nosotros hemos planteado de antemano. Va mucho más allá de las formas tradicionales de ventas y de mercadeo que conocemos e integra estrategias y técnicas muy diversas y pensadas exclusivamente para el mundo digital. Parte de conocimientos variados sobre comunicación, mercadeo, publicidad, relaciones públicas, computación y lenguaje.

Rodrigo López manifiesta que “el marketing digital abarca toda una estrategia de comunicación, publicidad y relaciones públicas, toda la comercialización realizada a través de la red desde cualquier dispositivo electrónico como *smartphones*, *pc*, *tv digital*, *tablets*, para promover el desarrollo de marca, producto o servicio” (Gomez, 2013, p. 32).

El Instituto de Marketing Digital (DMI) define al marketing digital como “el uso de tecnologías digitales para crear una comunicación integrada, objetiva y medible que ayuda a adquirir y retener clientes mientras se construyen relaciones más profundas con ellos”. (IGI Global, 2017)

Castaño y Jurado (2014) plantean unas diferencias entre lo que se conoce como marketing tradicional y el marketing digital evidenciado en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Diferencias entre marketing tradicional y digital*

Marketing tradicional	Marketing digital
Objetivo: Aumentar las ventas. Centrado en las características en el producto y servicio.	Objetivo: Tener una relación con el cliente. Orientado al cliente, intenta ofrecerle un producto o servicio personalizado a sus intereses y necesidades.
Diferencia entre vendedor y cliente: cada uno desarrolla un rol específico.	Cliente y vendedor se sitúa en el mismo nivel.
Publicidad directa y masiva.	Publicidad personalizada.
Los resultados no son rápidamente cuantificables	Los resultados se miden rápidamente gracias a las estadísticas.

Nota: Adaptado de Buchelli, E. V., & Cabrera, L. A. (2017). Aplicación del marketing digital y su influencia en el proceso de compra de los clientes del Grupo HE y Asociados S.A.C. Kallma Café Bar, Trujillo. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2998/1/re_admi_estrella.buchelli_luis.cabrera_marketing_digital_datos.pdf.

Dentro de las tendencias del marketing digital, según el estudio realizado por la Agencia SM Digital realizado en 2017 se encuentra:

- A nivel de contenidos: aquellas referentes a la comunicación con el usuario por medio de plataformas educativas cuya característica principal es que está llena de imágenes.
- Boom del móvil y comercio social: es la reunión de todas aquellas aplicaciones y plataformas que permiten al usuario realizar cualquier tipo de actividad desde su dispositivo móvil.
- La inteligencia artificial: todo aquello que se crearon para facilitar la vida al ser humano y que actúan con su propia inteligencia.
- SEO: *Search Engine Optimization*, es aquel que mejora el proceso de búsqueda en las plataformas como Google.

- Social media: plataforma que permiten el comercio de productos y servicios entre sus usuarios, gestión de empleos, proyectos, etc.
- Blogging: Herramienta que funciona por comandos de voz desde los dispositivos móviles para realizar búsquedas, descargas, escritos, etc.

2. Redes sociales. Actualmente se evidencia el constante uso de las redes sociales por motivos personales y profesionales, donde la constante interacción con otras personas por este medio puede volverse adictivo, siendo el medio por excelencia más usado en internet. Se define pues a redes sociales como:

Actividades que resultan en conexiones e interacciones entre los individuos y grupos que utilizan una amplia variedad de herramientas. Esas herramientas incluyen e-mail, blogs, postings, mensajes instantáneas y mensajes de texto y, así como programas que permiten compartir información digital en formatos de video, audio y texto. (Emi y Martínez, 2016)

Las características de las redes sociales son una forma de comunicación fácil y accesible ya sea por el dispositivo móvil o por un ordenador, que permite el contacto en tiempo real con numerosos usuarios de las mismas. Las plataformas que dominan el mercado son: Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok, Snapchat, y Pinterest, un resultado arrojado en enero de 2020 por Global Digital Overview, donde también se evidencia el constante crecimiento año tras año desde su creación según lo muestra la siguiente gráfica:

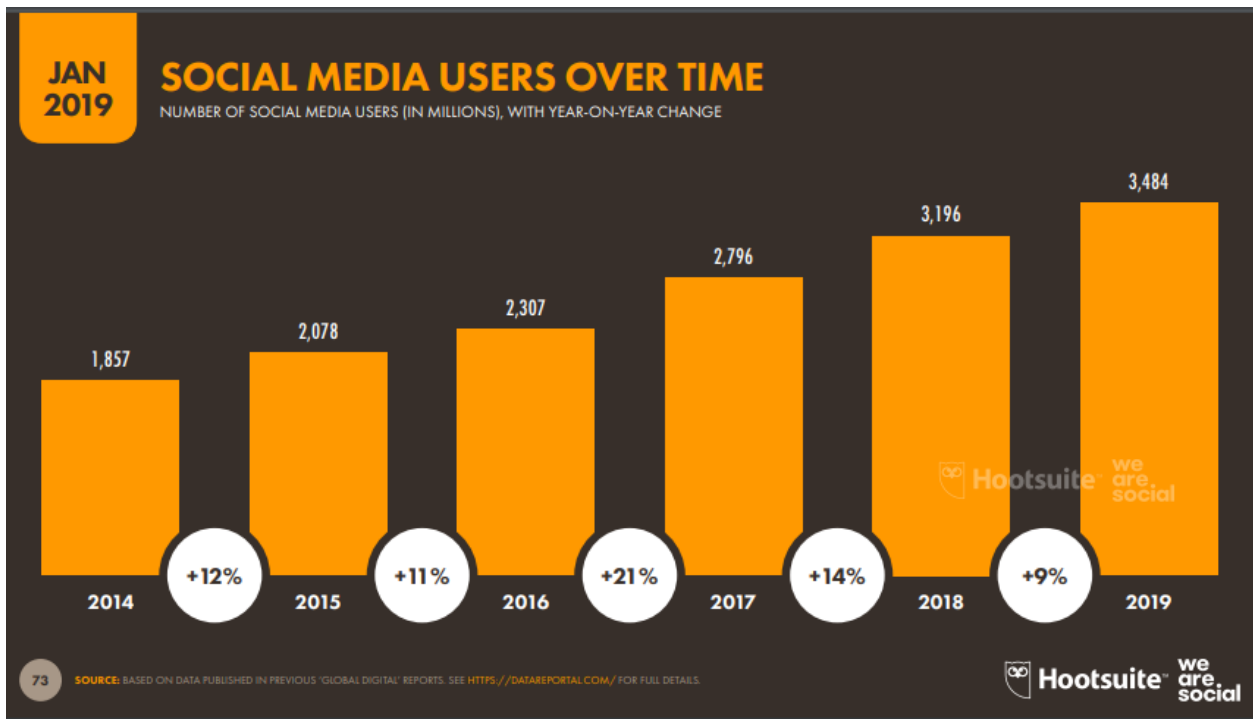


Figura 9. Crecimiento de uso de redes sociales.

Adaptado de “Digital 2020: 3.8 billion people use Social Media”, Kemp, S, 2020.

Anteriormente la comunicación entre clientes y marca era liderada por las marcas, estas decidían en qué momento comunicarse con el público, manejaban el flujo de información y decidían si responder o no a las quejas de los usuarios. Con la llegada de las redes sociales como ya se mencionó anteriormente esto cambio, ahora los consumidores que tienden a estar más informados y tiene más fácil acceso a la web, pueden difundir de manera muy fácil cualquier opinión o referencia. (Ramírez, 2019)

Mejía y Riviera (2019) afirman que a nivel empresarial estas plataformas tienen un mayor alcance en los clientes actuales y potenciales lo que las hace una ventaja estratégica de bajo costo y moderna para generar cercanía, fidelización, presentación de portafolio actualizado, interacción y afinidad, lo que conllevaría a un posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

3. Ventaja Competitiva. La ventaja competitiva es la capacidad que tiene toda organización de ser mejor que su competencia, a lo que Michael Porter, nombrado el padre de la estrategia corporativa y autor de múltiples libros, afirma que está directamente relacionada con la cadena de valor, enfocándola en dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?; y ¿Cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor? Su respuesta fue a modo general en 1985:

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. a nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Riquelme, 2014)

Porter (citado por Devoto, 2014) define dos tipos de ventaja competitiva:

- Ventaja en costos: es la tener un costo menor al del competidor, es decir, ofrecer un producto a menores precios y gran rotación de producto. Se debe tener en cuenta la inversión en equipos, control en los costos de producción y estandarización de producto.
- Ventaja en costos: es la tener un costo menor al del competidor, es decir, ofrecer un producto a menores precios y gran rotación de producto. Se debe tener en cuenta la inversión en equipos, control en los costos de producción y estandarización de producto.

Existen múltiples maneras de alcanzar una ventaja competitiva, que haga a la empresa única y la preferida del consumidor, por eso en su estrategia debe incluir aspectos claves que le permitan ser de fácil diferenciación, difícil de imitar, sostenible y que obtenga resultados positivos en la relación producción-utilidad.

4. Planeación estratégica. Diversos estrategias, autores y empresarios han afirmado definiciones para lo que es y encierra un plan estratégico. Se empieza entonces a encontrar cual es el concepto de planeación a lo que se afirma que:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (Reyes, 2009).

“Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimiento mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización, es un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso de eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (Ander-Egg, 1991, p. 25).

La planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.” (Ahumada, 2013).

Luego de la reunión de estos conceptos, José Antonio Kuri (2013) plantea una definición completa:

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio (p. 2).

La planeación estratégica es entonces “el proceso formalizado de la planeación a lo largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanza las metas de la organización” (Burnett, 1996) la cual fue introducida en las empresas comerciales a mediados de 1950, siguiendo el nombre de sistema de planeación a largo plazo, donde la importancia se basaba en la gestión operacional resolviendo los problemas que se presentaban a corto y mediano plazo. Esta fue evolucionando hasta convertirse en uno de los principales elementos en las organizaciones a nivel mundial en la dirección estratégica. (San Martin Armijo, 2003, p. 9).

2.3.3 Gestión humana.

2.3.3.1 Definición. Este concepto empieza a evidenciarse en consecuencia a la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico que se dio entre los años 1870 y 1900. Aquí se comenzó a considerar la mano de obra como un tipo de riqueza que generaba valor al producto y que hacía parte del precio que se definía al mismo, dando paso a la administración sistemática que permitiera solucionar los problemas de personal, dar motivaciones a empleados y empresarios, inversión en el bienestar del trabajador tanto individual como colectivo. Con el pasar de las épocas se fue prestando más atención en el bienestar del trabajador considerando actualmente la gestión de talento humano como el proceso encargado de atraer, gestionar el talento, capacitar, motivar, y desarrollar la relación de lealtad. Asimismo, su objetivo principal es gestionar

los problemas más críticos de la empresa enfocados en la fidelización del cliente, aumento de productividad, y calidad del producto y servicio orientándose en el desarrollo de capacidades organizacionales (Calderon, Alvarez y Naranjo, 2006).

2.3.3.2 Legislación laboral. Como parte de la gestión humana se debe tener en cuenta las leyes y normas que velan por el bienestar tanto del empleador como del empleado. En Colombia, la legislación laboral quien clasifica el trabajo como un derecho, es la encargada de la ejecución de todo tipo de contrato entre las partes indiferentemente de su nacionalidad, cuyos aspectos claves para revisión son la remuneración laboral, duración del contrato, sistema de seguridad social, jornada laboral, tipo de contrato y demás aspectos legales que deban ser tomados en cuenta dependiendo del contrato (Portal empresarial, 2019).

Según el Ministerio de Trabajo en Colombia, existen 5 tipos de contratos (Ministerio de Trabajo, 2017):

1. Contrato por obra o labor: es un contrato de tipo escrito, donde se trabaja por el tiempo que dure la labor y determinado en una labor específica.
2. Contrato a término fijo: contrato de tipo escrito, con una fecha de inicio y una fecha de finalización. Si es mayor a un año y menos a 3, puede ser prorrogable. Si es inferior a un año, se puede prorrogar 3 veces.
3. Contrato a término indefinido: es un contrato de tipo verbal o escrito, donde no tiene especificado la fecha de finalización, se identifica claramente la labor a realizar, lugar de trabajo y remuneración.
4. Contrato de aprendizaje: tipo de contrato para aquella persona que quiere realizar la práctica de la formación teórica en una entidad avalada por un tiempo determinado no superior a dos años,

recibiendo un apoyo mensual del 50% en la fase electiva, y del 75% en la fase practica del salario mínimo legal vigente.

5. Contrato temporal, ocasional o accidental: es de tipo verbal o escrito, no mayor a 30 días y para actividades diferentes a la naturaleza de la empresa.

2.3.4 Gerencia de proyectos.

2.3.4.1 Definición. Moreno (2018) define un proyecto como el “conjunto de actividades enfocadas a desarrollar un objetivo específico”, mientras que para Wallace (2014) un proyecto es sencillamente un tipo de producción definido como “un producto exclusivo, original y único”.

Project Management Assosiation of Japan (2016) plantea un enfoque interesante de lo que es un proyecto, definiéndolo como “un emprendimiento de creación de valor basado en una misión de proyecto que es completado en un marco de tiempo dado u acordado y bajo restricciones, incluidos los recursos y circunstancias externas”

Se puede entonces concluir que un proyecto es el esfuerzo que se realiza dentro de un principio y final definido, para obtener un resultado único (producto o servicio). Asimismo, un proyecto se considera finalizado al momento que todos los objetivos del mismo hayan sido completados a cabalidad (Ameijide, 2016).

En consecuencia, de las necesidades latentes en el mercado, lo proyectos surgen como respuesta a las mismas, por lo que se debe hacer una gestión que direccione y organice estos proyectos para lograr la satisfacción del cliente. Es así, como numerosos líderes empresariales definen la gestión de proyectos como el estilo que orienta y organiza el proyecto determinado con

ayuda de herramientas y estrategias, que permitan el cumplimiento de los objetivos (Moreno, 2018).

Kernezer (2013) hace una definición muy completa, donde define la gerencia de proyectos como:

La planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para un objetivo a corto plazo que se ha establecido para completar metas y objetivos específicos, además utiliza el enfoque sistémico de la gestión al disponer de personal funcional (jerarquía vertical) y asignarlo a un proyecto específico (jerarquía horizontal). (p. 4).

Se puede entonces decir que la gestión de proyectos es aquella aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas, que forman un conjunto de estrategias que logran el cumplimiento de los objetivos de los stakeholders definidos en un proyecto. Esta meta, se logra siguiendo unos grupos de proceso:



Figura 10. Grupos de procesos Gerencia de Proyectos.

Adaptado de “Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos PMP-PMI”, HMD Project Managers, 2016.

2.3.4.2 Etapas de un proyecto. Es indispensable el encontrar un equilibrio entre las expectativas de los *stakeholders* y los costos, riesgos, tiempo, desempeño y calidad. De allí se desprenden unas etapas del proyecto que definen su ciclo de vida y sus estándares para el cumplimiento del mismo (Castillo y Plazas, 2018).

1. Etapa de preinversión: es la evaluación legal, técnica, ambiental, social, económica y financiera de los aspectos necesarios para el cumplimiento de una necesidad identificada en la población objetivo.

- **Formulación:** Identificación de la necesidad y objetivo del proyecto de la siguiente manera:
Identificación: diagnóstico de la situación actual de la población objetivo donde se involucre su opinión del problema y posibles soluciones a él. Se concluye con las causas a solucionar, efectos y estrategias para llevar a cabo el proyecto.
Preparación: Realizar los estudios necesarios para poder dar inicio a la ejecución del proyecto. Dichos estudios son: Legales (Normas, leyes, decretos, etc.), de mercado (demanda y oferta actual de la población objetivo), técnicos (equipos, maquinarias e instalaciones), institucional u organizacional (capacidad operativa de equipo de trabajo), ambiental (minimizar el impacto ambiental según las normas internacionales y nacionales), y financiero (costos, materias primas, gastos de administración, gastos de ventas, etc.)
- **Evaluación ex ante:** fase donde se decide si es viable la ejecución del proyecto luego de los análisis anteriores, junto un reanálisis financiero, económico y social.

2. Etapa de inversión: se da inicio a esta etapa luego de aprobar los análisis de la etapa de preinversión donde sus resultados son óptimos para la inversión del proyecto definido. Esta etapa se compone de cuatro fases importantes:

- Operación y mantenimiento: se realiza la selección del equipo operador encargado de garantizar el correcto funcionamiento del producto o servicio en su ciclo de vida, puesta en marcha del mismo y su mantenimiento.
- Evaluación expost: aquí se realiza en análisis de las etapas anteriores para la obtención de una medición que permita el análisis del funcionamiento del producto. Las características a evaluar son: cobertura, focalización eficacia, eficiencia, efectos, impacto, relación costo/impacto.

Se debe realizar una evaluación del impacto del proyecto luego de su ejecución que permita medir el nivel de éxito del producto y así realizar acciones correctivas y preventivas al mismo.

2.3.4.3 Oficina de gestión de proyectos PMO. Project Management Office, en sus siglas en inglés, como evolución de la dirección de proyectos, es el departamento dentro de la empresa con una influencia alta, que se encarga de vincular cada uno de los proyectos identificados con los objetivos de la empresa de forma permita la evolución de esta. A su vez, estandariza los procesos directamente relacionados con la gestión de proyectos, metodologías, herramientas, técnicas, y facilita los recursos necesarios para estas (Sanz, 2017).

De igual forma se identifican tres tipos de PMO según el control que se tenga en el proyecto (Gradino y Landaure, 2019):

- PMO de apoyo: caracterizados por su baja participación en la gestión de proyectos, son los servicios que complementan como repositorios el proyecto y solo hacen parte de él cuándo se solicita.
- PMO de control: su participación en el proyecto es moderada, se encargan de verificar si las metodologías en la ejecución del proyecto se están llevando a cabo según lo propuesto.

Generalmente, este tipo de control se solicita cuando se hace necesario realizar el seguimiento de las actividades, procedimientos y documentación que se requiere.

- PMO de dirección: es el encargado del proyecto, su función es de soporte y control en el proyecto, y como su mismo nombre lo dice es el director del mismo. Aquí se asignan los gerentes de proyecto encargados de realizar y comunicar informes periódicos a su equipo de trabajo.

3. Método

Sabiendo que los métodos mixtos son “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, 2014), la presente investigación se realiza con un enfoque metodológico mixto, donde se da un enfoque cualitativo exploratorio gracias con la recopilación de fuentes documentales para realizar el diagnóstico actual de la empresa, con una descripción de su influencia en el mercado, donde se identifique la situación actual frente al marco teórico. Y cuantitativa al calificar numéricamente las respuestas recibidas y diagnósticos obtenidos.

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Caso de estudio. Como lo expresa el Diccionario de las ciencias de la educación, el caso estudio se define como la herramienta que se usa para revelar una hipótesis de investigación que permita tomar decisiones empresariales a raíz de sus resultados, es decir un instrumento que aporta información para el diagnóstico de la empresa y siendo la base de diseño de planes estratégicos para la misma (Diccionario Enciclopedico de Ciencias de la Educación, 2005).

Recopilando las definiciones que se han dado con el pasar de los años, se puede decir que el estudio de caso es aquella exploración en un periodo de tiempo de una población objetivo, considerada como una estrategia de recolección de información para su respectivo análisis, incluida en el diseño metodológico (Díaz de Salas, Mendoza y Porras, 2011).

3.1.2 Clasificación según alcance y número. Acorde a lo que afirma Yin se puede involucrar en el caso de estudio uno o más casos dentro de una compañía dependiendo si lo que se quiere investigar es una sola parte de la organización de manera global, o varios aspectos. En la presente investigación el caso estudio es una sola compañía, que, aunque se analizan varios enfoques dentro de ella, se hace es un análisis global y en conjunto por lo que se denomina un caso de estudio holístico (Castro, 2010).

3.1.3 Definición del enfoque del caso de estudio. Se hará uso de una metodología combinada, es decir se dará a la presente investigación un enfoque descriptivo ilustrativo y exploratorio de efecto. El enfoque descriptivo ilustrativo se encamina en identificar la situación problemática de la empresa mediante un diagnóstico de la empresa, por su parte el exploratorio de efecto intenta dar una explicación de los componentes de la empresa identificando las causas, los efectos y su relación (Díaz de Salas, Mendoza y Porras, 2011).

Con este enfoque se quiere comprender el posicionamiento que tiene en el mercado desde el momento de su inauguración hasta ahora, problemáticas que se han presentado con la evolución del mercado y adaptaciones hechas acorde a la competencia.

3.2 Fases de la Investigación

Se tomó como base para la investigación el modelo BID (2011), definiéndose de la siguiente manera: un *diseño del estudio* de caso describiendo la situación actual del sector y realizando un diagnóstico de la situación actual de la empresa, seguido por el *propósito* en el cual se identifica el contexto en el que se encuentra el restaurante para poder generar estrategias que impulsen el

crecimiento y posicionamiento del mismo en el mercado. Asimismo, se realiza la *recopilación de datos* que respondan las preguntas de investigación previamente definidas en el documento y así poder realizar el *análisis de la información* comparándola con lo esperado por el propietario frente al mercado competitivo. Finalmente, se hace la *redacción del informe* que incluya los resultados y conclusiones de la investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa (Luna y Rodríguez, 2011).

3.3 Fuentes de Recolección de la Información

Maranto y González (2015) definen las fuentes de información como el instrumento que nos permite adquirir un conocimiento por medio de datos basados en hechos reales y teorías, que permiten el desarrollo de la investigación. Es así, como definen las fuentes primarias como la información original de primera mano o como resultado de un trabajo intelectual tales como libros, tesis, artículos científicos, opiniones de expertos, seminarios, documentales, patentes, testimonios. Las fuentes secundarias son aquellos documentos que tomaron fuentes primarias y las llevaron a un análisis o interpretación. Finalmente, las fuentes terciarias son el producto de análisis personal del investigador de las fuentes primarias y secundarias que permiten tener una idea general de la investigación que se está realizando.

Para la presente investigación se hizo uso de fuente primarias para recopilar los datos de la empresa que permitan el análisis, a su vez que la documentación teórica que permita diagnosticar el restaurante frente al sector. A su vez, fuentes secundarias que brindaron antecedentes frente a la problemática identificada en la empresa en investigación.

3.4 Instrumentos de Recolección de la Información

En primera instancia se recurrió a realizar una entrevista con el propietario de JuanMar Restaurante donde se pudo obtener la información y datos necesarios de las estrategias que se han llevado a cabo para la administración del lugar. A su vez, se recopiló la documentación oficial financiera, legal y administrativa para realizar el diagnóstico actual de acuerdo a los ítems planteados en la investigación. Finalmente, se optó por la observación para el análisis de la prestación del servicio.

3.5 Métodos de Análisis de la Información

Para el análisis de la información recolectada, luego del diagnóstico de la situación actual por medio de los resultados de las matrices POAM y PCI, se definieron los siguientes métodos de acuerdo al ítem evaluado:

- **Análisis financiero:** se tomó la información contable y financiera de la empresa con el fin de analizar cada uno de los indicadores relevantes que permitiera conocer el estado actual de la operación.
- **Análisis de Marketing:** basados en el marketing digital definido en el marco teórico, se hizo un seguimiento del manejo, actualización de las plataformas virtuales, o carencia de las mismas, interacción con los clientes, y aparición en las más importantes plataformas gastronómicas del país, junto con el nivel de satisfacción.
- **Análisis de gestión humana:** se realizó la comparación de la vinculación de los empleados en el restaurante frente a la legislación laboral colombiana.

- Análisis de gestión de proyectos: se realizó un análisis de listas de escala donde se midió el grado de madurez de la compañía en este ítem.

4. Resultados

Según los resultados obtenidos, se evidencia la situación actual de la empresa Juanmar Restaurante, vista desde cuatro perspectivas: finanzas, marketing, gestión humana y gestión de proyectos. Para el análisis se hizo el uso de matrices que exponen los puntos por mejorar, y los factores que se encuentran en una situación óptima, dando paso a un análisis de fácil comprensión.

4.1 Análisis de la situación actual de la empresa

4.1.1 Matriz de perfil de oportunidades del medio POAM. Para realizar el análisis POAM se determinaron diferentes ítems de diagnóstico dependiendo del factor analizado los cuales son: económico, político, social, tecnológico, y geográfico. La puntuación para cada ítem se fijó dando 3 puntos a una oportunidad o amenaza alta, 2 media, y 1 baja, sumando al final la cantidad de puntos obtenidos, y dividiendo este puntaje en el número de ítems analizados para determinar el porcentaje de los mismo, y su nivel de impacto.

Tabla 4. *POAM Factores económicos*

Factores Económicos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Los acuerdos de libre comercio	2		1
2. La tasa de cambio	1		1
3. La recesión económica		2	2
4. Las tasas de interés		2	2
5. El problema fiscal del país		2	3
6. La política fiscal y los impuestos		2	3
7. La política cambiaria	1		1

Factores Económicos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
8. La política laboral	1		1
9. La inflación	2		3
10. La competencia global desigual	2		1
11. Dependencia de los costos del petróleo	2		1
12. Los subsidios de otros países al sector	2		1
13. Los sobre costos inesperados		2	2
14. La inestabilidad del sector		2	3
15. Los incentivos gubernamentales	2		2
	33%	27%	60%

Se identifica de acuerdo al diagnóstico realizado que el puntaje porcentual de oportunidades es tan solo un poco mayor al porcentaje obtenido por las amenazas que da el medio, dando como resultado el 33% frente a un 27%, y un porcentaje de impacto del 60%, indicando que las amenazas ocupan una fracción del 40% frente al 60% que representan las oportunidades.

Dicho esto, se ve que los ítems que se diagnostican como debilidades presentan un puntaje Medio en su totalidad, evidenciando la afectación que sufre Juanmar Restaurante actualmente por el medio. Actualmente, se está viviendo una crisis mundial en consecuencia a una emergencia sanitaria que ha afectado a cada uno de los sectores, en especial al turismo, hotelería y restauración.

La crisis sanitaria fue un caso extraordinario al cual no se estaba preparado a enfrentar por tanto tiempo, y que, según consultores profesionales, la normalidad económica se extenderá por siete meses más, pronosticando positivamente que el gobierno brinde ayudas económicas y finalice la medida del cierre total de los negocios.

Esta inestabilidad del sector, que se ha evidenciado desde el mes de marzo 2020, llevo al gobierno a reducir las tasas de interés temporalmente, lo que es preocupante ya que en el momento que el gobierno decida continuar con los impuestos y tasas de interés estándar, genera una amenaza

a Juanmar Restaurante debido a que aún están viviendo la recuperación de los meses de cierre, que les generaron costos y gastos suplementarios sin recibir ingresos, reflejados como la debilidad de gastos suplementarios.

La inflación por su lado, como una oportunidad importante alcanzo un nivel de impacto Alto, ha generado el más bajo aumento registrado en 6 años, sin alcanzar la meta impuesta por el Banco de la Republica, lo que indica que el aumento de precios no ha sido alto, incentivando al mejor manejo de productos y la inversión económica a largo plazo.

Tabla 5. *POAM Factores políticos*

Factores Políticos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Política del País	1		1
2. La política de seguridad del estado	1		1
3. Manejo de la clase política	1		1
4. Participación activa de la Gerencia	3		3
5. La participación ciudadana	2		2
6. Los acuerdos de comercio internacionales	2		1
7. La coordinación de lo económico con lo social	2		2
8. Las costumbres políticas del país	1		1
9. La credibilidad en las instituciones		1	1
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa	3		2
11. La política tributaria y fiscal		2	1
	48%	9%	48%

A nivel de los factores políticos son más las oportunidades que la empresa enfrenta en comparación al 9% de amenazas, obteniendo un porcentaje del 48%, cuyo impacto es del 48%.

Una de las oportunidades de puntaje Alta es los incentivos monetarios y no monetarios que el gobierno está brindando como apoyo al crecimiento de las pymes, que requieran un fondo para la modernización e innovación de sus empresas, esto significa que se puede invertir adecuación de

las instalaciones del restaurante, certificaciones o renovaciones de las mismas, actualización tecnológica y de más.

Como debilidad, se tiene la política tributaria y fiscal, a cuál se identificó como tal por el momento tan cambiante que se está atravesando a nivel nacional y mundial, el cual puede generar políticas contraproducentes para el restaurante como manera gubernamental de reactivar el sector, como lo son el aumento de impuestos o la finalización de las reformas que han estado ayudando el sector en el presente año.

Tabla 6. *POAM Factores sociales*

Factores Sociales	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. El desempleo	2		2
2. Las reformas a la seguridad social		1	1
3. El desplazamiento		1	1
4. La violencia		1	1
5. El nivel de educación de la sociedad	2		1
6. Aumento de la inversión en seguridad	2		2
7. El índice de inseguridad y delincuencia		1	1
8. Debilidad del sistema educativo	2		1
9. Las políticas salariales	2		2
10. La crisis de valores de la sociedad	2		2
	40%	13%	47%

Socialmente Juanmar Restaurante se encuentra en un 40% de oportunidades frente al 13% de amenazas del medio cuyo impacto derivado es del 47%. Aunque las amenazas se encuentran en una calificación baja, ocupan una fracción del 40% frente al 60% de las oportunidades de la empresa, las cuales tiene un puntaje Medio.

De las amenazas identificadas, la inseguridad y delincuencia es una de las más temidas por el propietario, ya que aunque en el municipio de San Gil los casos de delincuencia no han sido tan notables como en otras ciudades del país, se ha percibido por parte del personal del restaurante un ambiente de inseguridad luego de que la crisis sanitaria iniciaría, sumándosele a la migración de venezolanos que llegaron al país en búsqueda de oportunidades, por lo cual se identificó el desplazamiento como otra debilidad de este factor.

Tabla 7. *POAM Factores tecnológicos*

Factores Tecnológicos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Telecomunicaciones	2		2
2. Internet y el comercio electrónico	3		3
3. Facilidad de acceso a la tecnología	3		3
4. Globalización de la información	3		2
5. Nuevas tecnologías industriales	1		1
6. La velocidad del desarrollo tecnológico	2		2
7. Las investigaciones	2		1
8. La resistencia al cambio tecnológico		2	2
10. Nuevas tecnologías computacionales	2		2
11. Flexibilidad en la producción		1	1
12. Disminución de los riesgos laborales	3		2
	58%	8%	58%

Tecnológicamente las oportunidades superan la mitad, con un 58%, evidenciando la poca amenaza que presenta en el medio, obteniendo como resultado porcentual del 8%, e impacto del 54%. Con son un 17% de la porción total de los factores tecnológicos, las amenazas que se identificaron fueron la resistencia al cambio tecnológico con puntuación Media, y la flexibilización en la producción con puntuación Baja.

Frente a un medio donde la innovación es constante, la empresa no se adapta a los cambios tecnológicos fácilmente, haciendo uso de los medios tradicionales de contacto como lo son el teléfono fijo y móvil. No manejan la digitalización de documentos como facturas y recibos de pago, por el contrario, siguen recurriendo al papeleo manual archivadas en carpetas físicas.

La flexibilización en la producción se ve como amenaza ya que no se mantiene una mente abierta al cambio positivo que ideas innovadoras pueden traer a la producción de sus platos típicos, y así disminuir los tiempos de espera de los clientes al momento de ordenar algunos alimentos y bebidas, ya que se observó que son las mayores inconsistencias en el proceso productivo.

Tabla 8. *POAM Factores geográficos*

Factores Geográficos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Descripción del diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre	2		2
2. Las calidad de las vías de acceso	2		2
3. Las condiciones climáticas y ambientales	1		1
	56%	0%	56%

A nivel geográfico no existen amenazas para el restaurante, obteniendo un 56% de oportunidades cuyo impacto es del 56%. Juanmar Restaurante se encuentra en todo el centro del municipio de San Gil, por lo que las vías de acceso se facilitan para los clientes, donde encuentran un parqueadero en la misma calle en caso de tener automóvil, las rutas de transporte público son constantes y fáciles de utilizar, a su vez se puede arribar caminando sin ningún problema.

Para clientes potenciales de otras ciudades, San Gil como capital turística del país, y municipio ubicado en un punto de conexión entre la capital de Colombia, Bogotá, y la capital del

departamento, Bucaramanga, las vías están en perfecto estado para el acceso de cualquier tipo de automóvil, y son vías de transporte intermunicipal continuo, lo que permite a llegada con facilidad.

4.1.2 Matriz de perfil de capacidad interna PCI.

Puntos: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)

Tabla 9. *PCI Capacidad directiva*

Capacidad Directiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Descripción del Diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Imagen corporativa - responsabilidad social	3		3
2. Uso de planes estratégicos, análisis estratégico		2	1
3. Evaluación y pronóstico del medio		2	2
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	2		2
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	2		1
6. Comunicación y control gerencial	3		3
7. Orientación empresarial	3		2
8. Habilidad para atraer y retener gente creativa		2	2
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		2	1
10. Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas	2		3
11. Agresividad para enfrentar la competencia	2		2
12. Sistemas de control		3	3
13. Sistemas de toma de decisiones	2		2
14. Sistema de coordinación	2		2
15. Evaluación de Gestión		2	3
	47%	29%	71%

Se evidencia un porcentaje de oportunidades a nivel directivo del 47% con un impacto 71% sobre unas debilidades del 29% a trabajar. Fueron 9 ítems que se consideraron como fortalezas de la compañía en comparación de los 6 que muestran una debilidad en la capacidad directiva dentro de Juanmar Restaurante, dentro de los cuales rescatamos en un puntaje en Alto en fortaleza la imagen corporativa, la comunicación y control gerencial, y la orientación empresarial, demostrando

una compañía que tiene definido los objetivos productivos y el manejo que les da a estos dentro de la compañía para su cumplimiento.

Por otra parte, sus debilidades presentan puntajes de Medio y Alto, donde resalta los sistemas de control que mantenga un estudio de mercado constante al cambio en las necesidades de los clientes y la competencia. A esto se liga las otras debilidades como el uso de los planes estratégicos que se definieron como empresa, ya que no existe una constante actualización que analice el posicionamiento competitivo de la empresa, no se toma en cuenta como factor importante la atracción de personal que en sus áreas puedan brindar soporte a dichos planes estratégicos desde un punto de vista diferente que por medio de la evaluación del medio, se puede identificar como valor agregado a los productos y servicios prestados.

Aunque las fortalezas en esta capacidad superan las debilidades, se debe prestar atención a las debilidades, ya que estas están logrando un gran impacto en la compañía, reflejando una dirección que se encuentra en una zona de confort que no desea evolucionar, arriesgándose al atraso estratégico.

Tabla 10. *PCI Capacidad competitiva*

Capacidad Competitiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Descripción del Diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3		3
2. Lealtad y satisfacción del cliente	3		3
3. Participación del mercado	2		2
4. Bajos costos de distribución y ventas	2		1
5. Uso de la curva de experiencia	2		2
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	2		2
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	1		2
8. Grandes barreras de entrada de productos en la compañía		1	1

9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	3	2
10. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	1	3
11. Concentración de consumidores	2	3
12. Administración de clientes	2	2
13. Acceso a organismos privados o públicos	1	1
14. Portafolio de productos	2	2
15. Programas post-venta	3	2
	46%	17%
		65%

Las fortalezas de la empresa superan con un 49% en la capacidad competitiva frente a un 18% de debilidades identificadas. Se evidencia un fuerte impacto de las oportunidades en el medio obteniendo un porcentaje del 69%. La capacidad competitiva de una empresa debe ser uno de los fuertes para poder mantener un posicionamiento en el mercado, Juanmar Restaurante, como único restaurante de mariscos en el municipio de San Gil, sobresale en esta capacidad obteniendo los mayores resultados en tres ítems: fuerza de producto calidad y exclusividad, lealtad y satisfacción al cliente, y ventaja sacada del potencial crecimiento del mercado. Gracias a esto se evidencia la despreocupación en factores que repercuten en no alcanzar la total capacidad que tiene como empresa.

Realizando una ponderación del puntaje obtenido por las debilidades se obtiene lo siguiente gráfico:



Figura 11. Porcentaje de debilidades Capacidad Competitiva.

Gráficamente, se evidencia que el mayor porcentaje entre las debilidades con un 38% se encuentra el programa de postventas seguido de la administración de clientes, factores que están ligados directamente. Esto se debe que el restaurante no tiene una gestión de los clientes una vez se brinda el servicio, por lo cual en ocasiones no se logra conocer si el cliente estuvo satisfecho luego de su experiencia en las instalaciones, si se logró una fidelización del cliente al punto de recomendar el lugar a sus amigos, familiares y conocidos, y si tendrá el restaurante como una de sus principales opciones para una próxima ocasión.

Tabla 11. *PCI Capacidad financiera*

Capacidad Financiera	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Descripción del Diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Acceso a capital cuando lo requiere	3		3
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	2		2

3. Facilidad para salir del mercado	2		1
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	2		3
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	3		3
6. Comunicación y control gerencial	3		3
7. Habilidad para competir con precios	2		1
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	3		2
9. Estabilidad de costos		2	2
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	2		2
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		1	1
	67%	9%	70%

Se hace notable la gran fortaleza en la capacidad financiera de la compañía, obteniendo un puntaje del 67% frente a una debilidad del 9% que solo es afectada por dos factores. El nivel de impacto que se obtiene es del 70%. Cada una de las fortalezas identificadas muestran un puntaje Medio y Alto, dando a ver la solidez que tiene la empresa financieramente, presentando tan solo dos debilidades en un puntaje bajo que son estabilidad de costos y elasticidad de la demanda con respecto a precios.

Actualmente, por condiciones externas, Juanmar tiene una amenaza media en la estabilidad de los costos gracias a la situación de pandemia, lo cual internamente hace que la empresa aumente el presupuesto necesario para cumplir con su portafolio de servicio y calidad. Los proveedores han tenido que aumentar sus precios y disminuir la financiación a largo plazo, por lo que los costos deben mantenerse en constante cambio, afectando precios en la carta de comidas, y por ende la demanda.

Tabla 12. *PCI Capacidad tecnológica*

Capacidad Tecnológica	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Descripción del Diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Habilidad técnica y de manufactura		2	1
2. Capacidad de innovación		1	2
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		2	1
4. Fuerza de patentes y procesos	2		2
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	2		3
6. Valor agregado al producto	3		2
7. Intensidad de mano de obra en el producto	2		1
8. Economía de escala		1	1
9. Nivel tecnológico		2	2
10. Aplicación de tecnología de computadores		1	1
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		1	1
12. Flexibilidad de la producción	2		1
	31%	28%	50%

Tecnológicamente se evidencia un impacto del 31% frente a un diagnóstico donde se evidencia un 28% de fortalezas y un 50% de debilidades. En esta capacidad, Juanmar Restaurante no se encuentra en su mejor posición, aunque se tiene el conocimiento que la tecnología toma fuerza, y se establece cada vez más como uno de los motores que impulsa las empresas, independientemente del sector en el que se encuentran.

Siete ítems son considerados como debilidades, frente a 5 fortalezas, con un puntaje Medio-Bajo que no deja sobresalir las fortalezas de la empresa. Las descripciones de mayor impacto son: habilidad técnica de manufactura, nivel de tecnología usado en el producto, y nivel tecnológico. Estas tres representan el 60% de las debilidades que impactan al restaurante, y se deben a la tradicionalidad en la producción, ya que su estrategia de cocina se basa en la cocción de productos a medida que los clientes los ordenan, con herramientas de cocina tradicionales, sin ninguna proyección de cambio frente a una oportunidad de aumento de demanda. A su vez, el nivel

tecnológico en la prestación del servicio no se ve representada por la falta de ambición tecnológica de la gerencia, y un poco de resistencia al cambio por carencia de conocimiento en esta área.

Por otra parte, se observó que, a las tecnologías de la información, no les han prestado la mayor atención como herramienta de apoyo y oportunidad de acercamiento al cliente, esto se debe a la falta de capacitación de la gerencia y administración en este tema. Sin embargo, al ser una empresa familiar, los más jóvenes están empezando a traer esta competencia, con autorización de los propietarios, y así ir a la par con los avances tecnológicos.

Tabla 13. *Capacidad del Talento Humano*

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Descripción del Diagnóstico	Puntos	Puntos	Puntos
1. Nivel académico del talento humano	1		1
2. Experiencia técnica	2		3
3. Estabilidad	2		2
4. Rotación	2		1
5. Ausentismo	3		1
6. Pertenencia	3		3
7. Motivación	1		1
8. Nivel de remuneración	2		2
9. Accidentalidad	3		1
10. Retiros	2		2
11. Índices de desempeño	2		3
	70%	0%	61%

En el diagnóstico de la capacidad de talento humano no se identificaron debilidades, pero si unas fortalezas del 64% con un impacto del 56%. Basados en estos resultados, se puede afirmar que se presenta un puntaje Medio-Alto, cuyos valores más altos son representados por el ausentismo, pertenencia y accidentalidad; y sus valores más bajos el nivel académico de talento humano y la motivación.

Estos puntajes bajos en cuanto a las fortalezas se deben a que no se hace necesario un alto nivel académico para la mayoría de cargos que ocupa el personal. Es decir, en el área de meseros, el nivel de bachiller es suficiente para aplicar a estos cargos, contando así con personal que no tuvo acceso a la educación profesional o estudiantes que requieren un ingreso extra. Para el área de cocina, lo importante no es el nivel académico obtenido, sino la experiencia con la que cuenta en esta disciplina de cocina, y las referencias en sus empleos pasados.

Por otro lado, se encuentra una fortaleza baja la motivación, que, aunque existe, los empleados no la perciben directamente por falta de exaltación o incentivos al lograr el cumplimiento de metas y satisfacción total del servicio.

4.1.3 Análisis del área financiera.

1. Bloque de liquidez. Este bloque de liquidez orienta de carácter certero las decisiones que se deben tomar en la organización tendiendo a la maximización de capital, conservando un **PKTNO** bajo, es decir, que la cantidad de recursos con la cual se debe contar para operar, sea mínima. La relación directa ideal sería que por cada unidad monetaria en ventas se use una porción cerca a cero, siendo esta la mejor forma de poder liberar caja.

Analizando la empresa, según su comportamiento, evidencia la desmejora en el periodo de tiempo analizado de tres años. En el año 2016, su **PKTNO** fue negativo, pero en el 2018 por cada unidad vendida se requería un de capital neto de operación del 16%. Estos resultados arrojados, evidenciados en los estados financieros de la empresa, se consideran montos considerablemente elevados en los deudores comerciales, teniendo en cuenta que los históricos de 2016 en este punto

eran de valor cero. Gracias a estos resultados se puede recomendar la mejora en la gestión del cobro de cartera.

Tabla 14. *Drivers de liquidez*

BLOQUE DE LIQUIDEZ	2018	2017	2016
VENTAS	525.214	452.590	232.927
CAPITAL DE TRABAJO	96.773	33.868	-8.843
RC	2,33	1,64	0,75
KTO	117.356	44.972	8.545
PKTO	22,34%	9,94%	3,67%
KTNO	84.219	16.212	-6.095
PKTNO	16,04%	3,58%	-2,62%

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar.

Con este análisis inicial se da paso al estudio de diferentes drivers, y evidenciar de cerca una visión del estado de la empresa:

En cuanto al **RC**, el cual es obtenido de la división del activo corriente en el pasivo corriente; se observa una disponibilidad de recursos de la empresa para poder dar cumplimiento con sus obligaciones en el corto plazo. Por cada peso adeudado a corto plazo en 2018, la empresa mantiene 2,33 Unidades Monetarias para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Esta situación ha mejorado a medida de los años, ya que en 2016 esta disponibilidad era menor, duplicándose para el 2017, y mejorando para el año 2018.

Revisando los resultados del driver **KTO**, Capital de Trabajo Operativo, donde se analiza la cartera de la organización más los inventarios, se puede deducir, que ha presentado un incremento año a año, gracias al incremento de sus cuentas fundamentado por la proporcionalidad de aumento

en las ventas obtenidas por la empresa, y por lo cual, se obliga a mantener un numero de inventario mayor, al igual que las ventas a crédito.

Por su parte el driver **PKTO**, Productividad del Capital de Trabajo, presenta un comportamiento similar al PKTNO, donde inicialmente se comentó que para el año 2016 se requería de menos valor para operar por cada unidad, pero, así como han aumentado las ventas, han aumentado los inventarios y la cartera de los clientes.

Finalizando este bloque de drivers el **KTNO**, Capital de Trabajo Neto Operativo, el cual refleja el capital neto de la empresa, descontando al **KTO** el aporte de los proveedores que en cierta medida nos ayudan a financiar la operación de la empresa. Se observa que al año 2016, los proveedores no prestaban ayuda de financiamiento a la operación, porcentaje que ha ido incrementado en los años 2017 y 2018.

Concluyendo JuanMar Restaurante debe realizar un mejor manejo de la cartera de clientes, apalancarse más en los proveedores y así mantener niveles de inventario.

2. Bloque de actividad. Los drivers de actividad muestran la velocidad con se puede generar caja en la operación. En las cifras encontradas en la siguiente tabla, se visualiza el ritmo de cobro, de rotación de inventario, el tiempo promedio de pago a los proveedores y la comparación con los ciclos de caja.

Tabla 15. *Drivers de actividad*

BLOQUE DE ACTIVIDAD	2018	2017	2016
DIAS CXC	60	28	0
DIAS INVENTARIO	47	19	29
CICLO DE CAJA	107	47	29
DIAS PROVEEDOR	35	26	13
CICLO DE CAJA NETO	72	21	17

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar.

La **rotación de cuentas por cobrar** muestra un comportamiento al alza desde el año 2016 pero que destruye valor para la empresa por el impacto que están generando en el flujo de caja. En 2016, se realiza el cierre del año con cero cuentas por cobrar, pero este ciclo ha venido aumentando y generando indicadores que no soportan la operación. Comparado este con la **rotación de proveedores**, se evidencia que el apalancamiento está siendo con la propia empresa, con el sector bancario, o con terceros en el peor de los casos. Esta fuente espontanea de fondeo debe usarse de mejor forma, tomando a consideración los tiempos que están demorando los clientes de Juanmar Restaurante en pagar y los tiempos en los cuales se le paga a los proveedores.

La **rotación de inventarios** se maneja en la empresa en un tiempo promedio de 47 días para el último año analizado. En lo posible, este indicador debe tender a la baja como se muestra en el año 2017, teniendo en cuenta que los inventarios que no rotan generan un capital congelado por desuso, sumando los días de pago a proveedores, que son en un tiempo corto.

Finalmente, se analiza el **ciclo de caja y ciclo de caja neto**, el cual es demasiado alto, indicando que la empresa debe optar por dos opciones para ser operacionales: los recursos propios y que el financiamiento sea bancario o con terceros.

Es importante que la empresa revise si puede iniciar un proceso de fondeo con los proveedores y definitivamente mejorar la rotación de cuentas por cobrar que permita dar mayor flujo a la empresa en el corto plazo y minimizar posibles gastos financieros que se estén dando.

3. Bloque de fondos ociosos. Los fondos ociosos son aquellos bienes o dinero que tiene la empresa y no están siendo utilizados en procesos que sean productivos y generen valor. En muchos casos las empresas dejan en sus cuentas bancarias dinero para ser usado en cualquier momento, montos superiores a los requeridos para tener en caja disponible. Estos dineros no generan rentabilidad de ningún tipo; al contrario, si se invirtieran adecuadamente se podría asegurar mayor liquidez.

Tabla 16. *Fondos Ociosos*

F. OCIOSOS VS LIBERAR FONDOS	2018	2017	2016
CARTERA	14.589	12.572	6.470
	87.856	35.000	0
	-73.267	-22.428	6.470
INVENTARIO	56.902	47.370	26.204
	29.500	9.972	8.545
	27.402	37.398	17.659
PROVEEDOR	56.715	66.279	69.349
	33.137	28.760	14.640
	-23.578	-37.519	-54.709
KTNO ÓPTIMO	14.777	-6.338	-36.675
PKTNO ÓPTIMO	2,81%	-1,40%	-15,75%

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar.

En la tabla anterior se evidencia que ninguno de los años analizados cumple con lo propuesto. Los indicadores de cartera, inventario y proveedores no están ayudando a la operación de la empresa y menos a generar caja. En términos de cartera se puede evidenciar que se está demorando la recuperación de cartera y por tal razón el capital operativo disminuye en proporción, sobre todo la disponibilidad para tomar decisiones adecuadas. En el inventario es notorio que no hay control exacto del mismo, esto puede llegar a generar fondos ociosos, y riesgo operacional. En el último año de análisis hay un exceso de inventario en el balance y esto quiere decir que tenemos dinero de productos perdiendo costo de oportunidad. El proveedor en ninguno de los años ayuda a financiar la operación que se está llevando a cabo, y esta forma de financiación es la que no genera costos financieros.

Ahora bien, revisando el capital de trabajo neto operativo óptimo y la productividad del mismo, se puede evidenciar que la empresa no cumple con los manejos adecuados de cartera, inventarios y proveedores. En cuanto a la productividad, para cumplir con el objetivo, la empresa requiere de 2,81 por cada unidad monetaria de venta. En conclusión, es vital establecer estrategias que soporten el aumento de la operación y mejor rotación del KTNO.

4. Bloque de endeudamiento. Con la información encontrada en los diferentes drivers, se puede evidenciar que Juanmar Restaurante está apalancada en más del 50% por terceros incrementando el riesgo de crédito y la liquidez de la caja disminuye notablemente. Al presentar este tipo de apalancamiento en tiempos de pandemia como el que se vive actualmente la empresa no cuenta con la caja suficiente para poder cumplir con sus obligaciones.

Se puede ver de forma positiva que los gastos financieros tienen escudo fiscal, es decir, son deducibles de impuestos minimizando de esta forma la tasa efectiva en el mismo porcentaje pagado por impuestos.

Tabla 17. *Drivers de endeudamiento*

Endeudamiento	2018	2017	2016
Endeudamiento Total Del Corto	28,02%	41,13%	47,80%
Endeudamiento Total Del Largo	71,98%	58,87%	52,20%
Endeudamiento Total	66,73%	49,06%	47,43%
Corto Plazo En Pasivo	28,02%	41,13%	47,80%
Corto Plazo En Activo	18,69%	20,18%	22,67%
Cobert Gto Fciero	7,13	5,14	7,15
Cobert Ss Deuda	2,31	2,73	3,65
Cobert Deuda Neta	2,39	1,40	1,09

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar

El endeudamiento de la empresa asciende al 67%, eso quiere decir que la empresa le pertenece en gran proporción a terceros y los propietarios de la misma 33% según muestra la estructura de financiamiento.

En cuanto al tipo de endeudamiento, tiene mayor representación el largo plazo, con un 72%, por su parte el endeudamiento de corto plazo representa el 28% el cual debe estar representado en tarjetas de crédito, sobregiros y créditos rotativos.

En la cobertura del gasto financiero, la solidez de la empresa en estos indicadores es notoria, las entidades financieras ratifican que por cada peso que se pide prestado la empresa tiene en todos los años más de 7 pesos para responder por los intereses de los créditos.

La cobertura de deuda es un indicador en el que se puede observar que la empresa tiene como responder por los intereses, costos de la operación, así como con el capital de cada una de las

cuotas que tiene que pagar por el apalancamiento con los bancos. El año 2016 es el que más solidez presenta en este aspecto, sin desmeritar los resultados de los otros dos años.

Por su parte la cobertura de deuda neta muestra que por cada peso que la empresa tiene en caja operacional debe más de lo que dice la teoría para responder. Los indicadores son bastante elevados, donde a medida que pasan los años el indicador oscila, pero no es suficiente con la demanda, teoría que sea menor que 1 y poder responder si fuese necesario con la caja operativa.

5. Lógica Financiera. Este bloque se enfoca en determinar si los rendimientos esperados por los dueños fueron alcanzados, es en este espacio donde se puede visualizar si la empresa genera utilidades netas positivas, pero destruyendo valor.

La TMRR (Tasa Mínima de Requerida de Retorno) se calculó con el modelo CAPM desarrollado por el profesor William Sharpe, premio nobel de economía en 1991. La tasa que arrojó el modelo es de 17.80% para el año 2018, tasa que año a año se ajusta por el dinamismo del mercado.

Tabla 18. *Lógica financiera*

Lógica financiera	2018
TMRR	17,80%
ROE	49,49%
ROA	19,65%
CK	17,49%

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar.

La rentabilidad del patrimonio, ROE, mide el rendimiento del capital invertido, para el caso de Juanmar Restaurante arroja un indicador del 49%, lo que demuestra el gran provecho de las empresas del sector gastronómico. En cuanto a la rentabilidad de los activos de la empresa la cifra disminuye a 19%, porcentaje que asegura la rentabilidad económica de la empresa independiente del tipo de financiación, mostrando que la empresa en un buen porcentaje es eficiente con los activos que posee en términos de las ventas.

6. Caja Operativa – EBITDA. Al llegar a este bloque, se encuentra la verdadera caja de la operación, es allí donde se evidencian las operaciones diarias de la empresa. Para el 2018, JuanMar Restaurante cuenta con 94.890 unidades monetarias. De igual forma la empresa por cada peso de ventas genera 18,07 unidades monetarias de caja operativa, valor que no refleja las depreciaciones y amortizaciones al ser consideradas partidas virtuales, pero que mejoran el margen en gran proporción.

Tabla 19. *Caja Operativa*

Caja Operativa	2018	2017	2016
EBITDA	94.890	71.387	55.126
Margen EBITDA	18,07%	15,77%	23,67%
PDC	1,13	4,40	-9,04

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar

La palanca de crecimiento de la empresa muestra un resultado que ha ido perdiendo en el tiempo, por cada peso que la empresa requiere para el desarrollo de sus operaciones después del financiamiento de sus proveedores, la empresa es capaz de generar solamente 1,13 unidades para la caja operativa.

7. Generación de valor. La generación de valor es lo que en ultimas espera toda empresa y llevar a la toma de decisiones que mejoren la situación de la misma, decisiones que son estratégicas, pero también operacionales.

Tabla 20. EVA

EVA	2018
AN de O y/o K.CTO - CIO	355.904
NOPAT - UODI	50.450
RAN- ROIC	14,18%
EVA 1	5.737
EVA 2	5.737

Nota: Adaptado de estados financieros Juanmar.

El indicador más importante en este bloque es el de Valor Económico Agregado, EVA, en este caso el costo de capital debe ser menor que la rentabilidad generada en la operación.

4.1.4 Análisis del área de marketing. Se realizó el enfoque en el marketing digital gracias a la situación de emergencia sanitaria COVID19, que evidencio la importancia de las empresas en hacer presencia en los medios digitales usándolos como vía de contacto con el cliente. Actualmente, Juanmar Restaurante hace presencia en dos plataformas virtuales, Facebook e Instagram, y también cuenta con reseñas en otro tipo de plataformas como Tripadvisor y Restorando.

1. Facebook



Figura 12. Página Facebook Juanmar. Facebook

A noviembre 2020, se cuentan con un total de seguidores de 947 y 924 me gustas en su perfil, donde se evidencian el siguiente comportamiento:



Figura 13. Alcance de publicaciones Facebook. Facebook

Como se observa en las estadísticas de las publicaciones realizadas por Juanmar, se evidencia que llegan a 1,9 mil personas en la plataforma pero que solo 267 realizan algún tipo de interacción. Asimismo, en un periodo de un mes solo se realizó una publicación, de los cuales solo existieron 221 interacciones dentro de un alcance de 1,7 mil personas.

Este comportamiento demuestra el bajo interés de la población en mirar, conocer e interactuar digitalmente con el restaurante.

Tabla 21. *Lugares de personas clic “Me gusta” en su perfil de Facebook*

Ciudades	Número de personas	Porcentaje
San Gil, Santander, Colombia	353	35%
Bucaramanga, Santander, Colombia	139	16%
Pinchote, Santander, Colombia	62	7%
Bogotá, Cundinamarca, Colombia	52	6%
El Socorro, Santander, Colombia	31	4%
No especificado	287	32%
Total	924	100%

Nota: Facebook.

Según la anterior tabla, se observa que el mayor porcentaje de seguidores están en el municipio de San Gil, ubicación de Juanmar Restaurante, con el 35% del total de seguidores. Pinchote y Socorro, municipios cercanos a San Gil ocupan el 11% del total. Con un 16% se encuentra la capital del departamento, Bucaramanga, y con un 6% la capital del país, Bogotá. Asimismo, un 32% de la población que *le gusta* el perfil en Facebook del Restaurante no especifica su lugar de residencia.

Tras años de servicio luego de su inauguración, se evidencia el bajo impacto de su red social en el país e inclusive en la región mostrando tan bajas estadísticas en seguidores en su propia área de localización.

Edad y sexo

Las personas a las que les gusta tu página pertenecen a estos grupos de edad y sexo. Estas cifras son estimaciones.

646 (70%) Mujeres **268 (29%) Hombres**

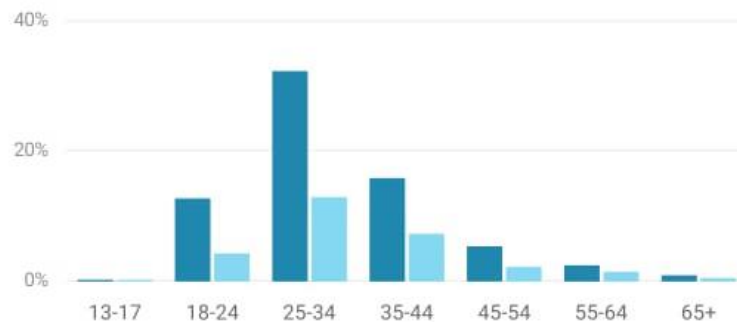


Figura 14. Edad y sexo seguidores Facebook. Facebook.

Según la gráfica anterior se observa que la mayoría de personas que siguen la página son mujeres con 70%, frente al 29% de hombres. Asimismo, se identifica que el rango de edad de las personas más interesadas en la empresa esta desde los 18 a los 44 años, teniendo de 25 a 34 años la cumbre más alta. Por consiguiente, la población a la que se debe dirigir el marketing es a estos rangos de edades.

2. Instagram



Figura 15. Página Instagram Juanmar. Instagram

En el perfil de Instagram, Juanmar Restaurante cuenta en total con 463 seguidores en y un total de 15 publicaciones desde su creación. El comportamiento de esta plataforma virtual se mide en un periodo de los últimos siete días, y se evidencia lo siguiente:



Figura 16. Alcance Instagram. Instagram.

Según la gráfica anterior, la empresa tuvo un alcance de 21 cuentas nuevas en un periodo de 7 días. A su vez, se evidencia una actividad medida en número de personas, es decir, de las 114 impresiones obtenidas, solo 29 visitaron el perfil y 4 dieron clic en el link dejado en la descripción para hacer contacto por WhatsApp.



Figura 17. Principales ubicaciones de seguidores Instagram. Instagram

Con un 38%, el mayor número de seguidores se encuentra es en la ciudad de San Gil, seguida de Bucaramanga con el 16%. Pinchote y socorro, los municipios cercanos a San Gil ocupan un porcentaje total del 12%, y finalmente la capital del país, Bogotá, con un 6.1%.

Cabe resaltar que se debería contar con un número mayor de seguidores ya que siendo el único restaurante de mariscos, ubicado en el centro del municipio, el impacto debería ser mayor. Esto evidencia la falta de interés en generar impacto virtual en los clientes.



Figura 18. Rango de edad de seguidores Instagram. Instagram

Al igual que la plataforma de Facebook, el rango de edad de la población interesada en el restaurante es de 18 a 44 años, identificando un porcentaje del 48% en el rango de 25 a 34 años. Esto evidencia que la población objetivo de publicidad debe ser este rango de edad.



Figura 19. Crecimiento en Instagram. Instagram

En los últimos siete días de la toma de estas estadísticas, en solo un día se obtuvieron los únicos dos seguidores de la semana, lo que evidencia la falta de impulso en sus plataformas virtuales que permita llegar a más clientes potenciales.

3. Plataformas de reseñas

- **Tripadvisor:**



Figura 20. Clasificación Tripadvisor de JuanMar. Tripadvisor

Se cuenta con una excelente calificación en la plataforma, donde la comida y servicio son los factores mejor calificados en el restaurante. A su vez, a pesar de la trayectoria en el municipio, no cuenta con suficientes opiniones en la plataforma que posicionen el restaurante dentro de los primeros destinos gastronómicos a visitar.

Se determinó el tipo de persona que realizó estos comentarios donde se evidencia que los clientes que asisten al restaurante son en su mayoría familias, teniendo resultados positivos frente a la experiencia en las instalaciones, seguido por parejas. Estos datos se reflejan en la siguiente gráfica:

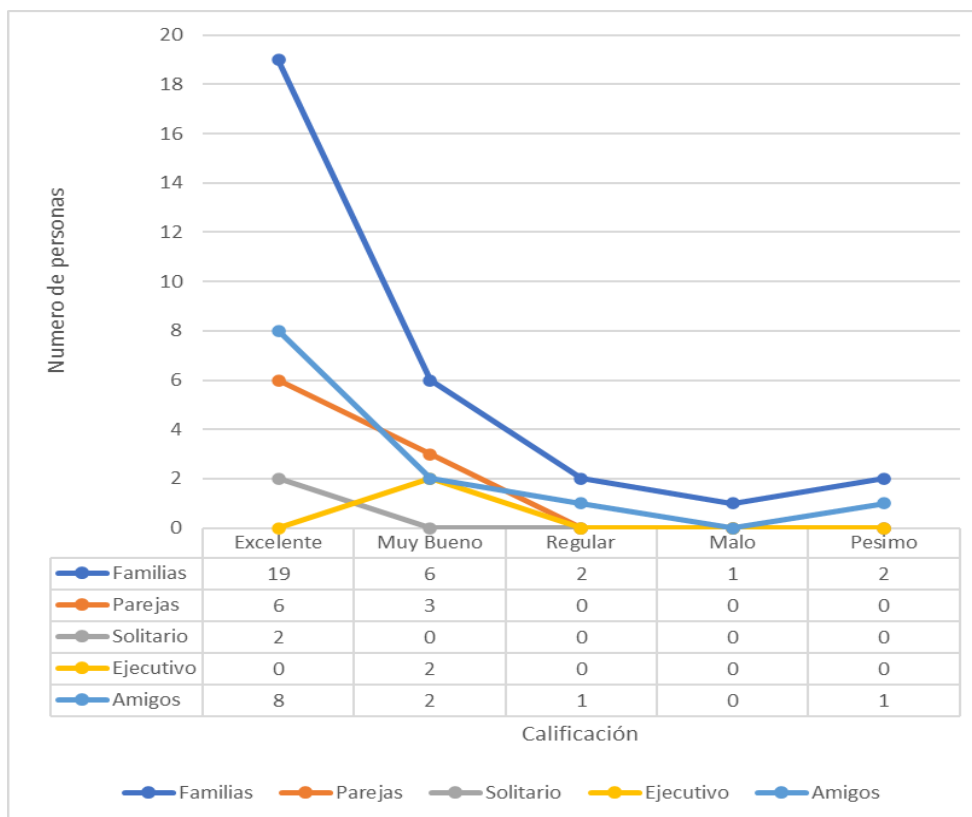


Figura 21. Tipo de persona que comentan Tripadvisor a JuanMar. Adaptado de datos Tripadvisor.

Así mismo, se consultó los 10 mejores restaurantes en el municipio de San Gil elegidos por la plataforma, y aunque es el único restaurante de mariscos del lugar, donde la competencia de

comida típica santandereana es mayo, se posiciona en el lugar número 9 por debajo de restaurantes de comidas rápidas.

- **RestaurantGuru:** recopilas las estadísticas de participación en opinión en las diferentes plataformas como Google, Trip y Facebook. De allí se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 22. *Resultados RestaurantGuru*

Plataforma	Total de opiniones	Puntaje total
Google	223	4.5
Trip	61	4.4
Facebook	38	4.5

Nota: Restaurant Guru.

La participación por parte de los usuarios es muy baja, aun encontrando una excelente calificación, se carece de clientes que ubiquen el restaurante como uno de los más populares en la región.

4.1.4.1 Mezcla de mercadeo Juanmar Restaurante. Se identifican las 4 Ps del mercadeo, producto, plaza, precio y promoción, de Juanmar Restaurante, que permita la elaboración de un plan estratégico en marketing. El producto se refiere al valor que se entrega al cliente, la plaza a los mecanismos que hacen llegar el producto al cliente, el precio es el valor máximo que el cliente está dispuesto a pagar, y la promoción es la manera como se comunica con el cliente (García, 2016).

- Producto

El ciclo de vida del producto comienza en su introducción al cliente, la cual debe ser clara en la descripción del menú, y generar emociones que influyan en el este a ordenar los platos y bebidas que permitan vivir la experiencia que se quiere brindar

El producto está compuesto por: platos a la carta de productos de mar, mezclando la sazón del caribe colombiano y el toque de originalidad por parte de los propietarios; bebidas alcohólicas y no alcohólicas acorde a la razón social del restaurante; oferta de menú infantil; y un servicio ágil, amable y capacitado.

- Plaza

Ubicado en la calle once con novena, en todo el centro del municipio de San Gil, concurrido de turistas y locales durante todo el día y cada uno de los días de la semana. Las instalaciones se encuentran dentro de una casa antiguo, con un ambiente de calidez y limpieza que generan los colores blancos en sus manteles y sillas. Asimismo, se hace el uso de plantas lo que genera un ambiente relajado que invita a los clientes a enfocarse en el sabor de los platos.

- Precio

El precio que se maneja en el Restaurante es justo, dada la relación calidad y dificultad de preparación. Se tienen en cuenta los precios de materias primas, costos y gastos de producción y el precio manejado por restaurantes en otras ciudades ya que competencia directa no se presenta en el municipio donde se encuentra ubicado, presentando una exclusividad del producto. Igualmente, dichos precios se encuentran en el rango de clientes que tengan ingresos medio-altos, ya que el promedio de precios por plato fuerte es de 20.000 pesos colombianos.

- Promoción

Se maneja la estrategia del voz a voz, tarjetas de presentación, y plataformas virtuales. Estas últimas, aunque cuentan con la intención del propietario de darles un uso en la promoción de sus

servicios, no es usada al máximo para generar un impacto en la fidelización del cliente y la atracción de nuevos clientes.

Asimismo, no se cuenta con una entrada llamativa que aliente al cliente a vivir la experiencia que ofrece Juanmar, como también a ubicarlo fácilmente entre los locales que existen a su alrededor. Como estrategia de atracción de clientes hace falta publicidad que ofrezca el restaurante como centro de eventos y celebraciones, ya que cuentan con estos servicios, pero la población no tiene claro que la empresa los brinda.

4.1.5 Análisis del área de gestión humana. De acuerdo con el organigrama en la Figura 4, encontrado en la documentación del restaurante y la realidad de personal con la que cuenta la empresa, se logró evidenciar que, aunque se encuentran definidos cada uno de los cargos, hay puestos de trabajo que no cuentan con una persona a cargo, y puestos de trabajo que no se encuentran incluidos en el organigrama.

Actualmente se cuenta con los siguientes cargos definidos:

- Gerente: es el mismo propietario quien tiene la última palabra frente a las situaciones que se presenten. Hace papel de administrador también.
- Administrador: quien hace el papel de administrador y secretario. Se encuentra vinculado a la empresa con un contrato a término fijo cumpliendo con todas las prestaciones sociales legales vigentes y afiliaciones legales.
- Contador: cuenta con un contrato de obra o labora, el cual realiza la revisión legal del restaurante cada vez que el propietario o gerente lo requiera.
- Auxiliar contable: asiste a la compañía una vez por semana, cuatro veces por mes, para realizar toda la contabilidad de la semana. No se cuenta con ningún tipo de contrato donde

se formalice el servicio, ya que se le paga por día la tarifa que la auxiliar estableció haciéndose un acuerdo verbal.

Los siguientes son cargos no definidos en el organigrama pero que hacen parte del proceso productivo de Juanmar Restaurante:

- Personal de cocina: se cuentan con 6 empleados en el área de cocina donde 4 cuentan con un contrato a término fijo, y 2 llamados por el propietario como *turneros*, los cuales prestan su servicio al momento que la empresa lo requiera. Estos dos *turneros* no cuentan con un contrato definido, pero si se les realiza un documento de liquidación que incluye el salario legal por el día trabajado con sus prestaciones sociales, ARL del día, caja de compensación y pensión dependiendo de las horas trabajadas.
- Meseros: en total son 4 empleados en este rol, de los cuales solo 1 cuenta con contrato a término fijo, mientras que los otros 3 son considerados dentro del concepto de *turneros* al igual que los del personal de cocina.

Finalmente se identifica que los cargos de secretaria, jefe operativo, jefe de cocina y jefe de meseros encontrados en el organigrama de la Figura 4, no son cargos que se encuentren actualmente ejerciendo en el equipo de trabajo de la empresa.

4.1.5.1 Medidas de seguridad y salud en el trabajo. Juanmar Restaurante dedicado a la preparación y venta de comidas y bebidas caribeñas, toma en cuenta los riesgos que corren tanto empleados fijos o contratistas, y los clientes en el desarrollo de la actividad productiva del mismo; por esto, está comprometido con mantener y verificar continuamente la seguridad del lugar y trabajo y las personas involucradas en el mismo.

Para el logro de este objetivo se plantean los siguientes parámetros:

- Se tiene conformidad con la reglamentación expedida por el Ministerio de Protección Social y Ambiente, cumpliendo con las leyes vigentes según la Ley 9 de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 1016 de 1989, Decreto 1295 de 1994, y la nueva reglamentación del protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo de coronavirus COVID19, Decreto 539 de 2020.
- Propietario, administrador y jefes de áreas promueven el ambiente de trabajo sano, y verifican el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes en el país, lo que permite hacer seguimiento continuo de la situación del restaurante en materia laboral y ambiental para el diseño de un plan preventivo o correctivo de los riesgos que se identifiquen.
- Se hace vela por el cumplimiento de las medidas estandarizadas en el plan de gestión de seguridad y salud en el trabajo por parte del todo el personal fijo y temporal.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones que eviten el riesgo físico, biológico y mental del empleado fijo y temporal.

4.1.5.2 Medidas de seguridad en la manipulación de alimentos y bebidas. Como restaurante, la manipulación de alimentos y bebidas es la parte esencial de la empresa por lo que se debe lograr el total cumplimiento de las leyes y normativas vigentes colombianas que garanticen la seguridad del cliente y empleado; por esto se cuenta y aplica la reglamentación legal estipulada por el Ministerio de Salud: Resolución 10593 de 1985, Resolución 16078 de 1985, Resolución 4125 de 1991, Resolución 4124 de 1991, Decreto 3075 de 1997, Resolución 2649 de 1998,

Decreto 4445 de 2005, Decreto 3515 de 2007, Norma Técnica Nts-Usna Sectorial Colombiana 007-2005, Resolución 765 de 2010, Decreto 1686 de 2012, Decreto 1506 de 2014.

A nivel ambiental se hace cumplimiento de la normativa de los límites de residuos Resolución 2906 de 2007, Resolución 1382 de 2013, Resolución 4506 de 2013, Resolución 2671 de 2014, Resolución 3709 de 2015.

4.1.6 Análisis del área de gestión de proyectos. Juanmar Restaurante desconoce la importancia de ver cada proyecto por separado, cada línea de producción con su respectiva profundidad, y aún más la creación de valor en el tiempo para poder perdurar económicamente. En este caso específico es importante partir de un suceso reciente.

En consecuencia, a la emergencia sanitaria de pandemia, el pasado 20 de marzo, el establecimiento tuvo que cerrar sus puertas por un tiempo, que, aunque se consideraba corto, terminó siendo más de lo esperado, donde fueron visibles los posibles errores que se habían dado desde todo punto de vista en la toma de decisiones.

Por falta del manejo en el concepto de gerencia de proyecto, Juanmar Restaurante cerró las puertas de su segunda sede ya que, por la crisis mundial, dicha sede no pudo seguir generando ingresos que permitieran cubrir los costos y gastos operacionales. Actualmente cuenta con una sede principal y única, que abrió sus puertas luego de que el gobierno colombiano lo permitiera, con un nuevo reto de adaptación a las normas de seguridad sanitaria que se debían optar, tanto para el empleado como para la apertura de sus instalaciones al cliente.

Formalmente, no se cuenta con un cargo cuya función sea formular, planear, evaluar y ejecutar nuevos proyectos que impulsen a la empresa al crecimiento económico, por lo cual se seleccionó

el análisis que hiciera la evaluación de algunos aspectos que permitan evidenciar el grado de madurez con el que la empresa cuenta frente a la gestión de proyectos.

El análisis de datos recopilados se medirá de acuerdo a la escala de rangos siguiente:

Tabla 23. *Rangos de medición grado de madurez*

Rango	Porcentaje
Definitivamente No	0%
No creo	25%
Se hace el esfuerzo	50%
Parcialmente	75%
Definitivamente Sí	100%

Nota: Adaptado de Castillo, A. F., & Salazar, R. E. (2013). Diagnóstico organizacional en gestión de proyectos. Aplicación del sector de producción Agroindustrial y comercialización en Colombia. Bogotá: Universidad Escuela de Administracion de Negocios. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5869/CastilloAndres2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Donde los porcentajes obtenidos se comparan con la siguiente tabla para identificar su grado de madurez:

Tabla 24. *Grado de madurez Gestión de Proyectos*

Grado de madurez	Porcentaje
Muy Bajo	0% - 17%
Bajo	18% - 33%
Intermedio bajo	34% - 50%
Intermedio alto	51% - 66%
Alto	67% - 83%
Muy Alto	84% - 100%

Nota: Adaptado de Arce, S., & López, H. A. (2018). Valoración de la gestión de proyectos en empresas. Revista EAN, 23-59.

Los resultados luego de la aplicación del cuestionario (Apéndice C) fueron los siguientes:

Tabla 25. *Rango de madurez en Gestión de proyectos*

	Propietario	Administrador	Mesero fijo	Persona de cocina fija	Resultados
1	0%	0%	0%	0%	0,0%
2	0%	0%	0%	0%	0,0%
3	0%	0%	0%	0%	0,0%
4	50%	25%	0%	25%	25,0%
5	50%	25%	50%	25%	37,5%
6	50%	75%	0%	50%	43,8%
7	0%	0%	0%	0%	0,0%
8	25%	50%	25%	0%	25,0%
9	75%	25%	25%	50%	43,8%
10	50%	25%	0%	0%	18,8%
11	0%	50%	0%	25%	18,8%
12	75%	75%	50%	0%	50,0%
13	0%	0%	0%	0%	0,0%
14	0%	0%	25%	0%	6,3%
Porcentaje Total					19,2%
Rango					Bajo

Luego de realizar las preguntas a los cuatro empleados fijos de Juanmar Restaurante, se obtuvo como resultado de 19,2%, rango bajo, lo que quiere decir que se evidencia la carencia de una cultura aplicada de la gerencia de proyectos. No existe la definición de la visión y política de esta, no hay un departamento encargado de los nuevos proyectos, como tampoco los incentivos al personal que conlleven a la formulación de ideas de negocio que permitan generar nuevos proyectos

Basados en esos resultados se hace necesario diseñar un plan de acción que permita al restaurante contar con un área que busque, analice y presente nuevas ideas de proyectos, que aporten al crecimiento de la empresa de acuerdo a sus objetivos organizacionales y estratégicos.

4.1.7 Descripción de los puntos críticos y de éxito de la organización.

Tabla 26. *Matriz DOFA*

		Oportunidades	Amenazas
		Acuerdos de libre comercio	Sobrecostos inesperados
		Inflación	Inestabilidad del sector
		Incentivos gubernamentales	Recesión económica
		Participación activa de la gerencia	Política fiscal y tributaria
		Incentivos a pymes empresa	Credibilidad en instituciones
		Nivel de educación de la sociedad	Desplazamiento
		Políticas salariales	Resistencia al cambio tecnológico
		Inversión en seguridad	Inseguridad y delincuencia
		Internet y comercio electrónico	Flexibilidad en la producción
		Facilidad de acceso a la tecnología	
		Globalización de la información	
		Calidad de vías de acceso	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
Imagen corporativa - Responsabilidad social	- Iniciar campañas de marketing haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación.	- Diseñar una estrategia de mercadeo que impulse las ventas.	
Comunicación y control gerencial			
Flexibilidad de la estructura organizacional	- Realizar programas de capacitaciones para formar al personal de acuerdo a la razón social de la empresa y sus técnicas.	- Realizar una continua actualización en la normativa que rige el restaurante.	
Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas			
Fuerza de producto, calidad y exclusividad			
Lealtad y satisfacción del cliente	- Estudio de mercado para reforzar el portafolio de servicios prestados.	- Realizar un estudio y capacitación tecnológica que evidencie los beneficios que trae su uso a las compañías.	
Ventaja sacada del crecimiento del mercado			
Portafolio de productos	- Aprovechamiento de la experiencia técnica para encontrar estrategias de mejora en los procesos productivos.	- Adquirir un seguro de robos y siniestros para garantizar la tranquilidad de trabajadores y propietarios.	
Acceso al capital cuando lo requiere			
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			
Capacidad de satisfacer la demanda	- Diseñar un plan estratégico que incluya la tecnología como parte del archivo de la documentación del restaurante		
Valor agregado al producto			
Intensidad de mano de obra en el producto			
Sentido de pertenencia			
Experiencia técnica			
Nivel bajo de accidentalidad			
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
Evaluación y pronóstico del medio		- Realizar planes motivacionales al cliente frecuente como descuentos, promociones, premios.	
Sistemas de control	- Implementar un plan de acción que mantenga actualizado al restaurante sobre las nuevas necesidades del cliente.		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			
Evaluación de gestión			
Programas post-ventas			
Administración de clientes	- Iniciar un programa de seguimiento al cliente que permita	- Actualización de estudios de competencia en el sector que mantengan alerta el restaurante.	
Estabilidad de costos			

Elasticidad de la demanda respecto a los precios	medir su nivel de satisfacción, opciones de volver y recomendaciones a amigos, familiares y conocidos.	- Plantear indicadores de gestión que midan el desempeño, innovación, gestión y cumplimiento de objetivos estratégicos.
Nivel de tecnología usada en los productos		
Nivel tecnológico		
Capacidad de innovación	- Implementar un área de gestión de imprevistos y nuevos proyectos.	- Crear sistemas de control operativo y administrativo.

4.2 Estrategias propuestas a través del diagnóstico

4.2.1 Resumen y análisis POAM.

Tabla 27. *Resumen diagnostico POAM*

	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Factores Económicos	33%	27%	60%
Factores Políticos	48%	9%	48%
Factores Sociales	40%	13%	47%
Factores Tecnológicos	58%	8%	58%
Factores Geográficos	56%	0%	56%
	47%	11%	54%

Se puede identificar en estos resultados que las oportunidades de Juanmar Restaurante son mayores a las amenazas, obteniendo un puntaje de 47% frente al 11% de amenazas generales en el medio, y un impacto del 54%. La mayoría de los factores se encuentran en una posición positiva, donde se reflejan las oportunidades que se tiene como empresa frente a los factores externos, pero el factor económico se encuentra con un puntaje demasiado bajo de oportunidades, evidenciando que se está casi igual a las amenazas del sector por lo que se hace necesario tomar como referente este diagnóstico y priorizar el factor económico para la generación de estrategias

Los factores económicos van directamente relacionados a las finanzas del restaurante, y el diagnóstico presentado demuestra que se debe tener un cuidado especial con la inestabilidad que

se está presentando no solo a nivel nacional, sino a nivel internacional, ya que se debe mantener un estado de liquidez, donde se aprovechen las ayudas gubernamentales para saldar deudas pendientes y permitan prepararse para gastos imprevistos que se generen en un sector tan cambiante como el de los últimos meses.

Por otra parte, no se pueden hacer inversiones a corto plazo para impulsar el marketing digital, lo que atrasa un poco el impulso de innovación que requiere la empresa, pero que usando el talento humano con el que cuenta actualmente, se puede generar ideas, e implementar estrategias en las plataformas con las que cuenta en la actualidad, para así aumentar la promoción y los ingresos en ventas que contrarresten las amenazas económicas que afectan a la empresa.

4.2.2 Resumen análisis PCI.

Tabla 28. *Resumen análisis PCI*

	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Capacidad Directiva	47%	29%	71%
Capacidad Competitiva	49%	18%	69%
Capacidad Financiera	67%	9%	70%
Capacidad Tecnológica	31%	28%	50%
Capacidad Del Talento Humano	70%	0%	61%
	52%	17%	64%

Como conclusión del análisis PCI se observa un porcentaje mayor de las fortalezas de la empresa con un 52% y un impacto de las mismas del 64%, frente a un porcentaje de debilidades del 17%. Aunque resaltan las fortalezas, se debe prestar atención a la capacidad tecnológica de la compañía ya que las fortalezas no superan por mucho a las debilidades que enfrenta la empresa en este ámbito. Esta capacidad tecnología se ve afectada por una resistencia al cambio, ya que, como

empresa familiar y constituida en la tradicionalidad, no se ve la necesidad de invertir financieramente en manufactura que acelere los procesos de operación, aún más, con la situación actual, los propietarios no incluyen este actor en sus finanzas.

En una situación económica y de bio-seguridad como la que se está presentando, se debería incluir en el plan de marketing una actualización constante de las plataformas virtuales que generan, ya que no se le ha prestado la importancia de atracción de clientes, aun cuando no es necesario una inversión económica sino de capacitación o asistencia por parte de los más jóvenes de la familia o propios empleados.

4.2.3 Plan de mejora.

1. Finanzas. Se debe hacer un seguimiento permanente del comportamiento de los precios de la materia prima a largo plazo que permita evaluar la calidad del aprovisionamiento de inventario y los costos que se están manejando, cuyo fin sea mantener los gastos de producción en lo más mínimo posible.

Asimismo, realizar un seguimiento y control de los costos y resultados financieros, por lo cual se debe definir un proceso estructurado en el área contable de Juanmar Restaurante que permita visualizar y analizar detallada y constantemente el área financiera del mismo respecto a la planeación financiera anual que se define. Para esto, se realizó la siguiente propuesta de procedimiento:

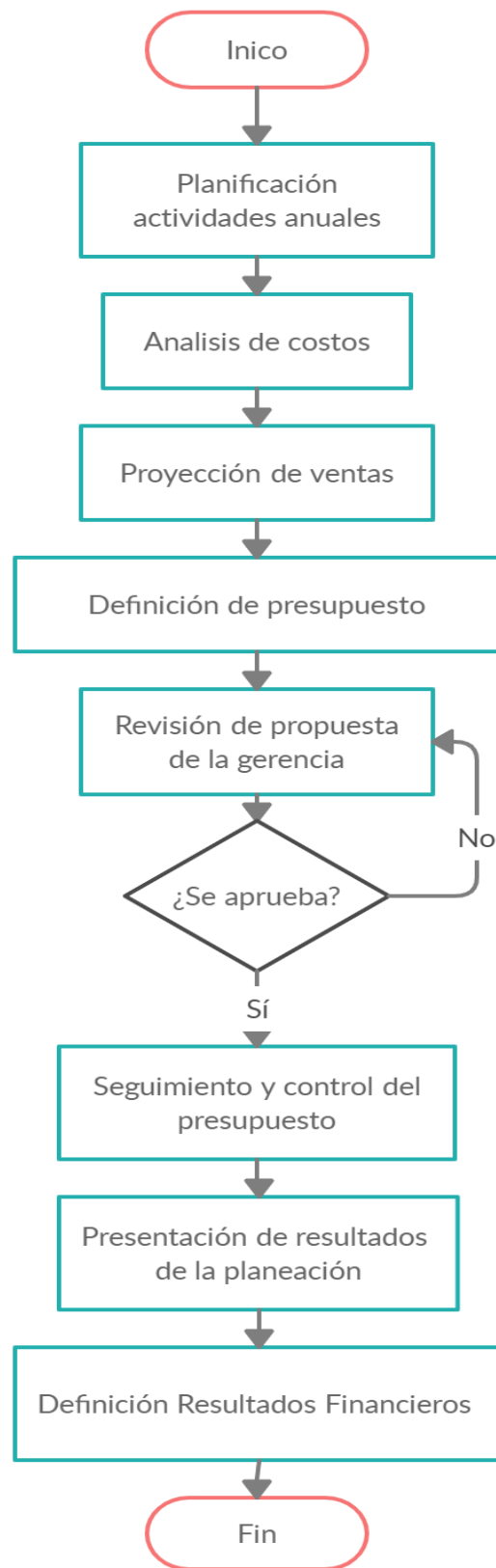


Figura 22. Diagrama de flujo Seguimiento y control área financiera.

2. Marketing. Los propietarios de Juanmar deben entender la importancia de conocer la demanda real del producto ofertado, realizar un estudio de precios actualmente manejados donde se evalúe si se están manejando correctamente respecto al mercado objetivo, o si se están perdiendo la fidelización del cliente, y futuros clientes. Así mismo, contabilizar realmente cual es la oferta o capacidad que se tiene, con el fin de incurrir en situaciones vergonzosas que opaquen el buen nombre de la empresa. Conocer muy bien el perfil del consumidor y los canales de venta, los que existían y los que se han tenido que experimentar por la coyuntura mundial.

Juanmar Restaurante ha demostrado una capacidad de adaptación a las exigencias del entorno y del mercado, que impulsa positivamente el éxito del restaurante, aun así, se debe prestar atención en cómo estos cambios satisfacen las necesidades del cliente y no correr en riesgos de pérdida de clientes. Para esto se debe involucrar el marketing digital en la promoción y publicidad del restaurante impulsando la conexión con el cliente y facilitando la comunicación informativa de productos, precios, eventos y demás dudas o sugerencias de los consumidores.

3. Gestión del talento humano. Se determinó que la estructura organizacional no se encontraba completa, por lo que se diseñó un organigrama más consumado donde se agregaron puestos existentes en la compañía pero que no estaban incluidos en la estructura organizacional.

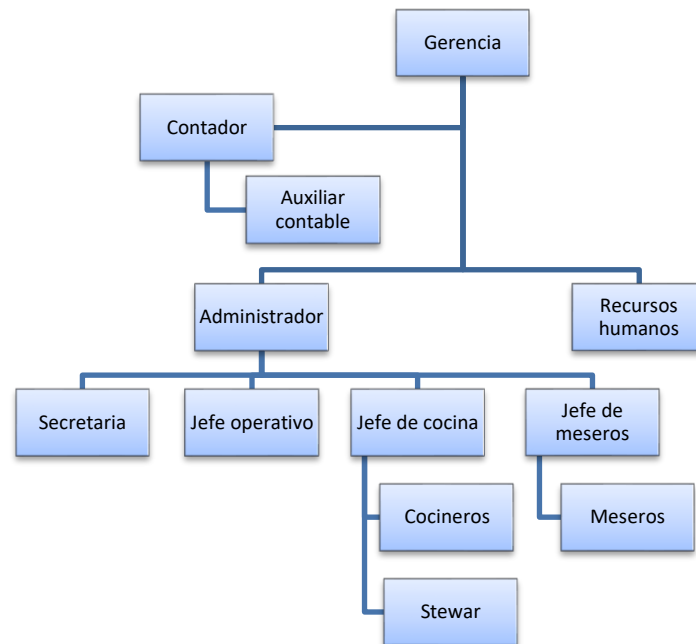


Figura 23. Estructura organizacional propuesta.

- **Cocineros:** son los encargados de la elaboración y terminación de los platos cuando el jefe de cocina lo requiera, participa en el aprovisionamiento de stock y su conservación, a su vez informa al jefe de cocina de materia prima faltante.

- **Meseros:** servicio al cliente, organiza y limpia las mesas antes, durante y después del servicio, toma del pedido del cliente, mise en place de la mesa, encargado del cobro de la cuenta y de garantizar una la mejor experiencia en servicio al cliente.

Stewar: encargado de la limpieza de los platos usados por los clientes, aseguramiento de que la cocina se encuentre limpia antes, durante y después del servicio, y eliminar los residuos o desechos que se van dando durante el servicio.

4. Gestión de proyectos. Respecto a los factores que se deben tener en cuenta en la formulación de un proyecto, existe una carencia de conocimiento grande. Actualmente JuanMar Restaurante

no tiene claro cuál es su modelo de negocios, o sencillamente no tienen conocimiento de su verdadera propuesta de valor. Juanmar Restaurante es el único lugar gastronómico del municipio de San Gil y sus alrededores con la especialidad de mariscos, y aunque no cuenta con competencia en su misma área, no se considera uno de los mejores restaurantes a visitar en San Gil.

Es así, como se realiza un planteamiento para la estandarización de gestión de nuevos proyectos en Juanmar Restaurante:

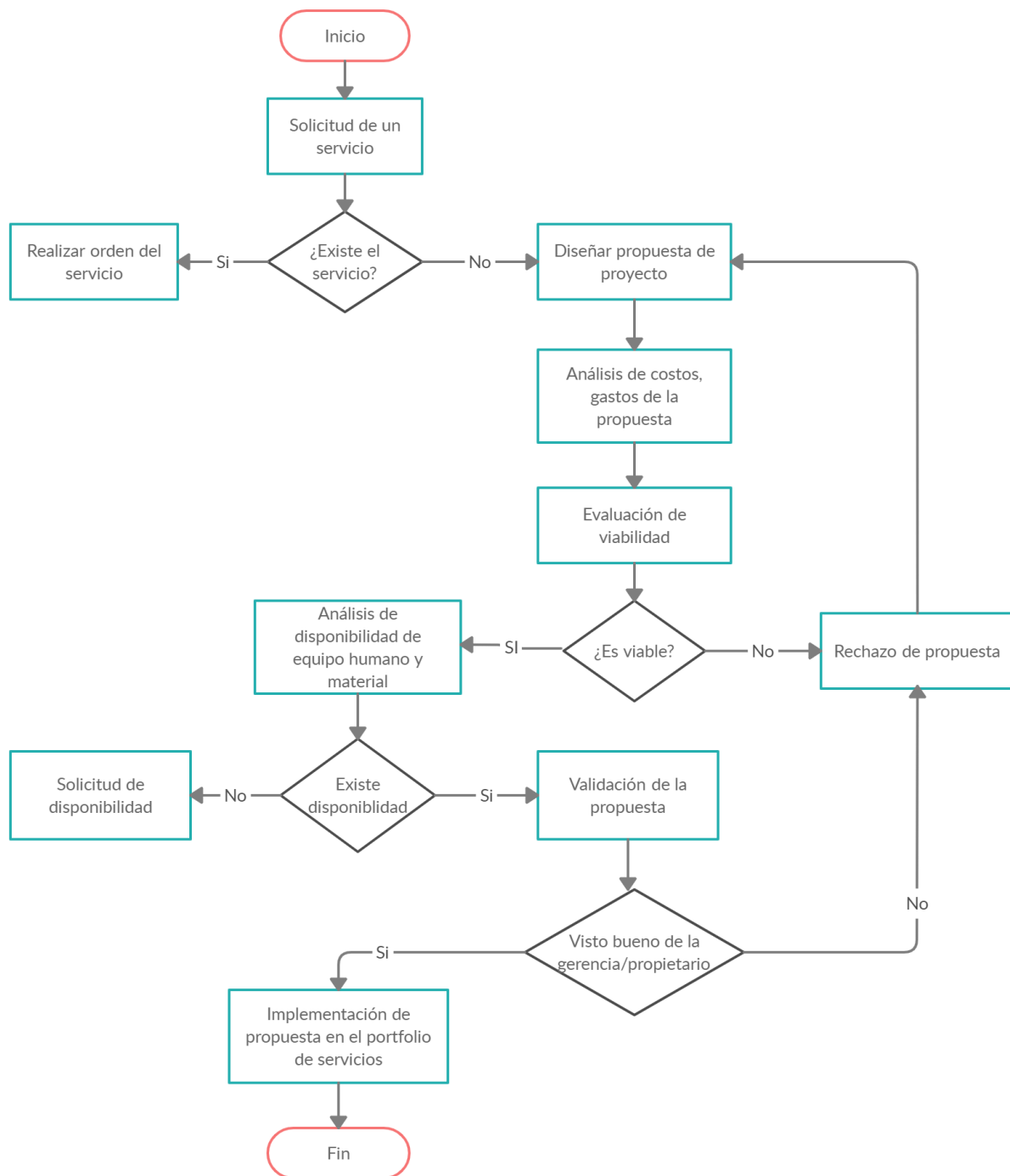


Figura 24. Flujograma Gerencia de Proyectos.

5. Conclusiones

Se identifica una empresa genera utilidades, pero que destruye valor al no cumplir con los objetivos definidos por los propietarios de Juanmar Restaurante, la razón principal de que esto ocurra son los días de retorno de las cuentas por cobrar y el poco apalancamiento que se tiene con los proveedores; es necesario que la empresa reoriente su norte con cambios en la operación con nuevas apuestas que le pueden asegurar una gran modificación en su rentabilidad.

El sector gastronómico siempre ha tenido futuro prometedor, las proyecciones en ventas son las esperadas dando una gran posibilidad de generar valor con ajustes en las estrategias organizacionales y operacionales. Desde el enfoque que se le dio a la presente investigación se espera aportar positivamente a Juanmar Restaurante un enfoque que encamine su operación productiva a la generación de valor.

Se hace necesario prestar atención al marketing digital, ya que la participación de los clientes se hace más activo año tras año en la virtualidad, diseñando un plan estratégico de marketing que incluya la actualización e intercambio de información por plataformas virtuales; asimismo, promocionar activamente sus redes digitales en sus propios empleados para que sean estos los que lleven a sus círculos sociales los servicios del restaurante.

El proceso de gestión de procesos merece una especial atención, ya que es una carencia evidente en la parte estratégica del restaurante que falta por explotar y así lograr una competitividad mayor en el mercado, definiendo una visión acorde a los objetivos de la empresa.

Finalmente, se nota el contraste entre lo teórico y lo ejecutado, encontrando puntos de la documentación que no se aplican en la compañía como en el caso de la estructura organizacional, por lo que se debería hacer una actualización de la documentación.

Referencias Bibliográficas

- Ahumada, J. (2013). *Fundamentos de la teoria de la planificación*. Chile. Recuperado de https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada
- Aldeanueva, I. (Enero de 2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, 235-254.
- Ameijide, L. (2016). *Gestión de los proyectos según el PMI*. España: Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planeación*. Madrid: Siglo XXI. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Arce, S., & López, H. A. (2018). Valoración de la gestión de proyectos en empresas. *Revista EAN*, 23-59.
- Arguedas, R., & González, J. (2016). *Finanzas empresariales*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. Recuperado de <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-1951.pdf>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Argentina.

Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/index.htm>

BID. (2011). *Pautas para elaboración de estudios de caso*. Washinton D.C.

Boal, N. (2017). *Ratios de creación de valor*. Recuperado de Expansión:

<https://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-creacion-de-valor.html>

Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el

desempeño laboral en el entorno no ecuatoriano: Estudio de caso de los egresados de

Guayaquil. *Universidad y sociedad*, 10(4), 103-109. Recuperado de

<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Buchelli, E. V., & Cabrera, L. A. (2017). *Aplicación del marketing digital y su influencia en el*

proceso de compra de los clientes del Grupo HE y Asociados S.A.C. Kallma Café Bar,

Trujillo. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2998/1/RE_ADMI_ESTRELLA.BUCHELLI_LUIS.CABRERA_MARKETING.DIGITAL_DATOS.PDF

Burnett, J. J. (1996). *Promoción: Conceptos y estrategias*. Bogotá: McGraw Hill.

Caguana, G. P. (2018). *Plan de Marketing Digital para el Relanzamiento al Mercado del*

Restaurant & Coffee Shop Los Milagros. Facultad de ciencias administrativas. Quito,

Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador UIDE. Recuperado de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2652/1/T-UIDE-1302.pdf>

Calderon, G., Alvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana de las organizaciones. Un

fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.

Universidad Nacional de Colombia, 225-254. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

- Campos, R. (2017). *Finanzas II (Finanzas Corporativas)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/5/apunte/LC_1529_17097_A_FinanzasII_V1.pdf
- Castillo, A. F., & Salazar, R. E. (2013). *Diagnóstico organizacional en gestión de proyectos. Aplicación del sector de producción Agroindustrial y comercialización en Colombia*. Bogotá: Universidad Escuela de Administración de Negocios. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5869/CastilloAndres2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, B. R., & Plazas, D. A. (2018). *Caracterización de gerencia de proyectos en edificaciones de hasta seis pisos en Tunja, Boyacá*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado de https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2567/1/TGT_1164.pdf
- Castro, E. (Julio-Diciembre de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Investigación*, 1(2), 31-54.
- Centro de Información Turística de Colombia CITUR. (2020). *Estadísticas Nacionales - Económicas - PIB*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pib/all/45?t=1#gsc.tab=0
- Cocoa, M. (Julio-Diciembre de 2006). El concepto de marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), 41-72.

- Correa, R. (14 de mayo de 2019). *La importancia del servicio en un restaurante*. Recuperado de Revista Buen Gusto: <https://www.buengusto.co/la-importancia-del-servicio-en-un-restaurante/>
- Corvo, H. S. (2019). *Matriz POAM: factores, cómo se hace, ejemplos*. Recuperado de Lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>
- Cuestas, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2 ed.). (E. Ediciones, Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Cyberclick Agent S.L. (18 de marzo de 2020). *¿Qué es marketing? Definición, tipos y ventajas [2021]*. Recuperado de Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/marketing>
- Delgado, J. F. (28 de Junio de 2016). *Oportunidades de una empresa | Análisis DAFO*. Recuperado de EmprendePyme: <https://www.emprendepyme.net/oportunidades-de-una-empresa.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad*. Bogota D.C. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_departamental_2018.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *PIB. Principales resultados segundo trimestre*. Bogota: Gobierno de Colombia. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_IItrim20.pdf

Departamento de educación. (2018). *¿Que es plan de mejora?* España: Gobierno de Navarra.

Recuperado de

[https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,%3A%20organizativas%2C%20curriculares%2C%20etc.)

[22ce1895bc04#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,%3A%20organizativas%2C%20curriculares%2C%20etc.](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04#:~:text=Un%20plan%20de%20mejora%20es,%3A%20organizativas%2C%20curriculares%2C%20etc.)

Devoto, R. (2014). *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Chile: Pontificia Universidad Catolica

de Valparaiso. Recuperado de

[http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-](http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf)

[Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf](http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf)

Díaz de Salas, S., Mendoza, V., & Porras, C. (Febrero-Abril de 2011). Una guía para la elaboración

de estudios de casos. *Revista Electronica en América Latina Especializada en Comunicación*.

Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación. (2005). *Diccionario Enciclopédico de*

Ciencias de la Educación (2 ed.). Mexico: Santillana.

Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano* (2da ed.). Buenos

Aires: Alfaomega. Recuperado de

https://www.academia.edu/39278354/Finanzas_Corporativas_un_enfoque_latinoamericano_2_a_edici%C3%B3n

El Economista. (22 de octubre de 2013). *Siete tipos de financiación para emprendedores o cómo*

conseguir dinero para montar un negocio. Recuperado de ElEconomista:

<https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5245870/10/13/Siete-tipos-de-emprendedores-a-partir-de-su-manera-de-financiarse.html>

- Emi, L., & Martínez, Y. D. (2016). Las redes sociales en la educación en enfermería: revisión integradora de la literatura. *Revista Latinoamericana de Enfermagen*, 24, 1-12. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v24/es_0104-1169-rlae-24-02709.pdf
- Estrada, V., & Monsalve, S. M. (2014). *Diagnóstico financiero de la empresa Procopal S.A.* Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1172/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Procopal%20S.A..pdf?sequence=1>
- Forbes Staff. (18 de mayo de 2020). *Dian: los alivios a restaurantes, a locales comerciales y vienen los 3 días sin IVA.* Recuperado de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2020/05/18/actualidad/dian-los-alivios-a-restaurantes-a-locales-comerciales-y-vienen-los-3-dias-sin-iva/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Galeano, S. (31 de enero de 2020). *El número de usuarios de Internet en el mundo crece un 7% y alcanza los 4.540 millones (2020).* Recuperado de Marketing ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/>
- García, J. S. (2016). *Plan de mercadeo para el consumo de gomas de mascar, por parte de Mondelez International en Costa Rica.* Cali: Universidad ICESI. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79844/1/garcia_plan_mercadeo.pdf
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12 ed.). México: Pearson Education. Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>

- Gómez, J. E. (2013). *El marketing digital y las estrategias on line de las microempresas colombianas*. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10857/documento%20academico%20marketing%20digital.pdf?sequence=1>
- Gradino, V., & Landaure, J. C. (15 de febrero de 2019). *¿Cuáles son los tipos de oficinas de proyectos?* Recuperado de Conexión Essan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/cuales-son-los-tipos-de-oficinas-de-proyectos/>
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (Steakholders) en la estrategia de la organización. *Revista Economía Industrial*(381), 71-76. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Gutiérrez, C. D. (2018). *Implementación de una herramienta digital orientada a la gestión de las TIC y del comercio electrónico para el desarrollo competitivo del sector de cuero, calzado y marroquinería en Santander*. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. Recuperado de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/7170/2018_Tesis_Cristian_David_Gutierrez_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- HMD Project Managers. (20 de agosto de 2016). *Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos PMP-PMI*. Recuperado de Executive Master Project Management: <https://uv->

mdap.com/blog/grupos-de-procesos-de-la-direccion-de-proyectos-naturaleza-de-los-procesos-de-gestion/

IGI Global. (2017). *Digital Marketing and Consumer Engagement: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (1 ed.). Estados Unidos: Bussines Sciece Reference.

Jaffe, J. F., Westerfield, R. W., & Ross, S. A. (2015). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9 ed.). Mexico D.F.: The McGraw-Hill Companies Inc.

Kemp, S. (30 de enero de 2020). *Digital 2020: 3.8 billion people use Social Media*. Recuperado de We are social: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Kerzner, H. R. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kuri, J. A. (2013). Definicion del concepto de planeación. En *Teoria de la planeación*. Recuperado de http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf

Luna, E., & Rodríguez, L. (marzo de 2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Maranto, M., & Gonzáles, M. E. (2015). *Fuentes de información*. México: Universidad Autonoma del Estado de Higaldo. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

McCarthy, J., & Perreault, W. (2001). *Marketing: Un enfoque global*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Mejía, O., & Riviera, J. (2019). *Diseño de un plan Marketing digital para Tool Store Cali 2019*. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali. Recuperado de

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/295/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN.pdf>

Ministerio de Comercio. (2020). *Acuerdos TLC Colombia*. Recuperado de MinComercio: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Ministerio de Comercio. (5 de marzo de 2020). *En 2019, inversión en comercio, hoteles y restaurantes creció 85,7 %*. Recuperado de Mincomercio: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7>

Ministerio de Salud. (23 de marzo de 2020). *Recomendaciones para el sector de alimentos y bebidas ante la situación del COVID-19*. Recuperado de Presidencia de la República: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Recomendaciones-para-el-sector-de-alimentos-y-bebidas-ante-la-situacion-del-COVID-19-200323.aspx>

Ministerio de Trabajo. (2017). *Conoce los tipos de contrato de trabajo*. Recuperado de Ministerio de Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Moreno, N. A. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos* (1 ed.). Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado de <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Oxford University Press (OUP). (2020). *Liquidez*. Recuperado de Lexico.com: <https://www.lexico.com/es/definicion/liquidez>

Perez, J., & Gardey, A. (2018). *Definición de debilidad*. Recuperado de Definicion.de: <https://definicion.de/debilidad/>

Portafolio. (5 de Noviembre de 2020). *La educación llevó a terreno negativo inflación de octubre.*

Recuperado de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-durante-octubre-de-2020-546374>

Portal empresarial. (10 de septiembre de 2019). *Legislación Laboral En Colombia.* Recuperado de

Portal Empresarial: <https://portalempresarial.org/legislacion/laboral/legislacion-laboral-en-colombia/>

Portal Empresarial. (2020 de mayo de 2020). *Marketing Digital: Indispensable en Tiempos de*

Covid-19. Recuperado de Portal Empresarial: <https://portalempresarial.org/mercadeo/digital/marketing-digital-indispensable-en-tiempos-de-covid-19/>

Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes (PADID). (2014). *Guía*

programa de apoyo a la docencia, investigación y difusión de las artes. Mexico: Centro Nacional de las Artes.

Project Management Association of Japan. (2016). *P2M Bibelot* (3 ed., Vol. 3). Tokyo: PMAJ.

Puentes, M. A., & Rueda, E. P. (2016). *Implementación de estrategia de marketing digital a Pymes*

familiares de productos alimenticios de dulces artesanales colombianos. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Bogotá: Fundación Universitaria los Libertadores. Recuperado de

<https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/838/RuedaCuestaElianaPatricia.pdf?sequence=2>

Pulido, L. Y. (7 de Julio de 2020). *¿Cómo va el sector gastronómico en esta cuarentena?*

Recuperado de Uniminuto Radio: <https://www.uniminutoradio.com.co/como-va-el-sector-gastronomico-en-esta-cuarentena/>

- Quintero, J. A., & Reyes, E. A. (2019). *Diseño de Estrategias de Comercio Electrónico para la Empresa Inmobiliaria Quinta 22 de la Ciudad de Bucaramanga*. Facultad de Administración. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18367/2019QuinteroJulian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiroa, M. (2019). *Fortalezas de una empresa*. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/fortalezas-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (18 de abril de 2020). *Amenazas de una empresa*. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/amenazas-de-una-empresa.html>
- Raffino, M. E. (22 de Julio de 2020). *Gestión de Proyectos*. Recuperado de Concepto.de: <https://concepto.de/gestion-de-proyectos/>
- Ramírez, A. M. (2019). *Marketing digital como herramienta de mercadeo para las pymes del Valle de Aburrá*. Envigado: Universidad EIA. Recuperado de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2456/1/RamirezAna_2019_MarketingDigitalHerramienta.pdf
- Redacción de El País. (22 de diciembre de 2019). *¿Qué cambia con la reforma tributaria? Se lo explicamos en detalle*. Recuperado de El País: <https://www.elpais.com.co/economia/que-cambia-con-la-reforma-tributaria-se-lo-explicamos-en-detalle.html>
- Redacción economía. (21 de septiembre de 2020). *Pronóstico de crecimiento económico en Colombia es cada vez menos optimista*. Recuperado de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/economia-colombiana-caeria-71-en-2020-fedesarrollo/>

Renta Fija. (3 de marzo de 2020). *Los 4 principales indicadores financieros y su interpretación*.

Recuperado de Renta Fija: <https://www.rentafija.com/indicadores-financieros/>

Restrepo, L. (2017). *Diseño de nuevo indicador financiero para medir el flujo de efectivo de manera alternativa al EBITDA en los establecimientos bancarios de Colombia*. Manizales:

Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/63041/1053820085.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Revista Dinero. (15 de febrero de 2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Recuperado de Dinero: [https://www.dinero.com/edicion-](https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322)

[impresita/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322](https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322)

Revista Dinero. (6 de junio de 2020). La pandemia aceleró la digitalización de las empresas colombianas. *Dinero*. Recuperado de Dinero:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-pandemia-acelero-la-digitalizacion-empresarial-colombiana/290673>

Reyes, A. (2009). Capítulo 1: La planeación estratégica como estrategia de éxito. En M. Ludovic, & L. Lopera, *Mis 150 MiPyMes Campeonas* (págs. 10-17). Puebla, México: Universidad

de las Américas Puebla. Recuperado de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopera_lm/capitulo1.pdf

Riaño, J. C., & Pinzón, N. (2019). *Estrategia de mercadeo digital para un restaurante típico en Bogotá. Caso de estudio: Restaurante Origen Bistró*. Facultad de ciencias económicas y

administrativas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43958/Biblioteca%20tesis.pdf?sequence=1>

Rincón, H. (2020). Generalidades de la empresa. (S. M. Gomez Rincon, Entrevistador)

Rios, J. (4 de octubre de 2020). *Turismo de San Gil, a competir con calidad en vez de precios.*

Recuperado de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/santander/guanenta/turismo-de-san-gil-a-competir-con-calidad-en-vez-de-precios-IC2958381>

Riquelme, M. (2014). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Web y empresas*. Recuperado

de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Rivera, D. A. (22 de enero de 2020). *Los retos del 2020 para el sector gastronómico*. Recuperado

de La Nación: <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/>

Rodríguez, A., & Fernández, S. (2007). *Inductores de valor y valoración de la empresa:*

coincidencia de distintos métodos. España: Universidad de Santiago de Compostela.

Roldán, P. N. (2018). *Finanzas*. Recuperado de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>

Rosado, R. (22 de octubre de 2019). *Supuestos, Indicadores o Drivers*. Recuperado de Financial

Planning & Analytics Latam: <https://fpalatam.com/supuestos-indicadores-o-drivers/>

Rovira, I. (2018). *Estudio de caso: características, objetivos y metodología*. Recuperado de

Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

San Martin Armijo, C. (2003). *Planteamiento estrategico de la Biblioteca de la Facultad de*

farmacia y bioquimica de la Universidad Nacional de San Martos. Lima: Universidad de

San Marcos. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/cap2.pdf

Santillan, J. B., & Rojas, S. P. (2017). *El marketing digital y la gestión de relaciones con los*

clientes (CRM) de la empresa manufacturas KUKULI SAC. Facultad de Ciencias

- Empresariales. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/804/TFCE-01-17.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sanz, R. (20 de abril de 2017). *Qué es una PMO – Definición y funciones de la Oficina de Dirección de Proyectos*. Recuperado de Nextop: <https://nextop.es/que-es-una-pmo/>
- Selman, H. (2017). *Marketing digital* (Vol. 1). Estados Unidos: Ibokku.
- Serna, H., & Díaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y media empresa*. Medellín: Fondo Editorial. Recuperado de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Significados. (7 de Febrero de 2018). *Significado de Estrategia*. Recuperado de Significados.com: <https://www.significados.com/estrategia/>
- Staff Gerencia. (28 de Septiembre de 2018). *De Gerencia*. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Thompson, I. (Octubre de 2006). *Definición de Marketing*. Recuperado de Marketing-free: <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Villafuerte, C. A., & Espinoza, B. (2017). *Influencia del marketing digital en la captación de clientes de la empresa Confecciones Sofía Villafuerte. Villa El Salvador, Periodo enero – agosto*. Lima: Universidad Nacional de Educación. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2938/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Gran Bretaña: Edinburgh Bussines School. Recuperado de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

Zamora, H. F. (30 de octubre de 2020). *El desempleo bajó a 15,8 % en septiembre*. Recuperado de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desempleo-en-colombia-en-septiembre-de-2020-fue-de-15-8-dijo-el-dane-546236>

Apéndices

Apéndice A. Rut Juanmar Restaurante

DIAN POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA		Formulario del Registro Único Tributario		001	
2. Concepto 0 2 Actualización		4. Número de formulario 14681026877			
		 (415)7707212489984(8020) 000001468102687 7			
5. Número de identificación Tributaria (NIT)		6. DV		12. Dirección seccional	
7 0 0 0 8 1 1 3 4		4		Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	
11. Buzón electrónico					
4					
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente		25. Tipo de documento		26. Número de identificación	
Persona natural o sucesión ilíquida		Cédula de Ciudadanía		1 1 0 0 9 6 9 3 8 8	
27. Fecha expedición		28. País		29. Departamento	
2 0 1 4, 0 6, 1 6		COLOMBIA		Santander	
30. Ciudad/Municipio		31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
San Gil		RINCON		VEGA	
6 7 9		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
		NICOLAS			
35. Razón social					
36. Nombre comercial					
37. Signo					
UBICACIÓN					
38. País		39. Departamento		40. Ciudad/Municipio	
COLOMBIA		Santander		San Gil	
1 6 9		6 8		6 7 9	
41. Dirección principal					
CL 11 9 62 BRR EL CENTRO					
42. Correo electrónico juanmarrestaurante@gmail.com					
43. Código postal		44. Teléfono 1		45. Teléfono 2	
		7 2 4 7 4 7 7		3 1 7 2 6 5 2 1 4 4	
CLASIFICACIÓN					
Actividad económica		Ocupación			
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código		47. Fecha inicio actividad		48. Código	
5 6 1 1		2 0 1 0 0 4 1 4		4 7 9 9	
49. Fecha inicio actividad		50. Código		51. Código	
2 0 1 0 0 4 1 4		5 6 2 9 7 0 1 0		1 3 1 4	
52. Número establecimientos					
Responsabilidades, Calidades y Atributos					
53. Código					
5 3 3 4 2 4 8					
05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario					
33- Impuesto nacional al consumo					
42- Obligado a llevar contabilidad					
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA					
Obligados aduaneros					
54. Código					
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20					
Exportadores					
55. Forma		56. Tipo		Servicio	
				1 2 3	
57. Modo		58. CPC			
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación.					
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos		60. No. de Folios		61. Fecha	
SI ☐ NO ☒		0		2020 - 01 - 29	
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso. Parágrafo del artículo 1.6.1.2.20 del Decreto 1625 de 2016 Firma del solicitante:					
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada:					
984. Nombre RINCON VEGA NICOLAS					
985. Cargo CONTRIBUYENTE					

		Formulario del Registro Único Tributario		001	
Espacio reservado para la DIAN			Página 2 de 3 Hoja 2 4. Número de formulario 14681026877  (415)770721248984(8020) 000001468102687 7		
5. Número de Identificación Tributaria (NIT)		6. DV	12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico
7 0 0 0 8 1 1 3 4		4	Impuestos y Aduanas de Bucaramanga		4
Características y formas de las organizaciones					
62. Naturaleza		63. Formas asociativas		64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y descentralizados	
65. Fondos		66. Cooperativas		67. Sociedades y organismos extranjeros	
68. Sin personería jurídica		69. Otras organizaciones no clasificadas		70. Beneficio	
Constitución, Registro y Última Reforma			Composición del Capital		
Documento	1. Constitución	2. Reforma			
71. Clase	0 9		82. Nacional _____ %		
72. Número			83. Nacional público _____ %		
73. Fecha			84. Nacional privado _____ %		
74. Número de notaría			85. Extranjero _____ %		
75. Entidad de registro	- 0 - 3		86. Extranjero público _____ %		
76. Fecha de registro	2 0 1 0 0 4 1 5		87. Extranjero privado _____ %		
77. No. Matricula mercantil	0 5 1 8 5 1 5 4 0 1				
78. Departamento	6 8				
79. Ciudad/Municipio	5				
Vigencia					
80. Desde					
81. Hasta					
Entidad de vigilancia y control					
88. Entidad de vigilancia y control					
Estado y Beneficio					
Item	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)	92. DV	
1	8 1	2 0 1 0 0 9 0 1		-	
2				-	
3				-	
4				-	
5				-	
Vinculación económica					
93. Vinculación económica	94. Nombre del grupo económico y/o empresarial			95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Controlante	96. DV
97. Nombre o razón social de la matriz o controlante					
170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior		171. País		172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP	
173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP					

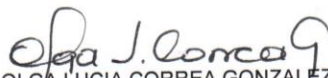
		Formulario del Registro Único Tributario Establecimientos		001	
Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario 14681026877		Página 3 de 3 Hoja 6	
		 (415)7707212489984(8020) 0000014681026877			
5. Número de identificación Tributaria (NIT) 7 0 0 0 8 1 1 3 4 4		6. DV 4		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	
Establecimientos, agencias, sucursales, oficinas, sedes o negocios entre otros					
160. Tipo de establecimiento Establecimiento de comerdo 0 2		161. Actividad económica Expendio a la mesa de comidas preparadas 5 6 1 1			
162. Nombre del establecimiento JUANMAR RESTAURANTE BAR					
163. Departamento Santander 6 8		164. Ciudad/Municipio San Gil 6 7 9			
165. Dirección CR. 10 N. 1-25 B. EL POBLADO					
166. Número de matrícula mercantil 0 0 0 1 8 5 1 5 5		167. Fecha de la matrícula mercantil 2 0 1 0 0 4 1 5			
168. Teléfono 7 2 4 0 3 1 7		169. Fecha de cierre 2 0 1 0 1 2 0 3			
160. Tipo de establecimiento Establecimiento de comerdo 0 2		161. Actividad económica Expendio a la mesa de comidas preparadas 5 6 1 1			
162. Nombre del establecimiento JUANMAR PLAZA RESTAURANTE BAR					
163. Departamento Santander 6 8		164. Ciudad/Municipio San Gil 6 7 9			
165. Dirección CR 17 35 46 CC SAN GIL PLAZA LC 407					
166. Número de matrícula mercantil 0 5 1 8 5 1 5 4		167. Fecha de la matrícula mercantil 2 0 1 5 1 0 2 2			
168. Teléfono 3 1 3 4 4 7 3 7 4 1		169. Fecha de cierre 2 0 1 9 1 2 3 0			
160. Tipo de establecimiento Establecimiento de comerdo 0 2		161. Actividad económica Expendio a la mesa de comidas preparadas 5 6 1 1			
162. Nombre del establecimiento JUANMAR RESTAURANTE - BAR					
163. Departamento Santander 6 8		164. Ciudad/Municipio San Gil 6 7 9			
165. Dirección CL 11 9 62 BRR EL CENTRO					
166. Número de matrícula mercantil 2 3 8 9 8 2		167. Fecha de la matrícula mercantil 2 0 1 2 0 7 0 9			
168. Teléfono 7 2 4 7 4 7 7		169. Fecha de cierre			

Apéndice B. Estados financieros

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2018

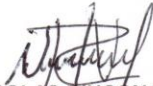
ACTIVO	
CORRIENTE	
Caja	25.295.081
Bancos	25.868.299
Inversiones	982.267
Deudores Varios	87.856.337
Inventarios	29.500.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	169.501.984
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y Equipo	80.000.000
Muebles y Enseres	45.000.000
Flota y Equipo de transporte	94.540.000
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	219.540.000
TOTAL ACTIVO	389.041.984
PASIVO	
Obligaciones Financieras	259.591.611
TOTAL PASIVO	259.591.611
PATRIMONIO	
Capital Personas Naturales	65.385.009
Utilidad del Ejercicio	64.065.364
TOTAL PATRIMONIO	129.450.373
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	389.041.984


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No.37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2018

INGRESOS OPERACIONALES	
Servicio de Restaurante	525.214.163
COSTO DE VENTAS	
Costo de Servicio	<u>227.608.867</u>
UTILIDAD BRUTA	297.605.296
GASTOS OPERACIONALES	
Operacionales	<u>221.166.977</u>
TOTAL GASTOS	<u>221.166.977</u>
UTILIDAD OPERACIONAL	76.438.319
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Salarios y demas pagos Laborles	<u>9.065.000</u>
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	9.065.000
GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	13.310.955
Diversos	<u>8.127.000</u>
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	<u>21.437.955</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><u>64.065.364</u></u>


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No.37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2017

**ACTIVO
CORRIENTE**

Caja	18.460.000
Bancos	22.559.868
Inversiones	813.583
Deudores Varios	35.000.000
Inventarios	9.972.612
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	

86.806.063

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Maquinaria y Equipo	80.000.000
Muebles y Enseres	35.000.000
Flota y Equipo de transporte	60.540.000

TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO 175.540.000

TOTAL ACTIVO 262.346.063

PASIVO

Obligaciones Financieras	128.716.976
--------------------------	-------------

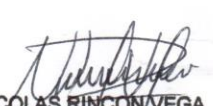
TOTAL PASIVO 128.716.976

PATRIMONIO

Capital Personas Naturales	133.629.087
Utilidad del Ejercicio	0

TOTAL PATRIMONIO 133.629.087

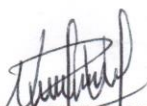
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO 262.346.063


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No. 37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES	
Servicio de Restaurante	452.590.714
COSTO DE VENTAS	
Costo de Servicio	<u>189.479.642</u>
UTILIDAD BRUTA	263.111.072
GASTOS OPERACIONALES	
Operacionales	<u>195.136.017</u>
TOTAL GASTOS	<u>195.136.017</u>
UTILIDAD OPERACIONAL	67.975.055
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Salarios y demas pagos Laborles	<u>5.333.000</u>
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.333.000
GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	13.889.441
Diversos	<u>1.872.300</u>
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	<u>15.761.741</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>57.546.314</u>


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No.37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2016

**ACTIVO
CORRIENTE**

Caja	8.540.000	
Bancos	9.096.636	
Inversiones	656.661	
Inventarios	<u>8.545.000</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		26.838.297

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Maquinaria y Equipo	45.000.000	
Muebles y Enseres	25.000.000	
Flota y Equipo de transporte	<u>60.540.000</u>	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		130.540.000
TOTAL ACTIVO		<u>157.378.297</u>

PASIVO

Obligaciones Financieras	<u>74.640.433</u>	
TOTAL PASIVO		74.640.433

PATRIMONIO

Capital Personas Naturales	33.220.847	
Utilidad del Ejercicio	<u>49.517.017</u>	
TOTAL PATRIMONIO		<u>82.737.864</u>
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>157.378.297</u>


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No. 37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

NICOLAS RINCON VEGA
NIT. 700081134-4
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2016

INGRESOS OPERACIONALES	
Servicio de Restaurante	232.927.000
COSTO DE VENTAS	
Costo de Servicio	<u>104.817.150</u>
UTILIDAD BRUTA	128.109.850
GASTOS OPERACIONALES	
Operacionales	<u>72.984.798</u>
TOTAL GASTOS	<u>72.984.798</u>
UTILIDAD OPERACIONAL	55.125.052
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Venta de Motocicleta	2.100.000
Financieros	<u>5.621</u>
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	2.105.621
GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	<u>7.713.656</u>
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	<u>7.713.656</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>49.517.017</u>


NICOLAS RINCON VEGA
C.C. No. 1100.969.388 San Gil


OLGA LUCIA CORREA GONZALEZ
C.C. No.37.890.339 San Gil
T.P. No. 68105-T

Apéndice C. Cuestionario gerencia de proyectos

	Pregunta	Propietario	Administrador	Mesero fijo	Persona de cocina fija	Resultados
1	¿Se cuenta con un cargo definido para la gestion de proyectos?	0%	0%	0%	0%	0,0%
2	¿Existe una metodología implementada en la gestion de proyectos?	0%	0%	0%	0%	0,0%
3	¿Se encuentra definida por escrito una visión de la gestion de proyectos?	0%	0%	0%	0%	0,0%
4	¿Existe un metodo de evaluacion para nuevos proyectos?	50%	25%	0%	25%	25,0%
5	¿La empresa cuenta con recursos asignados para apoyar los nuevos proyectos?	50%	25%	50%	25%	37,5%
6	¿Existe un ambiente de trabajo que incentiva la gestion de proyectos?	50%	75%	0%	50%	43,8%

7	¿Existe una política de incentivos que apoye el logro personal en la empresa?	0%	0%	0%	0%	0,0%
8	¿Se cuenta con una estructura organizacional que apoya la gestión de proyectos?	25%	50%	25%	0%	25,0%
9	¿La empresa cuenta con una fuerza laboral con competencia que apoyen el entorno de gestión de proyectos?	75%	25%	25%	50%	43,8%
10	¿Se hace uso del beachmarketing como impulso para la gerencia de proyectos?	50%	25%	0%	0%	18,8%
11	¿La organización cuenta con estrategias que impulsen las habilidades sociales en pro a la gerencia de proyectos?	0%	50%	0%	25%	18,8%
12	¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación de la competencia y evaluaciones de desempeño?	75%	75%	50%	0%	50,0%
13	¿Se realizan capacitaciones de acuerdo a la gestión de proyectos?	0%	0%	0%	0%	0,0%

14	¿Se puede demostrar un entorno de inversion en nuevo negocio?	0%	0%	25%	0%	6,3%
----	---	----	----	-----	----	------