

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA FORMULAR EL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE: LA FIERA RESTO  
BAR (A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA MMGO)**

**ESTUDIANTE:  
SONIA DEL PILAR GUÁQUETA BELTRÁN  
CÓDIGO: 2173406**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ  
BOGOTÁ D.C., FEBRERO 07 DE 2.020**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA FORMULAR EL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE: LA FIERA RESTO  
BAR (A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA MMGO)**

**ESTUDIANTE:**

**SONIA DEL PILAR GUÁQUETA BELTRÁN**

**CÓDIGO: 2173406**

**DOCENTE:**

**GABRIEL RODRIGUEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ  
BOGOTÁ D.C., FEBRERO 07 DE 2.020**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, al Señor ANDRÉS GUSTAVO CERVERA RIVERA, quien autorizó la realización de esta práctica empresarial en su restaurante y permitió el acceso a la información necesaria para poder llevar a cabo el diagnóstico, análisis y valoración de cada una de las áreas funcionales de su empresa.

Luego, a la Señora ANDREA UPEGUI TOBÓN, socia del restaurante y Administradora del mismo; por su buena disposición, su orientación y apoyo durante las visitas realizadas a la empresa; quien además es una gran amiga y fue el primer contacto para hacer posible este trabajo.

Por último, un agradecimiento afectuoso al profesor MIGUEL ÁNGEL CORTÉS PARRA, por haber proporcionado las herramientas de análisis administrativo necesarias, para evaluar la gestión empresarial. Además, por su constante motivación y asesoría para el desarrollo de las actividades que hacen parte de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Páginas</b>
RESUMEN DEL CONTENIDO .....	8
SUMMARY OF THE CONTENT .....	10
PALABRAS CLAVE.....	12
KEYWORDS .....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
JUSTIFICACIÓN .....	15
OBJETIVOS .....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	17
Reseña Histórica.....	17
Marco jurídico .....	21
Portafolio de productos .....	21
Direccionamiento estratégico.....	23
CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	24
Análisis del Macroentorno.....	24
Análisis del Microentorno .....	35
HERRAMIENTA MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión en Organizaciones).....	44
Tabulación e Interpretación de los Resultados Obtenidos en las Áreas .....	45
Análisis General y Conclusiones de los Resultados .....	69
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	72
Identificación de Tres Áreas con Menor Puntaje en el Informe Integral MMGO .....	72
Evaluación y selección del área a intervenir: .....	72
Identificación de la problemática general del área seleccionada: .....	73
PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	75
Área de mejora .....	75

Descripción de las principales causas del problema.....	75
Implementación de la propuesta de solución: .....	76
Acciones de mejora .....	77
Seguimiento del plan de mejora.....	79
PLAN DE ACCIÓN.....	80
MARCO REFERENCIAL.....	83
LECCIONES APRENDIDAS .....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	90
WEBGRAFÍA DE APOYO .....	90

## LISTAS ESPECIALES

	<b>Páginas</b>
Figura 1. Localización La Fiera resto Bar.....	17
Figura 2. Logo de La Fiera Resto Bar.....	18
Figura 3. Imagen de La Fiera Resto Bar.....	18
Figura 4. Fachada de La Fiera Resto Bar.....	18
Figura 5. Socios del restaurante Fiera Resto Bar .....	19
Figura 6. Galardón al establecimiento con la mejor barra del centro del país.....	19
Figura 7. Barra de la Fiera Resto Bar .....	20
Figura 8. Publicidad por redes de la Fiera Resto Bar .....	21
Figura 9. Menú de la Fiera Resto Bar.....	22
Figura 10. Platos a la parrilla ofrecidos en la Fiera Resto Bar.....	22
Figura 11. Carta de bebidas de la Fiera Resto Bar.....	23
Figura 12. Cocteles ofrecidos en la Fiera Resto Bar.....	23
Figura 13. El análisis PESTEL.....	24
Figura 14. Las cinco fuerzas de porter.....	35
Figura 15. Fachada del Restaurante Puerto Madero.....	36
Figura 16. Restaurante Puerto Madero.....	37
Figura 17. Restaurante Martina Resto-Bar.....	38
Figura 18. Restaurante La Parrilla de Marcos.....	39
Figura 19. Macro segmentación de los clientes.....	40
Figura 20. Variables de micro segmentación.....	41
Figura 21. Clientes que visitan la Fiera Resto Bar.....	41
Figura 22. Diagrama de espinas causa y efecto.....	76
Figura 23. Esquema Ciclo PHVA.....	76
Figura 24. Cuadro de planificación de acciones de mejora.....	78
Figura 25. Cronograma para el seguimiento e implantación de acciones de mejora...79	

Figura 26. Plan de Acción para La Fiera Resto Bar.....	80
Gráfica 1. Tabulación del Análisis del entorno de la Fiera Resto Bar.....	45
Gráfica 2. Tabulación del Direccionamiento Estratégico de la Fiera Resto Bar.....	48
Gráfica 3. Tabulación de la Gestión de Mercado de la Fiera Resto Bar.....	49
Gráfica 4. Tabulación de la Cultura Organizacional de la Fiera Resto Bar.....	51
Gráfica 5. Tabulación de la Estructura Organizacional de la Fiera Resto Bar.....	52
Gráfica 6. Tabulación de la Producción de la Fiera Resto Bar.....	54
Gráfica 7. Tabulación de la Gestión Financiera de la Fiera Resto Bar.....	55
Gráfica 8. Tabulación de la Gestión Humana de la Fiera Resto Bar.....	57
Gráfica 9. Tabulación de la Gestión Logística de la Fiera Resto Bar.....	59
Gráfica 10. Tabulación de la Gestión Logística de la Fiera Resto Bar.....	60
Gráfica11. Tabulación de la Gestión Comunicación e Información Bar.....	62
Gráfica 12. Tabulación de Innovación y Conocimiento de la Fiera Resto Bar.....	63
Gráfica 13. Tabulación de la Gestión Ambiental de la Fiera Resto Bar.....	65
Gráfica 14. Tabulación de la Responsabilidad Social de la Fiera Resto Bar.....	67
Gráfica 15. Informe Integral de la Fiera Resto Bar.....	69

## RESUMEN DEL CONTENIDO

El presente documento consta de una propuesta de mejoramiento organizacional, para el Restaurante LA FIERA RESTO/BAR SAS, ubicado en la Carrera 6 No 44-42 Barrio Piedra Pintada en Ibagué- Tolima, la cual se realizó en junio de 2.019; como resultado de un diagnóstico estratégico general, realizado en octubre de 2.018, mediante la herramienta de medición de la Gestión Empresarial MMGO – (Modelo de Modernización para la Gestión en Organizaciones) de la Universidad EAN; con la que se evaluaron cada una de las áreas funcionales del restaurante y se determinaron las características principales de su situación actual.

Está compuesto por cinco fases principales:

La primera fase, contiene la introducción y aspectos generales de la empresa, incluyendo los objetivos planteados, la justificación del trabajo a desarrollar y la descripción de los resultados que se esperan obtener, mediante el uso de la herramienta estratégica de medición.

La segunda fase, se enfoca en describir detalladamente las características del micro y macro entorno del restaurante; especificando su historia, marco jurídico y portafolio de servicios; presentando además las variables más relevantes dentro del sector económico al que pertenece la empresa.

En la tercera fase, se explica el desarrollo del diagnóstico efectuado con la herramienta MMGO, exponiendo los resultados obtenidos, así como la interpretación de los datos, análisis y conclusiones de los mismos; definiendo y seleccionando las áreas a intervenir.

La cuarta fase, plantea las problemáticas encontradas; determinando cuál es la más crítica y formulando con ella una propuesta de solución, por medio de un plan de acción; en el que se plantean las actividades necesarias para corregir las fallas identificadas y lograr mejorar los procesos y el desempeño organizacional.

La quinta y última fase, corresponde al marco referencial, conclusiones y recomendaciones; en las que se presenta una argumentación general del trabajo realizado.

Adicionalmente, dentro de todo el análisis realizado; **se incluye una opinión personal** acerca de los procesos implementados por el restaurante para ofrecer su servicio, ya que durante el desarrollo de esta práctica se interactuó directamente como cliente; situación que permitió valorar de cerca los aspectos que requieren ser fortalecidos desde el punto de vista del consumidor.

## SUMMARY OF THE CONTENT

This document consists of a proposal for organizational improvement, for the LA FIERA RESTO / BAR SAS Restaurant, located in Carrera 6 No 44-42 Barrio Piedra Pintada in Ibagué-Tolima, which was held in June 2,019; as a result of a general strategic diagnosis, carried out through the measurement tool of the MMGO Business Management - (Model of Modernization for Management in Organizations) of the EAN University; with which each of the functional areas of the restaurant were evaluated and the main characteristics of their current situation were determined.

It is composed of five main phases:

The first phase contains the introduction and general aspects of the company, including the proposed objectives, the justification of the work to be carried out and the description of the results that are expected to be obtained, through the use of the strategic measurement tool.

The second phase, focuses on describing in detail the characteristics of the micro and macro environment of the restaurant; specifying its history, legal framework and portfolio of services; also presenting the most relevant variables within the economic sector to which the company belongs.

In the third phase, the development of the diagnosis made with the MMGO tool is explained, exposing the results obtained, as well as the interpretation of the data, analysis and conclusions thereof; defining and selecting the areas to intervene.

The fourth phase, raises the problems encountered; determining which is the most critical and formulating with it a proposal for solution, through an action plan; in which the necessary activities are raised to correct the identified failures and improve the processes and organizational performance.

The fifth and final phase corresponds to the referential framework, conclusions and recommendations; in which a general argumentation of the work done is presented.

Additionally, within all the analysis performed; **include a personal opinion** about the processes implemented by the restaurant to offer its service, since during the development of this practice it was directly interacted as a client; situation that allowed to closely assess the aspects that need to be strengthened from the point of view of the consumer.

## **PALABRAS CLAVE**

Restaurante, Parrilla Ahumada Artesanal, Barra de coctelería.

## **KEYWORDS**

Restaurant, Artisan Smoked Grill, Cocktail Bar.

## INTRODUCCIÓN

El mejoramiento a nivel organizacional, es un instrumento esencial para lograr cambios importantes en el rumbo de una empresa; pues permite integrar cada uno de los procesos para optimizarlos y hacerlos más eficientes. De esta manera, las empresas son capaces de redefinir su futuro, mejorando su rendimiento y siendo cada vez más competitivas.

Para analizar el por qué es necesario que las empresas lleven a cabo algún tipo de mejoramiento al interior de sus procesos, es indispensable determinar las causas que entorpecen su correcto funcionamiento y que afectan su rentabilidad. Una de ellas, suele ser la desarticulación de las actividades internas; la cual conlleva a que no exista relación entre las áreas y a que los esfuerzos realizados no estén encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así, como esta investigación se realizó con el interés de conocer el funcionamiento de cada una de las áreas del restaurante; estableciendo mediante un análisis, cuáles de ellas necesitan ser fortalecidas a través de un plan de mejoramiento.

La metodología utilizada consistió en efectuar un diagnóstico integral por medio de la herramienta de Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), con la cual se realizó un análisis situacional exhaustivo, describiendo las actividades de la empresa y evaluando su gestión. Para lograrlo, se realizaron entrevistas al administrador del restaurante y a algunos de sus trabajadores; escogidos por muestreo probabilístico. Fue así, como se logró recoger toda la información necesaria para valorar las áreas y establecer en cada una de ellas sus fortalezas y debilidades.

Por tanto, este trabajo de investigación responde a los siguientes objetivos principales: analizar y evaluar el funcionamiento de las áreas del restaurante, identificar las problemáticas presentadas, definir las posibles causas y diseñar la propuesta de mejora para eliminar las causas identificadas y generar valor a la misión principal del restaurante.

De acuerdo con lo anterior, la estructura de la investigación está compuesta de la siguiente manera:

Primera parte, se presenta una descripción detallada de las características del micro y macro entorno del restaurante; su historia, marco jurídico y portafolio de servicios; presentando sus variables más representativas.

Segunda parte, se expone todo el desarrollo del diagnóstico efectuado con la herramienta MMGO, donde se muestran los resultados obtenidos, la interpretación de los mismos, el análisis respectivo y se definen las áreas que necesitan ser intervenidas.

Tercera y última parte, se presenta el planteamiento de las problemáticas encontradas; determinando dentro de ellas cuál es el área más crítica y formulando con ella una propuesta de solución, por medio de un plan de acción.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfocará en diseñar un plan de mejora para el restaurante LA FIERA RESTO BAR ubicado en Ibagué- Tolima; cuyo motivo principal es encontrar las causas que han llevado a la disminución de sus ventas en el último año. Situación que ha sido evidenciada por los dueños del restaurante y que ha afectado directamente su rentabilidad.

Con base en esta necesidad real identificada, este trabajo está orientado a brindar una solución a esta problemática; justificándola desde los procesos que deben ser intervenidos y mejorados al interior de la empresa.

Lo que se pretende lograr, es una articulación en la gestión empresarial; de tal manera que se optimicen los procesos y se genere valor a la oferta de productos y servicios; creando estrategias efectivas que conlleven a la satisfacción de los clientes y a la obtención de una ventaja competitiva dentro del mercado, aumentando con ello la rentabilidad y crecimiento del restaurante.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento integral en el Restaurante La Fiera Resto/Bar S.A.S., que le permita optimizar su función empresarial, para mejorar sus ingresos, así como su competitividad organizacional.

### Objetivos Específicos

- Caracterizar el restaurante, a través de la descripción de las variables internas y externas que influyen en su direccionamiento estratégico.
- Efectuar el diagnóstico estratégico general, mediante la herramienta MMGO; determinando la situación actual de la empresa.
- Analizar los resultados obtenidos, identificando las problemáticas encontradas para diseñar el plan estratégico.
- Describir las posibles causas del problema identificado, explicando la implementación de la propuesta de solución.
- Establecer el marco referencial que sustente teóricamente el problema a abordar y que permita determinar los elementos necesarios para el diseño del plan estratégico.
- Presentar la propuesta de solución, de acuerdo con la realidad encontrada; planteando las acciones de mejora en la gestión de la empresa.
- Finalizar el trabajo investigativo realizado por medio de conclusiones y recomendaciones.

## CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

### Reseña Histórica

A principios del 2017 un grupo de cinco personas compuesto por: Andrés Cervera, Andrea Upegui, Javier Gaitán, Iván Ramírez y Mauricio Barrero, tomaron la decisión de unir esfuerzos para ofertar una nueva opción gastronómica de ahumados y vinos en la ciudad de Ibagué; con el ánimo de ofrecerle a la ciudad un espacio novedoso; dando como resultado La FIERA RESTO BAR en la Carrera 6 No 44-42 en el barrio Piedra Pintada; el 31 de Agosto de 2017.

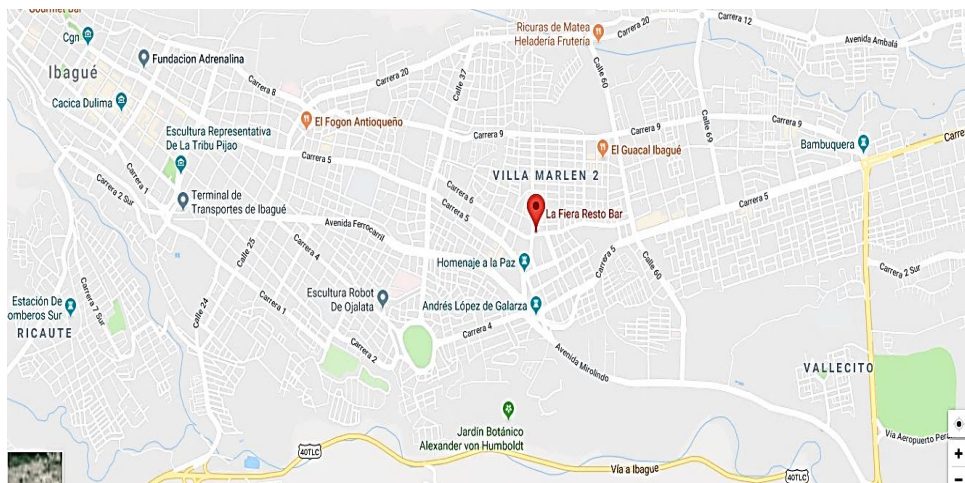


Figura 1. Localización La Fiera resto Bar

Fuente: Google maps. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/La+Fiera+Resto+Bar/>

Su razón social principal es el expendio a la mesa de comidas preparadas, especializándose en ofrecer platos a la parrilla preparados con la técnica de ahumado artesanal en nogal o guayabo, siendo este su factor diferencial.

Sus instalaciones cuentan con 16 mesas y 5 sillas ubicadas en la barra; para una capacidad total de 100 personas. Su horario de atención es de Lunes a Jueves de 12:00 pm a 3:00 pm y de 6:00 pm a 10:00 pm y los Viernes y Sábado 12 pm a 3:00 pm y de 6:00 pm a 1:00 am, dentro del cual los clientes pueden disfrutar de una mezcla de buena comida y bebidas variadas; acompañadas de una excelente selección de

música, dispuesta para amenizar la hora de almuerzo y permitir un espacio adecuado para el esparcimiento de los clientes en horas de la noche.

Su nombre y logo hacen alusión a que sus platos ofertados son para personas con un hambre feroz.



Figura 2. Logo de La Fiera Resto Bar

Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>



Figura 3. Imagen de La Fiera Resto Bar

Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>



Figura 4. Fachada de La Fiera Resto Bar

Fuente: Elaboración propia



Figura 5. Socios de La Fiera Resto Bar  
Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>

Adicionalmente, ha agregado valor a su oferta mediante la creación de una barra especializada en cocteles la cual ya cuenta con el reconocimiento a la mejor barra del centro del país, otorgado por los premios LA BARRA DE GASTRONOMÍA 2018, en a la el 25 de abril de 2018. Otra de sus características principales, es que maneja una estrategia de precios bastante competitivos; la cual permite que personas de estratos medios y altos puedan acceder a consumir sus productos, dirigiendo el servicio a un segmento de clientes desde adolescentes hasta las personas adultas y mayores.



Figura 6. Galardón al establecimiento con la mejor barra del centro del país  
Fuente: Revista la Barra. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/conozca-a-los-ganadores-premios-la-barra-elite-professional-2018/>



Figura 7. Barra de La Fiera Resto Bar

Fuente: Revista la Barra. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/conozca-a-los-ganadores-premios-la-barra-elite-professional-2018/>

Su estructura interna desde el principio ha estado compuesta por Siete empleados de planta, entre los que se encuentran: El administrador, el braman, el chef, dos auxiliares de cocina y dos meseros.

Además, desde su creación ha implementado una estrategia de marketing digital para posicionar y dar a conocer sus servicios y la oferta de sus productos. Este sistema ha sido bastante efectivo, ya que se ha podido evidenciar que la mayoría de sus clientes actuales llegaron por primera vez al restaurante por las pautas publicitarias realizadas en redes sociales; y que muchos de ellos preguntan por las ofertas del día previamente enviadas por estos medios.

Las principales redes sociales que se trabajan son Facebook, Twiter, Instagram, LinkedIn y se utiliza como medio alternativo Whatssap, donde a diario se envían volantes de ofertas, tarjetas de invitación a eventos, videos de los productos, etc. El diseño incluido en cada uno es bastante creativo y está enfocado en atraer cada vez más clientes y aumentar las ventas diarias.

Para ello, cuentan con una persona externa, que se dedica exclusivamente a diseñar las pautas publicitarias y a dar respuesta a las inquietudes de los clientes que surgen por estos medios. Estos son algunas de las publicidades que se han subido por redes sociales este año:

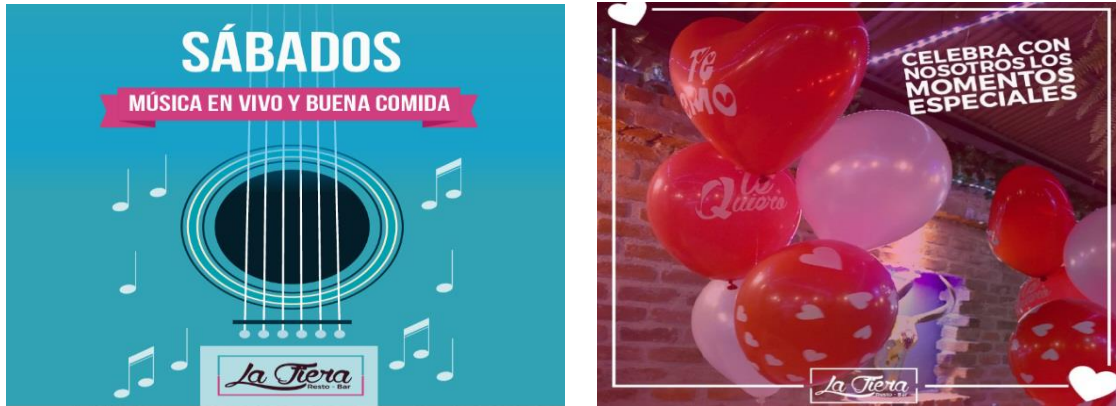


Figura 8. Publicidad por redes de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>

## Marco jurídico

La FIERA RESTO BAR es una Sociedad por acciones simplicada, constituida por un grupo de cinco personas naturales; la cual se caracteriza por su simplicidad, la autonomía de sus miembros y montos mínimos para su funcionamiento; por tanto los socios solo pueden responder por el valor de sus aportes.

El restaurante cuenta con los documentos legales necesarios para su funcionamiento, como son: matrícula ante la Cámara de Comercio de Ibagué, certificado de Sayco & Acinpro, Certificado de manipulación de alimentos, concepto sanitario, etc.

Su principal objeto social es la comercialización y expendio de productos gastronómicos y el desarrollo de actividades de discoteca y bar.

## Portafolio de productos

**Platos a la Carta:** La oferta de productos gastronómicos es bastante variada y se encuentra dividida en tres clases de comidas diferentes: Entradas (Cuando la fiera quiere picar), Platos fuertes (Cuando la fiera tiene hambre) y Comidas rápidas (Hamburguesas para un hambre feroz). Adicionalmente incluye una variedad de postres y bebidas frías y calientes para acompañar las comidas.



**Carta de bebidas:** La oferta de cocteles se caracteriza por sus bajos precios, además de incluir mezclas de sabores exóticas.

COCTELES CON LICOR		COCTELES CON LICOR	
Personales	Precio	Para compartir	Precio
<b>Mai Tai Fiera</b> Ron, Triple Sec, Amareto, Zumo de Limón, Zumo de piña	\$ 18.000	<b>Little Mexican</b> Tequila, Triple sec, Cerveza, Ginebra, Ron, Vodka, Limón, Mango, Maracuyá	\$ 42.000
<b>Fiera Love</b> Baileys, Whisky, Helado vainilla, Granadina	\$ 15.000	<b>Sangría La Fiera</b> Ron Bacardi, Tequila, Vodka, Ginebra, Triple Sec, Vino, Frutas Tropicales	\$ 38.000
<b>Tequila &amp; Love</b> Tequila, Zumo de Limón, Azúcar, Zumo Toronja, Cardamomo	\$ 16.000		
<b>Caipiroska fierosa</b> Vodka, Triple Sec, Limón, Azúcar	\$ 15.000		
<b>Green Dragon</b> Ron Bacardi, Triple Sec, Zumo de Limón, Azúcar, Zumo de Mango, Zumo de Naranja, Passion Fruit	\$ 16.000		
<b>Siboney</b> Ron, Triple Sec, Zumo de Limón, Zumo de piña, Passion Fruit	\$ 16.000		
<b>Hendriks &amp; tonic</b> Ginebra, Tónica, Pétalos de Rosa, Pepino Cucumber	\$ 26.000		
<b>Gin &amp; Tonic</b> Ginebra, Tónica, Botánicos al gusto	\$ 20.000		
<b>Margarita tradicional y de frutas</b> Tequila, Limón, Triple Sec (fresa, mango, maracuyá, frutos rojos)	\$ 17.000		
<b>Mojito tradicional y de frutas</b> Ron Bacardi, Limón, Yerbabuena, Azúcar, Soda (fresa, mango, maracuyá, frutos rojos)	\$ 17.000		
		<b>MOCKTAIL</b> Cocteles sin alcohol	Precio
		<b>Fiera Cream</b> (Helado vainilla, mango y naranja)	\$ 8.000
		<b>Fiera Pasión</b> (Frutos rojos, naranja, limón, maracuyá, azúcar)	\$ 8.000
		<b>Fiera Citric</b> (Limón, naranja, maracuyá, azúcar, dash granadina)	\$ 8.000
		<b>Dance Fiera Dance</b> (Manzana verde, naranja, limón, fresa)	\$ 8.000
		<b>AGUARDIENTE</b>	1/2 Botella
		<b>Tapa Roja Especial</b>	\$ 40.000 \$ 65.000
		<b>Tapa Roja Sin Azúcar</b>	\$ 30.000 \$ 55.000
		<b>Tapa Roja Tradicional</b>	\$ 35.000 \$ 60.000

Figura 11. Carta de bebidas de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia



Figura 12. Cocteles ofrecidos en la Fiera Resto Bar  
Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>

## Direccionamiento estratégico

Se pudo evidenciar que el restaurante aún no cuenta la definición de su direccionamiento estratégico; el cual incluye la misión, visión, objetivos, metas a corto y largo plazo y planeamiento en general.

## CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

### Análisis del Macroentorno

Para analizar el entorno externo de la empresa se utilizará la herramienta PESTAL, de Liam Fahey y V. K. Narayanan; creada en 1968, la cual analiza varias dimensiones: la política, la económica, la social, la tecnológica, la ambiental y la legal.



Figura 13. El análisis PESTEL

Fuente: Miwork. Recuperado de: <https://miwork.co/blog-emprendimiento-conoce-el-entorno-de-tu-negocio-con-el-analisis-pestel/>

Según Morrison (2012), esta herramienta “se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella”.

Por su parte, Frue (2017); la define como: “una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial”.

De acuerdo con estas definiciones, el análisis del macroentorno a realizar; pretende conocer el contexto externo en el cual se desenvuelve el restaurante; a fin de identificar

las oportunidades y amenazas existentes, entendiendo el panorama en el que se está operando.

### **1. Político:**

La situación política en Colombia, para el segundo semestre de 2.018; estuvo concentrada en la expectativa del nuevo rumbo que tendría el país; con el gobierno del Presidente Iván Duque, cuyas bases de campaña estuvieron enmarcadas en promesas hacia la legitimidad, el emprendimiento, y la justicia; las cuales se llevarían a cabo a través la infraestructura, el medio ambiente y la innovación. Por tanto, finalizando ese año; los sectores económicos estaban esperanzados en que las nuevas políticas de gobierno logran una recuperación económica para la siguiente vigencia.

Para el año 2.019, el ambiente político se caracterizó por la aprobación de la Ley de Financiamiento, con la que se conocieron las medidas del gobierno para poder mejorar las condiciones de inversión y crecimiento del país hasta en un 4% para los años siguientes. La ley además, incluyó la formalización, las inversiones, el desarrollo del agro, el turismo y la economía naranja. Su mayor reto, consistía en mantener el gasto público al mínimo; avanzando hacia un Estado sostenible en el mediano y largo plazo, basado en las finanzas públicas.

Cabe resaltar además, las medidas del gobierno adoptadas ese año; para la reducción de trámites, la facturación electrónica y el régimen simple para tributación. Otras políticas fueron: el aumento sostenido de la productividad en las empresas, la implementación de medidas para la competitividad y el logro del desarrollo empresarial.

Con base en lo anterior, se destacan las políticas de apoyo para los pequeños empresarios, a través del Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, en el cual se brindan las condiciones económicas necesarias para emprender empresa en Colombia. Una de ellas y la más importante, es el Decreto 2046 firmado el 12 de

noviembre de 2019, mediante el cual se reglamentó la implementación de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC); que incluye a las empresas que se caractericen por su responsabilidad social, ambiental, las buenas prácticas, la innovación, la transparencia, el control y medición. Las empresas que cumplan con estos requisitos, se benefician de esta política teniendo acceso preferencial a líneas de crédito implementadas por el gobierno y tributariamente, el beneficio consiste en que las utilidades que sean repartidas en acciones a los trabajadores; serán tratadas en la declaración de renta como un ingreso no constitutivo.

Todas estas políticas, han ido implementándose a nivel nacional. En el Tolima por ejemplo, el gobierno local mediante el programa de Gobierno de la Alcaldía de Ibagué 2016-2019, apoya activamente al sector empresarial; a través del fortalecimiento de las competencias empresariales de las medianas, pequeñas y micro empresas con nuevos clúster productos; logrando el crecimiento económico y aumentando las oportunidades para la industria en la ciudad.

Por tanto, nivel político la ventaja para el restaurante es de oportunidad; ya que existen factores que favorecen su desarrollo y crecimiento a nivel local.

## **2. Económico:**

Según Fedesarrollo y de acuerdo a datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); para el año 2018 la economía colombiana creció en un 2,8%; presentándose un repunte frente al año inmediatamente anterior. El indicador que más contribuyó a este incremento del PIB, fue el consumo interno compuesto por bienes y servicios, el cual tuvo un crecimiento de 3,4% anual; sustentado por una recuperación de la confianza de los hogares.

El nivel de exportaciones también fue representativo durante el año 2018, principalmente por sectores como el petrolero que tuvo un incremento del 8,9% frente

al año anterior; el agropecuario que creció en un 9% y la industria manufacturera que creció en un 19%.

El presidente de Fenalco, Pedro Marún Meyer; afirmó que este buen comportamiento de la economía fue debido a “El control de la inflación y el mejoramiento en el salario real de los colombianos, lo mismo que los descuentos y audaces propuestas de marketing que adelantan todos los comerciantes, grandes y chicos, explican la reanimación de la actividad mercantil”.

Así las cosas, el país terminó el año 2.018 con algunos de sus indicadores mostrando mejores resultados para la economía. Adicionalmente, se destacan la tasa de desempleo de un dígito, la estabilidad del entorno macroeconómico, la disminución del déficit en la cuenta que fue del 3% y el aumento de la inversión extranjera directa en general. Varios analistas, afirman que Colombia sigue siendo una economía prometedora en la región y que por esta razón las calificadoras de riesgo aun le permiten tener el grado de inversión.

Ya para el año 2019, la economía en el país tuvo un comportamiento de crecimiento del 3,3%, impulsado por sectores como el financiero, el de las comunicaciones, el comercio y la minería. Según el director de Planeación Nacional, Luis Alberto Rodríguez, “este dato muestra con contundencia que la reactivación económica en Colombia no para. El crecimiento económico del último trimestre por fin superó la barrera del 3 %. Estamos convencidos de que medidas como la Ley de Financiamiento y el Plan de Desarrollo están dando resultados. La construcción viene hace un par de años con algún resentimiento, aunque está mostrando señales de cambio. Obras civiles creció a más de 10 %”.

Sin embargo, en general la economía mundial durante el año 2,019, se vio impactada por la guerra comercial entre China y Estados Unidos; la cual causo la volatilidad de los mercados internacionales, un debilitamiento general y pérdida en las exportaciones.

Otros factores que influyeron en la economía latinoamericana de ese año, fueron: los menores flujos de capital, devaluación de las monedas, los nuevos gobiernos, la caída de los commodities y el lento crecimiento de la productividad.

Las últimas cifras reveladas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), dan cuenta de una tasa de desempleo en Colombia de 10,5%; porcentaje que tiene relación directa con el trabajo informal y la mano de obra migrante procedente de Venezuela.

Para las principales ciudades del país, el comportamiento económico de 2019 mantuvo el repunte general; en la región del Tolima por ejemplo, hubo un desempeño positivo en varios sectores, se destacan principalmente: el turismo, cuyo crecimiento fue del 45% gracias a los festivales celebrados en la región que aumentaron la ocupación hotelera. La construcción, creció en un 10% de acuerdo con el Banco Central de Ibagué, caracterizado por la cobertura geográfica. El sector automotriz, en un 6% pues en ese año se matricularon más de 2.000 vehículos, situación relacionada con la feria automotriz de Ibagué. La agricultura, sector que en el 2019 obtuvo un 11% más de recursos que el año anterior; por parte de Finagro, los cuales se utilizaron para el desarrollo los cultivos. Por tanto, la economía en esta región del país se encuentra en crecimiento; principalmente le sector de industria y consumo; lo cual hace que sea un atractivo para inversores internos y externos.

Se concluye que, en materia económica; existe un nivel alto de oportunidad, ya que Colombia actualmente cuenta con una economía dinámica en crecimiento que favorece el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

### **3. Social:**

Para el año 2018, la situación social en el país se vio altamente influenciada por la cantidad de migrantes procedentes de Venezuela; cifra que de acuerdo a datos de Migración Colombia, fue cercana a los 1,4 millones. En este sentido, el país tuvo que

asumir un papel de liderazgo en la política de fronteras abiertas; al implementar áreas receptoras y diseñar la estrategia de prestación de servicios a esta población, en diversas áreas como son la salud, la educación, empleo y ayuda humanitaria.

Lo anterior, sumado a la difícil situación social que ha venido afrontado el país en los últimos años; debido al comportamiento de variables socioeconómicas, tales como: los altos índices de desempleo, la inequidad social, la inseguridad, el desplazamiento forzado, la corrupción y el asesinato de líderes sociales.

Para el año 2.019, los problemas en materia social fueron creciendo en el país. La incertidumbre y desconfianza de la sociedad fueron una constante que se manifestó en múltiples protestas; donde se exigían medidas de fondo para combatir la corrupción, la inequidad social, la inseguridad y el respeto por los derechos humanos.

En términos generales, este fue el panorama durante estos dos años. Donde se evidencia un país socialmente sumergido en problemas que requieren de políticas de gobierno que le brinden soluciones de fondo a estos temas sociales.

Pero además, deben destacarse algunos avances del gobierno hacia mejoras en la educación, la salud pública y la infraestructura del país.

Cada una de las regiones del país tiene su propio plan de gobierno social, el cual se ha ido implementando de acuerdo con el presupuesto asignado. En Ibagué, por ejemplo; de acuerdo al programa de Gobierno de la Alcaldía del 2.016 al 2.019, se ha avanzado en programas sociales encaminados a erradicar la pobreza y el hambre; a través de la educación. Se destacan además, las actividades de inclusión social para que las personas de etnias indígenas, afrodescendientes, población desplazada, población LGTBI, tengan un espacio adecuado de reconocimiento y participación activa dentro de la sociedad de la ciudad; las actividades culturales, de deporte y recreación; con las que se busca crear espacios sociales de integración y equidad social.

Lo anterior, evidencia que esta región trabaja constantemente en construir una sociedad equitativa; en la cual haya espacio para todos a través de escenarios de integración. Por esta razón, a nivel social el restaurante tiene un buen nivel de oportunidad; pues se presenta como un lugar de esparcimiento para personas de todas las edades.

#### **4. Tecnológico:**

Según un estudio realizado en el año 2.018 por el índice de preparación digital (DRIA), Colombia se encuentra en el puesto número siete de los más países preparados en América Latina en materia tecnológica; caracterizándose por contar con infraestructura digital, nuevas tecnologías, emprendimiento e inversión.

De acuerdo con este reporte, el puntaje más alto del país lo obtuvo el emprendimiento, el cual se situó en 2.51 de 3. En tanto, la calificación menor fue para el conocimiento del capital humano, el cual ocupó la última posición de la región y número 71 en el mundo.

Por tanto, se ha avanzado a nivel nacional para sumarse a la revolución de la era digital, mediante la innovación y adopción de nuevas tecnologías; para mejorar procesos y ser competitivos a nivel mundial. Se destacan avances como el mejoramiento de los servicios, las redes móviles, la conectividad para todos los rincones del país, la adquisición de tecnología de punta para automatizar procesos, entre otras. Los sectores que más han mejorado en este aspecto son: el bancario, el de las comunicaciones, el manufacturero y la industria alimentaria.

Algunos de estos datos, se los presenta el Ministerio de las TICS, en su Boletín del último trimestre 2.019; el país ha presentado incrementos notables en el acceso a internet a nivel nacional, el cual pasó de 6,7 millones de personas en el mismo periodo 2.018 a 7 millones en el 2.019; aumentado además la velocidad de descarga

de 9 Megas a 14 Megas. El proveedor nacional más representativo es Comcel SA con 2,5 millones de usuarios con acceso a la red.

Adicionalmente, el gobierno nacional a principios del 2019, sancionó la creación del Ministerio de la Ciencia, la tecnología y la Innovación; el cual permitirá transformar a Colciencias. Se espera que esté funcionando en el primer trimestre de 2020 y su objetivo principal es promover el conocimiento científico y tecnológico, impulsando el desarrollo y crecimiento económico del país; para ello estará conformado por el Estado, las universidades y sector privado.

A nivel regional, se destacan varias ciudades que cuentan con sus propios centros tecnológicos. Es el caso de Ibagué, la cual cuenta con el Centro de Transformación digital empresarial, por medio del cual la ciudad le apuesta a reactivar la economía de la región, transformando digitalmente a las empresas para que sean más competitivas.

En cuanto al factor tecnológico, se evidencia que hay oportunidad para que el restaurante; pues actualmente su oferta se encuentra en medios digitales. Además podría a futuro, mejorar su servicio por medio de la integración de apps y pedidos en línea.

## **5. Ambiental:**

El interés general por el planeta, ha generado un movimiento social medioambientalista; el cual ha repercutido en todos los países del mundo. Es así, como desde hace varios años, se han dispuesto de una serie de Leyes encaminadas a lograr su protección.

Por tanto, Colombia siguiendo estas pautas mundiales; ha avanzado hacia la conservación y el cuidado sustentable del medio ambiente; mediante la formulación de políticas internas, encaminadas a mitigar el impacto negativo que la sociedad

pueda generar en su entorno. Algunas de ellas se han formulado para: la protección de las fuentes hídricas y páramos, la recuperación de ecosistemas, los emprendimientos verdes, la producción y el consumo sostenible, medidas para afrontar el cambio climático, entre otras.

A nivel empresarial, el tema ha tomado tal importancia; que actualmente las empresas que pretendan ser competitivas, deben ser capaces de llevar a cabo prácticas con desarrollo sostenible, responsabilizándose por los desechos que se derivan de su actividad principal y demostrando su compromiso con el entorno; por medio de la generación de productos verdes que no contaminen y cuiden el planeta.

Con base en lo anterior, en nuestro país se destacan un grupo de empresas que formaron el movimiento RE, entre ellas se encuentran: Bavaria, Pepsico, Postobon y Coca-Cola Femsa. Las cuales se encargan de recolectar y reciclar material pos consumo, que puede ser aprovechado nuevamente; como son las botellas de material PET. En el año 2.018 se reciclaron alrededor de 1,8 millones de envases plásticos, en todo el país. Como ellos, existen a nivel nacional una cantidad considerable de empresas que desde su actividad principal; se han sumado a trabajar por un mundo sostenible a largo plazo.

Este tipo de iniciativas, son el resultado del esfuerzo conjunto de los hogares y actores de gobierno; los cuales son un punto de referencia para que toda la sociedad trabaje en pro de la protección del ecosistema y los recursos naturales.

Por tanto, todo este contexto ambiental, ha influido directamente en la forma de vida de los hogares; pues las personas han empezado a crear hábitos de vida comprometidos con la biodiversidad. Por ejemplo, se han dispuesto políticas para desincentivar el uso de bolsas plásticas, se han creado campañas para incentivar el ahorro hídrico y energético, campañas que estimulan el reciclaje y la reutilización de algunos productos; etc.

Como se puede evidenciar, el tema medioambiental es uno de los más importantes en el mundo actual y el que más genera acciones concretas y recursos para su conservación. Es así, como a través del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), se coordinan las actividades ambientales para ayudar a los países a desarrollar estrategias y políticas eficaces.

En este sentido, vale destacar los avances obtenidos por medio de las estrategias implementadas en el país; de acuerdo con el Ministerio de Ambiente, hasta la fecha:

- La preservación de 43 millones de hectáreas en todo el territorio nacional.
- La delimitación de 36 páramos que ocupan 2,8 millones de hectáreas.
- La protección de 12,8 millones de hectáreas marinas.
- La restauración de 121.000 hectáreas de ecosistemas degradados.
- La expedición de un decreto que permite el ingreso de energías renovables al país.
- Se recaudaron 10,4 millones de pesos con el impuesto al consumo de bolsas plásticas.

El factor ambiental, representa una oportunidad para el restaurante que impacta directamente su oferta diferencial; ya que para la elaboración de sus productos cárnicos, se utiliza la técnica artesanal de ahumado con maderas naturales; cuidando el medio ambiente, al mitigar los efectos adversos en el aire de las técnicas tradicionales de asado de carne; como pueden ser, las partículas contaminantes emitidas por los asadores a carbón.

## **6. Legal:**

En materia legal empresarial, el país se encuentra regulado por varias normas que están diseñadas para otorgarles beneficios a las organizaciones y prevenir los diferentes problemas que se puedan presentar durante su funcionamiento. Actualmente, las empresas deben implementar la siguiente normatividad de manera obligatoria; para evitar sanciones:

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Mediante las cuales se abarcan los estándares internacionales de contabilidad. Son necesarias para que las empresas puedan convertir sus Estados financieros locales a normas internacionales, ya que son más eficientes y eficaces porque integran toda la teoría contable. Los beneficios de aplicar esta norma son: La unificación de los estados financieros facilitando su comprensión, el acceso a los diferentes mercados de capital, la transparencia en los datos suministrados, la disminución de costos, la modernización de la información financiera.
- La ley de Habeas data: Permite la protección de datos, de las personas naturales que tengan relación con la empresa. Por tanto, las empresas deben manejar la información que posean de manera responsable. Sus beneficios son: otorgar confianza al personal que tiene relación con la empresa, permite recoger, almacenar, usar y suspender la información obtenida.
- El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST: Esta ley, permite proteger a los trabajadores; a través de un programa diseñado para prevenir los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, en cuanto a salud y seguridad. La implementación de esta ley tiene como beneficios: el mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados.
- Sarlaft: Es una norma preventiva para evitar el riesgo de que exista lavado de activos y financiación del terrorismo en la empresa. Entre sus beneficios están el aumento de la confianza en la empresa, por parte de sus grupos de interés y la transparencia de su gestión.

Adicionalmente, las empresas deben cumplir las siguientes leyes:

- Ley de Protección al consumidor: Establece que las empresas deben entregar al consumidor toda la información necesaria acerca de los servicios y/ o productos ofrecidos, los cuales deben contar con los estándares mínimos de calidad.

Adicionalmente, deben dar respuesta y solución oportuna ante las quejas y reclamos de productos y/o servicios defectuosos que no satisfagan a los consumidores.

- Derecho laboral: Las empresas deben cumplir con lo dispuesto en la legislación laboral colombiana, respetando los derechos de los trabajadores.

En cuanto al ámbito legal, el restaurante se ve impactado de manera positiva; pues la legislación actual está diseñada para proteger su operatividad y rentabilidad.

### Análisis del Microentorno

Este análisis se realizará a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual está compuesto por: los competidores existentes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación con los proveedores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos entrantes. Mediante su uso, se logra analizar la estructura interna de la empresa; determinando su rentabilidad.



Figura 14. Las cinco fuerzas de Porter  
Fuente: Porter, M (2008).

De acuerdo con Porter, M. (2008): “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste específicamente en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio e involucra tanto fuerzas

sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa estará representado por el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Otros autores lo definen así: Según (López, 2009): “a través de este modelo es posible determinar la rentabilidad a largo plazo de una empresa o de un segmento, en función de cinco fuerzas competitivas básicas”. Y (Manene, 2013): “El modelo propone una guía de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector específico; normalmente, con el fin de establecer el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector”.

Por tanto, por medio del análisis del microentorno a realizar, se pretende definir la rentabilidad del restaurante, de acuerdo a la estructura del mercado al que pertenece.

### **1. Los competidores existentes:**

Dentro de los competidores directos del restaurante, se han identificado tres principales, cuyo nivel de rivalidad es alto; ya que su oferta de productos es similar a los platos que ofrece La Fiera Resto Bar, manejan precios similares y cuentan con una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado local.

#### **Puerto Madero Resto-Bar:**



Figura 15. Fachada del Restaurante Puerto Madero  
Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/puertomaderoficial/>

Es un restaurante bar ubicado en el Km 5 de la vía Bogotá - Ibagué, el cual cuenta con gran prestigio en la región por la exquisitez de sus platos y su decoración tipo campestre. Se caracteriza por su oferta tipo argentina; de carnes, vinos y ambientación con música tango.

El restaurante, se promociona como un lugar para disfrutar de la mejor parrilla argentina en familia; pues cuenta con una amplia zona verde, donde existen juegos recreativos para niños.



Figura 16. Restaurante Puerto Madero

Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/puertomaderoficial/>

Tiene una capacidad para 100 personas y dentro de su oferta gastronómica se destacan la gran variedad de carnes a la parrilla, pescados, pastas y platos vegetarianos. Maneja un horario de atención de lunes a sábados de 11:00 am a 6:00 pm. Y domingos de 11:00 am a 11:00 pm.

Su factor diferencial es la parrilla argentina. Los precios de sus platos van desde los \$12 a los \$60 mil pesos. Su ubicación representa una estrategia que le da una ventaja competitiva, ya que se encuentra apostado a un costado una vía principal de fácil acceso para los turistas que visitan la región.

En el año 2.013, fue el ganador del premio de la Barra; como el mejor restaurante de esta región.

## Martina Restaurante:



Figura 17. Restaurante Martina Resto-Bar  
Fuente: Facebook. Recuperado de: [https://es-la.facebook.com/pg/martinarestob/photos/?ref=page\\_internal](https://es-la.facebook.com/pg/martinarestob/photos/?ref=page_internal)

Es un restaurante bar que se encuentra ubicado en la Carrera 7B No 51-80 en el Barrio Piedra Pintada de Ibagué.

Es la competencia más cercana que tiene La Fiera Resto Bar y su oferta de productos es muy similar; con la gran diferencia de que los productos a la parrilla que ofrece, son asados y no ahumados. Se caracteriza por ofrecer platos a la carta como carne a la parrilla, pastas, comida de mar, sándwiches, wraps; además de una variedad selecta de vinos y cocteles.

Maneja un horario de atención de lunes a jueves de 4:00 pm a 11 pm, viernes y sábados de 12:00 a 12:00 Pm y domingos de 12:00 a 5:00 .Sus precios están dentro de los rangos de los \$6 a \$45 mil pesos. Cuenta con mesas al aire libre y shows de música en vivo los fines de semana, donde se realizan promociones y concursos.

## La Parrilla de Marcos:



Figura 18. Restaurante La Parrilla de Marcos

Fuente: La parrilla de Marcos. Recuperado de: <http://laparrillademarcos.com.co/home/>

Es un restaurante bar, que cuenta con una amplia trayectoria; pues fue creado desde 1981 en la ciudad, por un empresario español. Por tanto, es bastante popular por el sabor de su comida gourmet y sus módicos precios, que oscilan entre los \$10 y los \$45 mil pesos. Está ubicado en la Carrera 63 no 5-46. Ofrece carnes, pescados y mariscos a la parrilla al carbón; sopas, pescados, arroces.

Adicionalmente, cuenta con una barra de licores y una carta de cocteles variados. Maneja un horario de atención de lunes a sábado de 12:00 m a 11:00 pm y los domingos atiende de 12:00 m a 5:00 pm.

## **2. Poder de negociación de los compradores:**

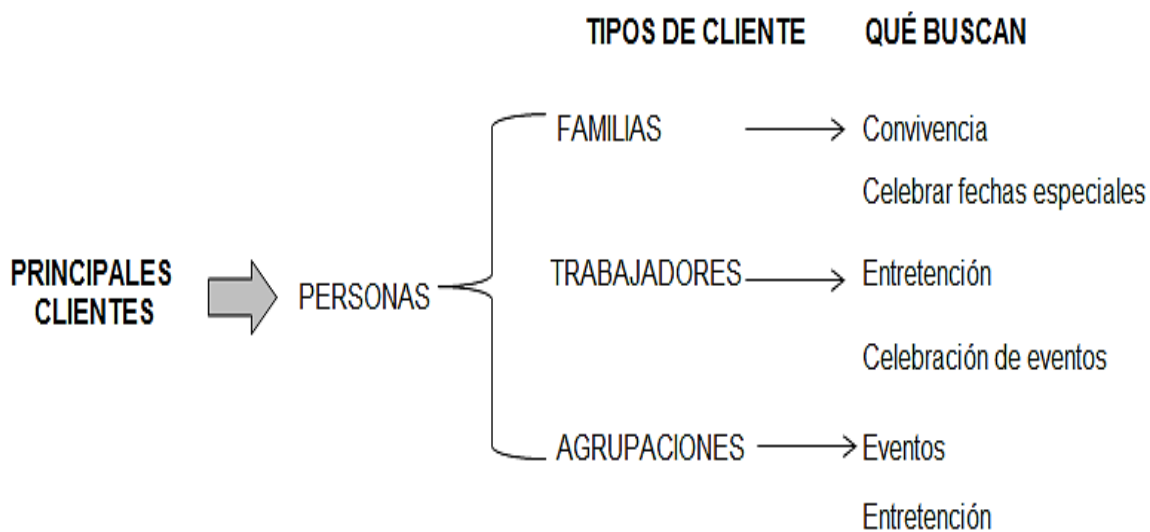


Figura 19. Macro segmentación de los clientes  
Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar, la macro segmentación de los principales clientes de La Fiera resto Bar; son personas que se están agrupadas en familias, trabajadores y diferentes agrupaciones. Se encuentran en promedio entre edades adolescentes hasta edades adultas y mayores.

La necesidad principal que pretenden satisfacer los compradores, es la de alimentarse; pero además, existen otros tipos de necesidades que están relacionadas con los horarios de visita al restaurante. Para la hora de almuerzo, los consumidores buscan convivencia y entretención; teniendo una buena experiencia como consumidor, basada en los variados menús que ofrece el lugar. Y en horas de la noche, cuando se abre la barra de cocteles; ya el público que visita el restaurante busca celebración, entretención y eventos; por tanto, es visitado por agrupaciones de jóvenes que van a departir; casi siempre en grupos pequeños.

VARIABLES DE MICRO SEGMENTACIÓN	
VARIABLES	Personas
Geográficas	Habitantes de otros barrios de la ciudad de Ibagué
	Vecinos, trabajadores y estudiantes de la zona
	Turistas
Demográficas	Jóvenes y Adultos entre 25 y 65 años (Hombres y Mujeres)
Psicográfica	Personas que buscan entretenimiento y que son amantes de la buena comida

Figura 20. Variables de micro segmentación  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las variables del micro segmento, se determinaron las características del cliente objetivo del restaurante; conociendo sus expectativas. Adicionalmente, se realizan acciones de mercadeo para retener los clientes y lograr su satisfacción.



Figura 21. Clientes que visitan la Fiera Resto Bar  
Fuente: Facebook. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/lafierarestobar/>

### **3. Poder de negociación con los proveedores:**

El restaurante maneja una relación eficaz con sus proveedores, pues la mayoría de sus pedidos de comida se realizan a diario, dependiendo de las necesidades y el movimiento que tenga el restaurante durante el día; por tanto, los pagos se efectúan de contado. Con este sistema, hasta el momento ha podido garantizar la frescura de los alimentos adquiridos; siendo procesados con total confianza, lo que les ha representado una ventaja de negociación frente a los proveedores.

Para sus platos principales utiliza cuatro tipos diferentes de carnes: Res, cerdo, pescados y mariscos y pollo; siendo sus proveedores:

- Carnes Danny (Res, pollo y cerdo) ubicado en la Calle 5 con carrera 21 plaza la 21 Carlina
- Only Carnes (Res y cerdo) ubicado en la Carrera 8 No 82-55 Mirador de la Guabinal Local 6
- Pollos del Campo Distribuidora (pollo) ubicado en la Calle 42 No 4C-19 – Macarena
- La Granjita (Mariscos y pescados) Carrera 4 C No 28-31

Adicionalmente, para realizar las compras de bebidas en general gaseosas, algunos licores, pulpas de fruta, aseo, hielo, mercado de verduras, etc.; utilizan grandes superficies como son: Makro, Mercacentro y Metro.

Para la adquisición de sus vinos utilizan el proveedor Dislicores y para otro tipo de licores los pedidos los hacen por SurtiLima.

En cuanto a la preferencia de estos proveedores, el restaurante realizó su elección basado; en las características de precio y calidad. A través de una valoración, que le permitió determinar las especificaciones mínimas de los productos requeridos para escoger dentro del mercado los proveedores más adecuados.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos:**

De acuerdo con las tendencias sociales y cambios de mercado, las personas pueden llegar a preferir comidas más sanas. Por tanto, como productos sustitutos identificados para los productos que ofrece el restaurante, se pueden mencionar las comidas vegetarianas, u otras opciones de carne hechas a base de lentejas, de salvado y demás ingredientes saludables.

Otro factor que puede influir en la elección de este tipo de productos por parte de los clientes, es su precio.

Cabe resaltar, que la gastronomía en la ciudad de Ibagué, se caracteriza por los platos variados (tamal, sancocho de gallina, lechona, morcilla, avena, achiras,

envueltos; etc.); los cuales utilizan ingredientes derivados de animales, como son la carne, los huevos, la mantequilla y la leche. En este sentido, los habitantes de esta zona y las personas que la visitan; se inclinan por la cocina tradicional, buscando restaurantes que ofrezcan estos productos.

Sin embargo, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Ibagué; para el año 2.019 existían en esa ciudad un total de 13 restaurantes veganos legalmente constituidos; lo que representa tan solo el 1% del total de restaurantes que tiene la ciudad.

Lo anterior, permite determinar que actualmente no existe una amenaza significativa de estos productos sustitutos para el restaurante.

##### **5. Amenaza de nuevos entrantes:**

El sector de la comida preparada, es uno de los que ha presentado mayor crecimiento en los últimos años. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Ibagué; este sector creció en un 3% en el año 2.018, logrando que ese año la ciudad contara con un total de 2.045 restaurantes. Lo anterior, indica que existe un nivel de amenaza alto por entrada de nuevos competidores a este mercado, influenciado por el ritmo de vida de las personas actualmente, el cual ha hecho que crezca la demanda de este tipo de establecimientos en las ciudades.

Adicionalmente, a nivel político y legal existe apoyo permanente para la creación de nuevas empresas; ofreciendo oportunidades para llevar a cabo emprendimientos en todas las áreas.

## **HERRAMIENTA MMGO**

### **(Modelo de Modernización para la Gestión en Organizaciones)**

Para efectuar el diagnóstico, se realizaron un total de cuatro visitas al restaurante; los días 6, 7, 20 y 21 de octubre del año 2.018, las cuales fueron guiadas por la Administradora Andrea Upegui Tobón.

El primer día, se realizó una visita de identificación del lugar; que consistió en actuar como cliente y observar el movimiento normal del restaurante, para obtener una primera impresión del servicio prestado.

Las tres visitas siguientes, estuvieron enfocadas en entrevistar a la administradora y a algunos de los trabajadores al azar, acerca del funcionamiento de cada una de las áreas del restaurante; con el fin de conocer los procesos. Las personas entrevistadas fueron: el chef Juan Felipe Arévalo, el Barman Diego German Sandoval y la mesera Luisa Fernanda Castillo.

De esta manera, se empezó a indagar acerca de cada una de las actividades desempeñadas por ellos y de los protocolos para llevarlas a cabo. Fue así, como se pudo obtener la información necesaria para analizar la situación actual de restaurante; desde todas sus unidades funcionales.

Las unidades analizadas en el restaurante por medio de esta herramienta fueron:

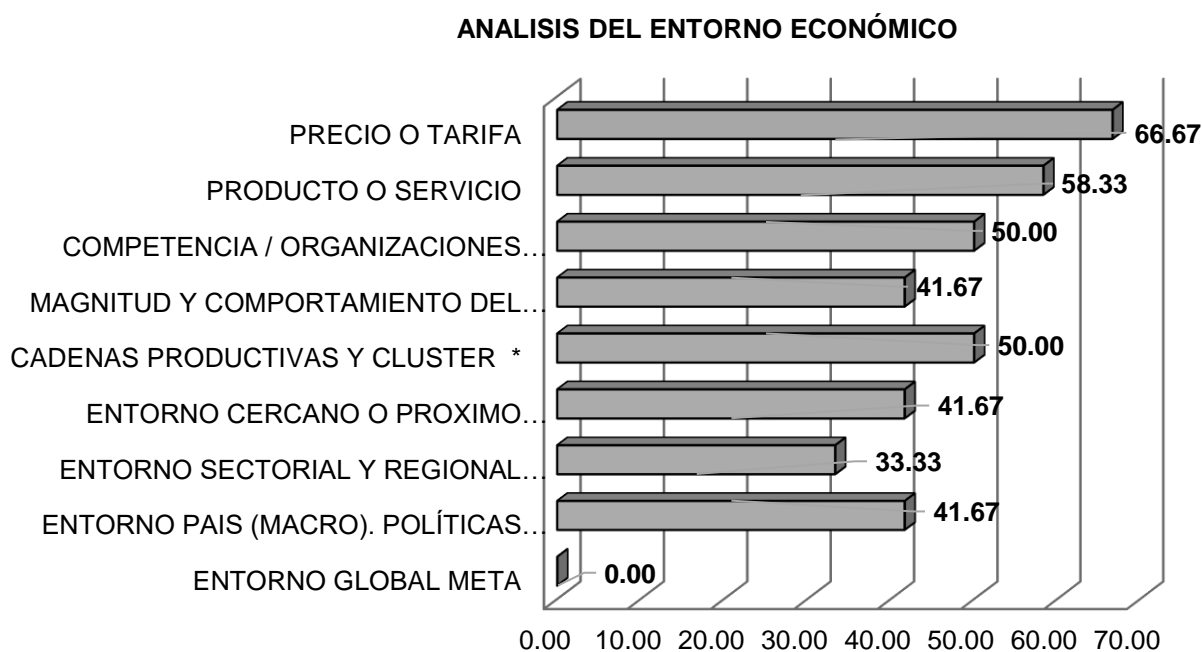
1. Análisis del Entorno
2. Direccionamiento Estratégico
3. Gestión de Mercadeo
4. Cultura Organizacional
5. Estructura Organizacional
6. Gestión de Producción
7. Gestión Financiera

- 8. Gestión Humana
- 9. Logística
- 10. Asociatividad
- 11. Comunicación e Información
- 12. Innovación y Conocimiento
- 13. Responsabilidad Social
- 14. Gestión Ambiental

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las áreas:

### Tabulación e Interpretación de los Resultados Obtenidos en las Áreas

#### 1. Análisis del Entorno:



Gráfica 1. Tabulación del Análisis del entorno de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## **Análisis Situacional:**

Macro entorno: Los socios conocen algunos datos del macro entorno, los cuales son discutidos informalmente en las reuniones mensuales; sin realizar análisis detallados que permitan determinar estrategias internas.

Meso entorno: Se realiza investigación informal del entorno regional, por medio de los medios masivos de información; para conocer los datos más relevantes de la normatividad comercial, ambiental, jurídica; aplicable a la empresa y se discuten las repercusiones que pueden tener estos cambios en la operatividad del restaurante, pero no se adoptan estrategias para contrarrestarlas.

Con respecto a los grupos de interés, se conoce la información de manera informal; pues no se ha hecho una identificación completa de los grupos de interés externos y únicamente se han logrado establecer los grupos de interés internos (accionistas y trabajadores). Por tanto, no existen documentos que soporten ni permitan conocer cuáles son los stakeholders del restaurante. Además, no se ha recurrido a herramientas de evaluación que permitan tomar decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes.

De las cadenas productivas se conocen algunas características del sector de comidas en la ciudad, como son el tamaño, tendencias y crecimiento; donde se evalúan de acuerdo con la percepción de los socios, impidiendo que se realice un análisis completo que contribuya a generar valor a la empresa.

De la competencia existen datos que permiten conocer sus características, así como la información relevante de cada uno. Pero, no se realizan análisis comparativos que permitan la mejora continua dentro del restaurante.

En cuanto al producto y servicio ofrecido se evidencia un conocimiento fuerte del mismo, pues se han realizado pruebas de estandarización y calidad a los ingredientes de los platos y cocteles.

Finalmente, la política de fijación de precios está determinada de acuerdo con los costos internos y se tienen en cuenta los precios del mercado.

## **Problemas y Potencialidades:**

Problemas encontrados: De acuerdo con el análisis situacional del macroentorno, los socios no analizan la información, ni establecen planes formales con ella para la creación de estrategias; lo cual hace que no exista una metodología clara que permita establecer un plan de acción para cuando se presenten cambios significativos en el macroentorno; dificultando que se evalúen los comportamientos e impactos de cada una de las variables que pueden afectar considerablemente el funcionamiento del restaurante, tales como son la inflación, el desempleo, etc.

Adicionalmente, de acuerdo con el análisis situacional del mesoentorno; existen falencias en cuanto a la identificación de los grupos de interés, la identificación clara del comportamiento de la cadena productiva, el análisis comparativo de la competencia; lo que impide la toma de decisiones.

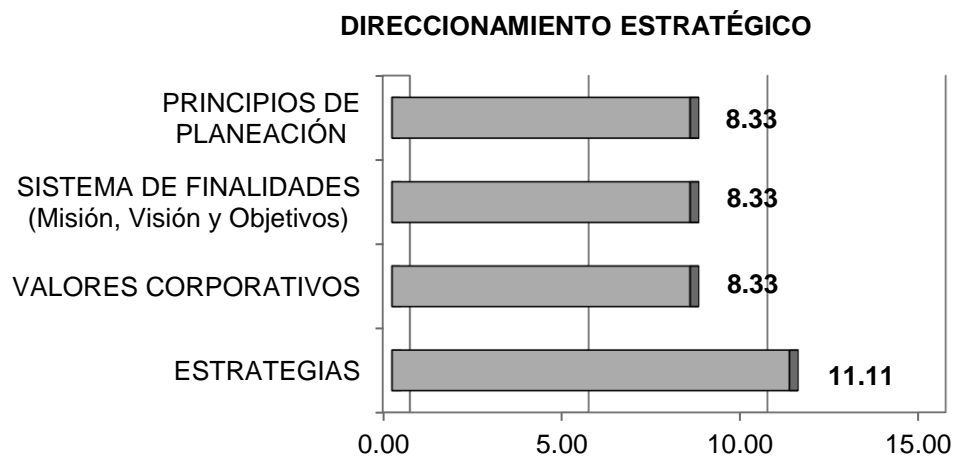
Potencialidades: Se tiene un conocimiento claro acerca del producto y la calidad del mismo y se ha sabido valorar dentro del mercado manteniendo precios competitivos.

## **Recomendaciones:**

Se recomienda realizar estudios formales acerca de las variables del macro entorno; analizando los aspectos que intervienen en sus variaciones, llevando registros documentados de los cambios; con el fin de poder determinar los posibles escenarios que se pueden dar a futuro dentro de la empresa.

Adicionalmente, es indispensable realizar estudios de mercado formales, que permitan conocer a fondo la competencia; para determinar los aspectos internos que deben ser mejorados y así poder ajustar el modelo de negocio actual con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes.

## **2. Direccionamiento Estratégico:**



Gráfica 2. Tabulación del Direccionamiento Estratégico de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Situacional:**

No existe un Direccionamiento estratégico que sirva de guía para la empresa, pues actualmente solo se toman decisiones basadas en la ejecución y control de los procesos operativos, orientados a aumentar las ventas. Por tanto, no se cuenta con indicadores de gestión, misión, visión, objetivos, valores empresariales; debidamente documentados. Esto impide que se evalúen las actividades actuales y se determine si se están realizando correctamente o no, dejando el rumbo de la empresa a la deriva sin un enfoque definido.

### **Problemas y Potencialidades:**

Problemas encontrados: No se ha realizado una planeación inicial adecuada, mediante la cual se planteen las acciones a seguir para conseguir los objetivos a corto y largo plazo, actualmente la empresa funciona tomando decisiones sobre la marcha y realiza los ajustes necesarios de acuerdo con los problemas que se presentan a diario. Falta identificar los indicadores de gestión, que le permitan medir y evaluar la efectividad de las actividades realizadas. No existen políticas definidas en cuanto a los valores

corporativos que deben ser aplicados por los empleados, dificultando orientar su conducta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gerencia está más enfocada en vender, que en evaluar sus acciones internas.

Potencialidades: Se tienen en cuenta las habilidades de los empleados, utilizando este indicador para evaluar su desempeño.

### Recomendaciones:

Es indispensable que la alta dirección lidere un proceso de planificación y puesta en marcha del direccionamiento estratégico del restaurante, con el fin de visualizar de manera completa la organización y orientar las actividades internas al cumplimiento de metas y objetivos definidos, enmarcándolos en la misión y visión del restaurante a futuro; además, debe formular sus indicadores de gestión, de tal manera que conlleven a la evaluación interna de las actividades que se realizan a diario desde todas las áreas funcionales de la empresa.

### 3. Gestión de Mercado:



Gráfica 3. Tabulación de la Gestión de Mercado de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## **Análisis Situacional:**

Actualmente el restaurante realiza una gestión de mercadeo orientada en la satisfacción de sus clientes, sobrepasando sus expectativas con su oferta de productos; ya que se caracteriza por diseñar platos exquisitos y cocteles exóticos, de excelente calidad a precios accesibles. Adicionalmente, cuenta con un reconocimiento local; producto del plan publicitario que tiene implementado a través de pautas por redes sociales, lo que le ha permitido llegar a un público más numeroso; dando a conocer sus servicios.

Conoce sus consumidores y ha sabido establecer su mercado meta. Se caracteriza por ofrecer en el mercado productos muy bien diferenciados, posee una política de precios acorde con la competencia y trabaja constantemente en fidelizar sus clientes.

## **Problemas y Potencialidades:**

Problemas encontrados: Falta enfocar esfuerzos en la realización de investigaciones de mercado, que permitan determinar estrategias de marketing que incrementen las ventas. Es importante conocer las fortalezas que tiene la competencia para a partir de ellas, mejorar la ventaja competitiva actual.

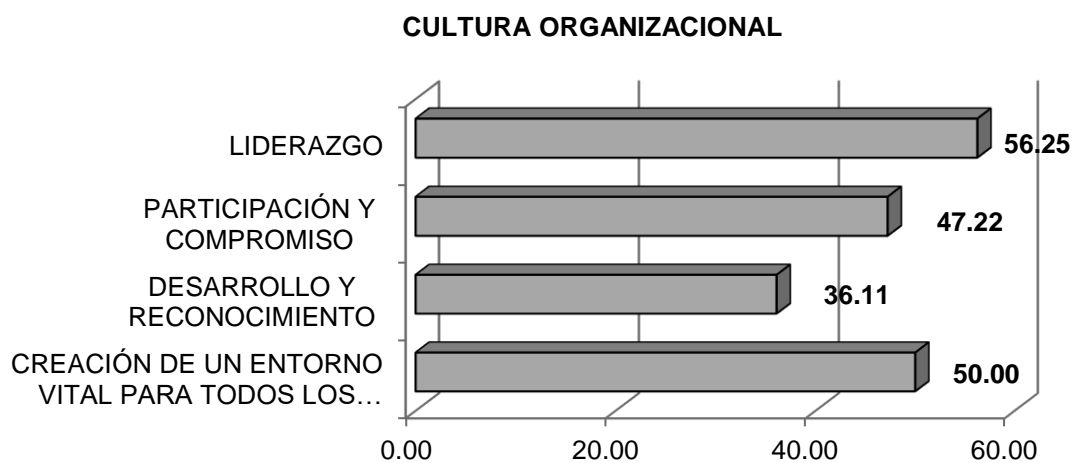
Potencialidades: Se conoce a fondo el producto ofrecido y se han sabido identificar las necesidades de los clientes. Además cuenta con un sistema de publicidad bastante efectivo.

## **Recomendaciones:**

Es indispensable seguir fortaleciendo la gestión de mercadeo, manteniendo el enfoque al cliente. Se pueden diseñar estrategias de promociones, concursos, bonos regalo, descuentos en fechas especiales; y demás que permitan fidelizar a los clientes. Por tanto, todos los colaboradores deben estar orientados en lograr este objetivo, ya que el

servicio al cliente es parte fundamental del incremento de ventas. Adicionalmente, es conveniente que se estudie la posibilidad de ofertar un nuevo producto de platos a la carta dirigido a un segmento de clientes de edades tempranas o niños, lo que puede llegar a ser beneficioso si se orienta adecuadamente dentro de la esencia del restaurante, el cual podría promocionarse como un menú especial para "fieritas".

#### **4. Cultura Organizacional:**



Gráfica 4. Tabulación de la Cultura Organizacional de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis Situacional:**

Se evidencia un alto porcentaje de compromiso por parte del administrador con el liderazgo del restaurante, a través de la promoción de un ambiente de armonía entre todos los colaboradores. Adicionalmente, se está trabajando en la creación de una cultura de trabajo en equipo que facilite la realización de las actividades y contribuya a alcanzar las metas propuestas y que genere un sentido de pertenencia y un compromiso constante de los colaboradores hacia el restaurante. Se están implementando acciones orientadas a motivar al personal, por medio de iniciativas de beneficios adicionales promoviendo la dignidad de su trabajo.

## Problemas y Potencialidades:

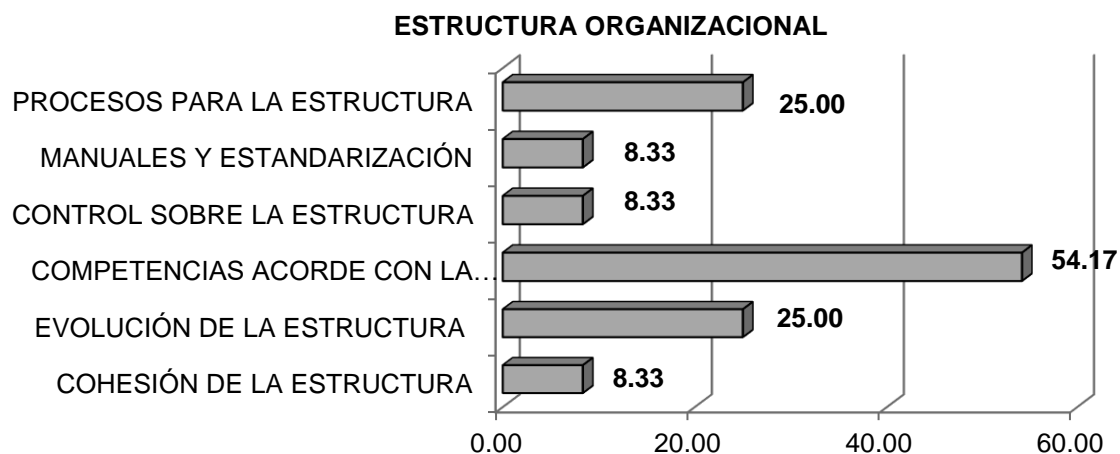
Problemas encontrados: No se han definido políticas claras que sirvan de guía a los trabajadores para orientar su comportamiento.

Potencialidades: Se motiva para que se ejecuten las tareas de forma adecuada. Además, se fomenta el respeto entre los colaboradores.

## Recomendaciones:

Es necesario definir los valores corporativos y difundirlos, de tal manera de todos los colaboradores dentro del restaurante trabaje bajo este enfoque generando un ambiente donde predomine la amabilidad, el respeto mutuo y la solidaridad entre todos.

## 5. Estructura Organizacional:



Gráfica 5. Tabulación de la Estructura Organizacional de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis Situacional:

El restaurante aún no ha avanzado en definir su estructura organizacional, pues no se ha definido un mapa de procesos que permita identificar las acciones y alcances de

cada uno de ellos dentro de organización; a través de procedimientos claros que especifiquen las tareas a ejecutar, los responsables y resultados esperados. No existe un manual de funciones establecido, en el cual se delimiten las tareas de cada uno de los colaboradores del restaurante, tampoco se ha implementado una herramienta para evaluar el desempeño de los trabajadores, pues esta tarea se efectúa teniendo en cuenta la percepción del administrador, lo que representa un análisis muy subjetivo.

Además, al no tener definido el direccionamiento estratégico, las decisiones dentro de la estructura organizacional no responden a una realidad planeada.

### **Problemas y Potencialidades:**

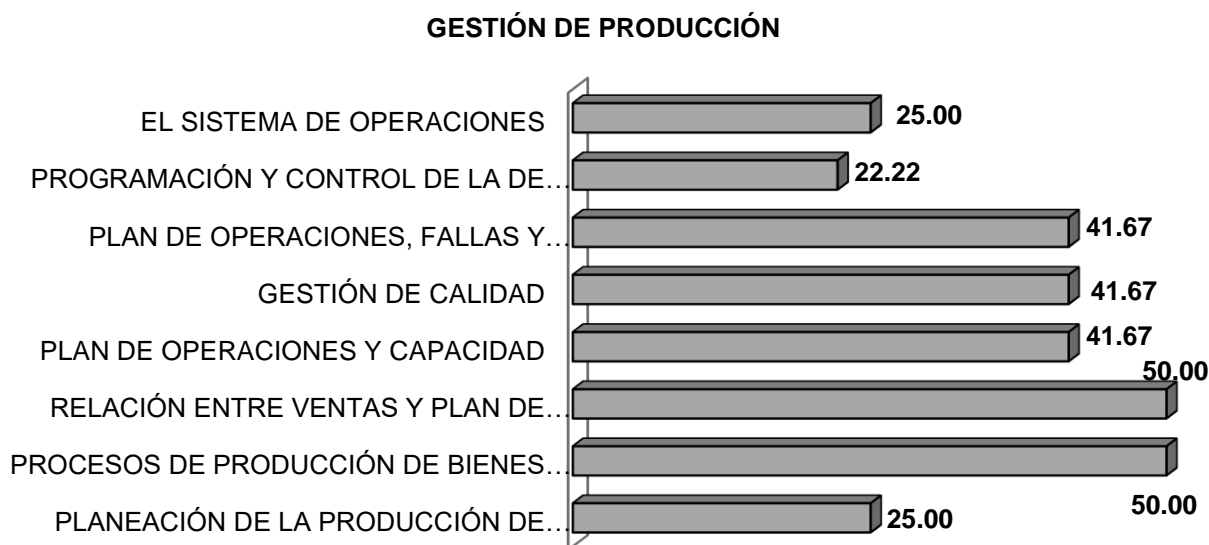
Problemas encontrados: No existe una estructura documentada, donde se establezca la secuencia de actividades a realizar; el trabajo efectuado por los colaboradores se centra en enfrentar las situaciones del día a día del restaurante; teniendo claras sus funciones básicas, pero desconociendo aspectos clave como son la actitud que debe tener en su trabajo, el paso a paso de las tareas asignadas, como reaccionar en caso de conflicto directo con un cliente, etc.

Potencialidades: Existe una alta disposición hacia el trabajo en equipo por parte de los colaboradores del restaurante.

### **Recomendaciones:**

Es indispensable que se documente y difunda la estructura organizacional, si bien es cierto se han definido los responsables de la gerencia y área administrativa dentro de la jerarquía del restaurante; se debe avanzar en determinar las funciones y responsabilidades de cada uno, con el fin de evitar la mala ejecución de los procesos y alta rotación del personal al no cumplir con las expectativas que tienen los jefes de sus cargos. Adicionalmente, deben establecerse indicadores de gestión para el personal de planta de la empresa, con el fin de ejercer un control debidamente fundamentado en objetivos claros en el desempeño del trabajo.

## 6. Producción:



Gráfica 6. Tabulación de la Producción de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Situacional:**

Actualmente la planeación y proyección para la producción de la comida y de las bebidas, así como la compra de materia prima; se realiza de manera diaria con base en el movimiento que tenga en el día el restaurante; pues el modelo de negocio así lo demanda; garantizando con este sistema que no existan pérdidas económicas considerables. Adicionalmente, basados en la experiencia, conocen los tiempos de producción y la estandarización de ingredientes. En cuanto a la capacidad productiva, se tiene conocimiento de la capacidad real y la instalada del restaurante. Se realiza un control de calidad de los productos y servicios ofrecidos, pero aún no se encuentra documentado.

Se han llevado a cabo actividades de aprendizaje mediante las cuales se evalúan los errores o fallas presentados en la producción de la comida y en la prestación del servicio, identificándolas para posteriormente eliminarlas.

## Problemas y Potencialidades:

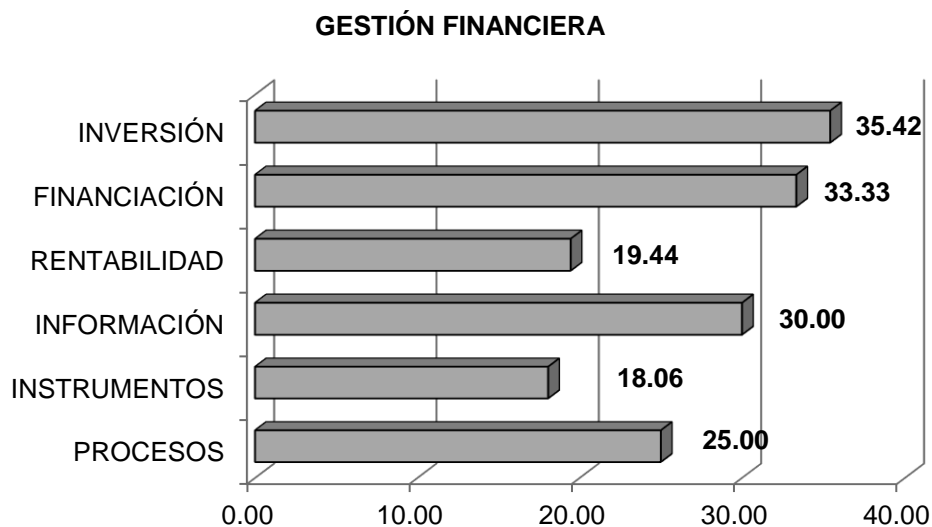
Problemas encontrados: Falta documentar el sistema de gestión de calidad efectuado a los productos, con el fin de dejar registro de los mismos y mejorar el proceso realizado.

Potencialidades: Se conocen los tiempos de producción y la estandarización de ingredientes. En la capacidad productiva, se tiene conocimiento de la capacidad real y la instalada del restaurante. Se eliminan los errores o fallas detectados en la producción de la comida y en la prestación del servicio.

## Recomendaciones:

Es necesario fortalecer el proceso de producción, mediante procedimientos documentados; dejando registros de los pasos efectuados en el control de calidad, con el fin de que la experiencia en la elaboración de los platos que ha sido el factor diferencial del restaurante no se pierda con un eventual cambio de personal.

## 7. Gestión Financiera:



Gráfica 7. Tabulación de la Gestión Financiera de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## **Análisis Situacional:**

Se evidencia un sistema de financiación basado en el flujo de efectivo que genera el restaurante al mes, por tanto los excedentes se utilizan para financiar nuevos proyectos e innovar en los productos ya existentes. Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas, sin existir una proyección ni planificación de la misma.

La financiación con los proveedores se basa en el abastecimiento diario que se realiza. No existe política de ventas por tanto los requerimientos de capital de trabajo se usan para aumentar las ventas. Con respecto a las compras son parte de la rutina diaria y cubren las necesidades diarias de la empresa.

## **Problemas y Potencialidades:**

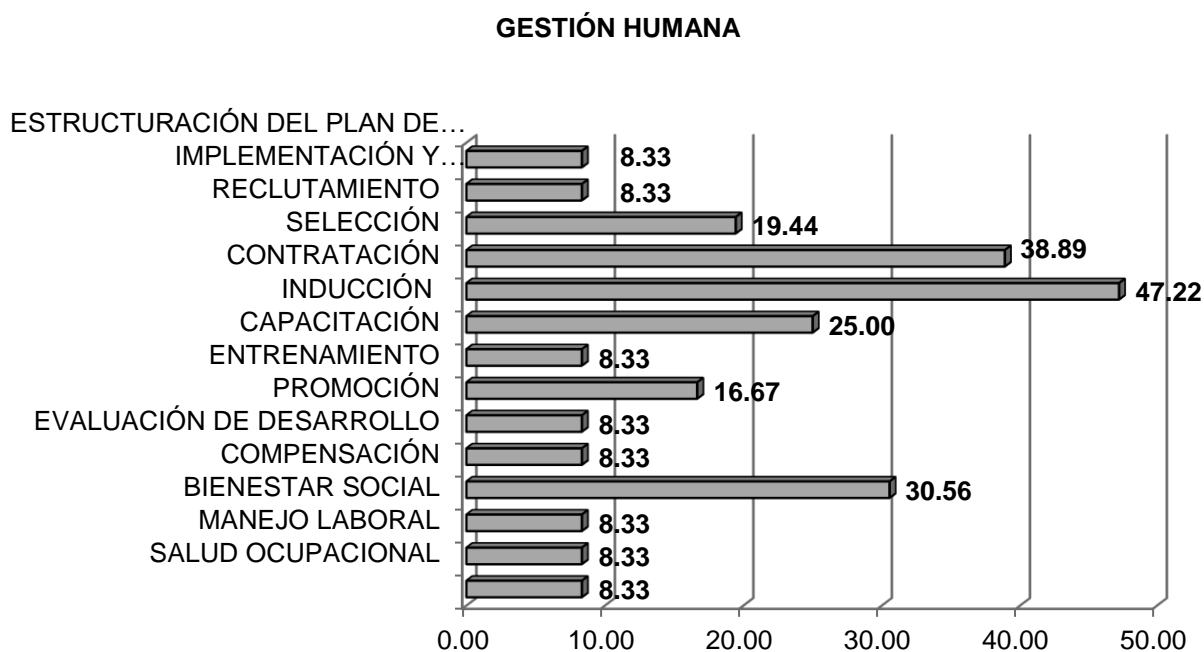
Problemas encontrados: No existe política de crédito y las metas financieras están basadas en la generación de utilidades, sin ser formuladas de acuerdo con la estrategia de la empresa. La perspectiva de crecimiento se enfoca en aprovechar oportunidades del entorno para crecer y no en pronósticos futuros con base en las variables macroeconómicas y estrategias corporativas.

Potencialidades: No existen cuentas por cobrar, por el modelo de negocio ya que todos los productos se venden de contado. Con los proveedores se realizan pagos de contado.

## **Recomendaciones:**

Se recomienda generar políticas de financiamiento que contribuyan a ampliar el horizonte a largo plazo del restaurante. Los estados financieros deben servir como base para ajustar las variables críticas. Además es fundamental que se elabore un presupuesto basado en proyecciones futuras que denoten la planificación financiera.

## 8. Gestión Humana:



Gráfica 8. Tabulación de la Gestión Humana de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Situacional:**

No se evidencia un plan de gestión humana, donde se incluyan las metas, indicadores de gestión y políticas de la empresa. En cuanto al reclutamiento de personal no se cuenta con procedimientos documentados para efectuar este proceso, ni base de datos con la información del personal a contratar. La selección se basa en entrevistas, verificación de antecedentes y referencias. La inducción se basa en dar a conocer las funciones a desempeñar, explicar el rol dentro del restaurante y presentación de los demás compañeros de trabajo; sin dar a conocer la historia, metas, políticas y demás información relevante de la empresa.

No se han establecido programas de capacitación que permitan apoyar otras áreas del restaurante en una eventual ausencia de personal a cargo. Los salarios se asignan de acuerdo con los reajuste de ley y son producto de un análisis de las responsabilidades

a cargo. Falta establecer criterios de entrenamiento del personal. No se han diseñado políticas de promoción y ascenso. No se llevan a cabo estadísticas formales de aumento de la productividad, ni programas de bienestar social. Falta el reglamento de trabajo interno que incluya los derechos y deberes del trabajador. No se cuenta con programas de salud ocupacional que mejoren las condiciones personales dentro del trabajo.

### **Problemas y Potencialidades:**

Problemas encontrados: Se está fallando en varios aspectos de la gestión humana, debido a una falta de planeamiento y políticas de personal.

Por tanto, no existe un reglamento interno, ni manual de funciones, ni un entrenamiento ni capacitación adecuados para el personal.

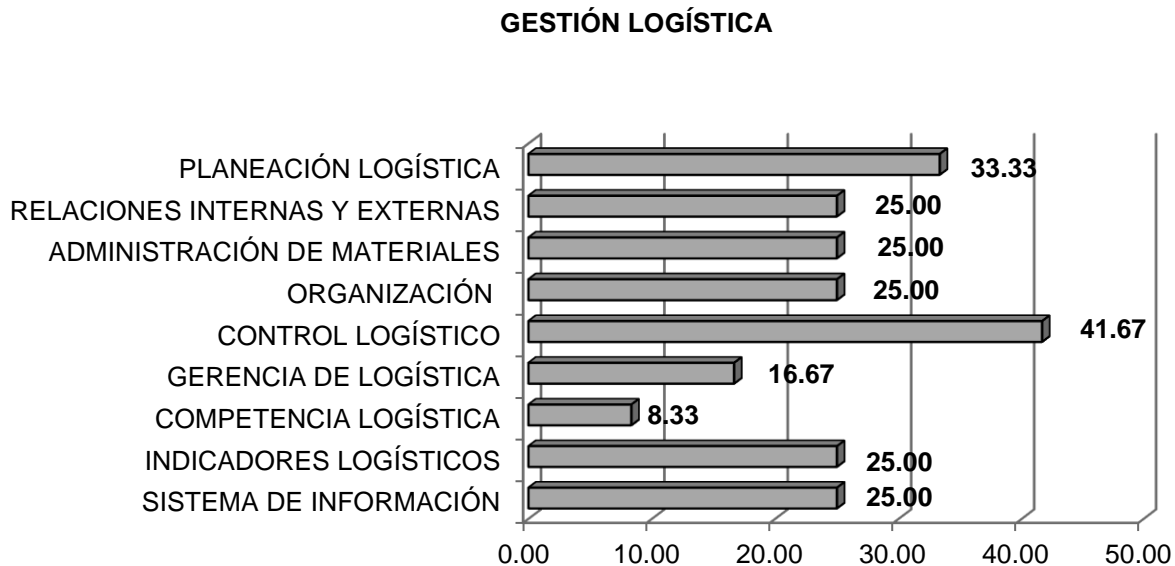
Potencialidades: Los salarios son el resultado de un análisis de la fuerza laboral

### **Recomendaciones:**

Es imperativo que se tomen medidas de fondo para realizar un planeamiento de la gestión de personal, basado en las políticas y objetivos de la empresa.

Por tanto, lo primero que debe trabajarse es el direccionamiento estratégico para poder alinear todas las metas y políticas al área de personal y así determinar los indicadores de desempeño a evaluar.

## 9. Gestión Logística:



Gráfica 9. Tabulación de la Gestión Logística de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Situacional:**

El restaurante realiza su gestión logística, con base en las necesidades de abastecimiento que se presentan durante el día. En cuanto a las relaciones internas y externas, las compras y el tipo de proveedor se establecen por el precio o las condiciones de pago. En cuanto a los inventarios, se revisan niveles de inventario forma manual para la recompra o para la producción. La demanda se estima con base en el comportamiento de las ventas diario.

Existe un control logístico de las materias primas para la producción de alimentos y bebidas, pero no se utilizan indicadores de medición de la producción. La administración se encarga de la logística, pero la metodología no se encuentra integrada con una cadena de abastecimiento planeada y formal.

## Problemas y Potencialidades:

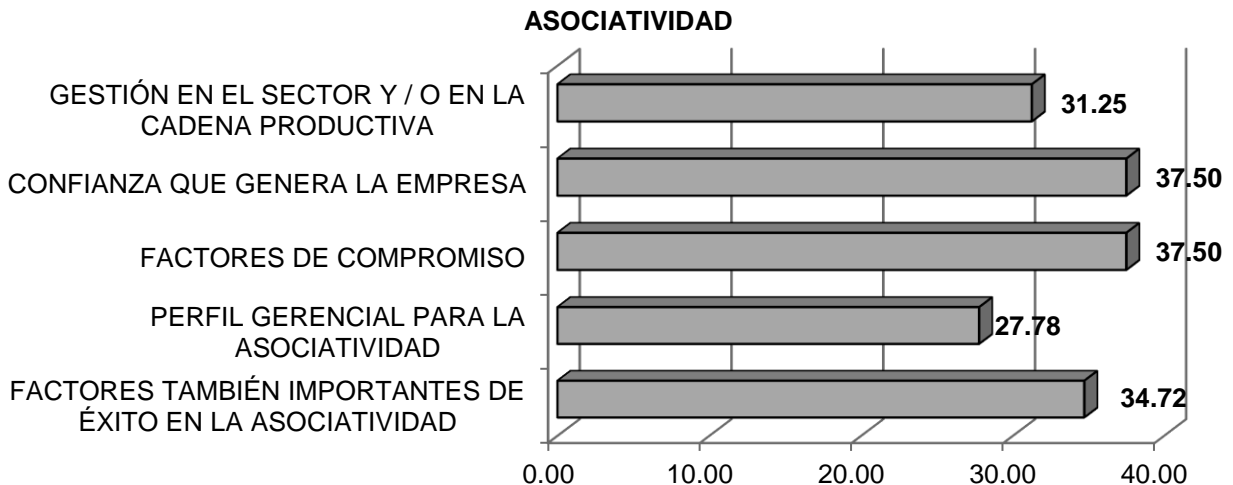
Problemas encontrados: No se evidencian indicadores de gestión logística para realizar la cadena de abastecimiento.

Potencialidades: Se efectúa un control a las materias primas.

## Recomendaciones:

Debe fortalecerse la parte logística, a través de la generación de controles más efectivos; documentándolos para dejar registro y evidenciar una trazabilidad de los pedidos efectuados; registrando los inventarios de materia prima en un sistema que permita determinar las existencias y los faltantes.

### 10. Asociatividad:



Gráfica 10. Tabulación de la Gestión Logística de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis Situacional:

Actualmente las relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y/o competidores son ocasionales y dependen del día a día. El restaurante se ocupa

principalmente en resolver los problemas inmediatos. Por ser relativamente nueva en el mercado, prefiere trabajar de manera individual, pero consideraría alianzas estratégicas a futuro. Comparte solo cierta información interna que considera de interés público.

La competencia significa una amenaza y no una oportunidad de crear relaciones, trabaja de manera aislada.

La asociatividad solo se limita a sus grupos de interés internos; como son los empleados, socios, proveedores y clientes. No ha establecido acercamientos con otros empresarios para aprender de ellos. Tiene un comportamiento autónomo dentro del mercado. Conoce su factor diferencial, pero se le dificulta caracterizar el de la competencia.

### **Problemas y Potencialidades:**

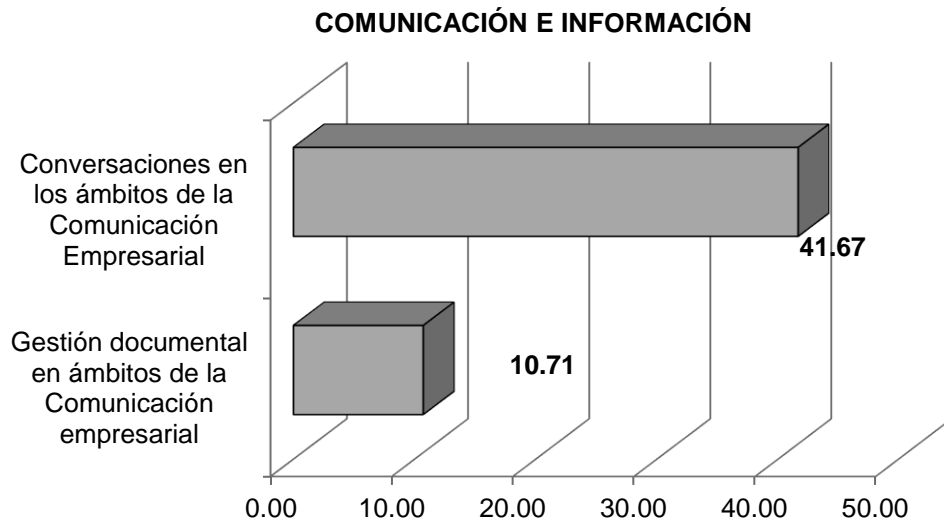
Problemas encontrados: Falta establecer relaciones de alianzas mutuas con otros empresarios del sector para generar un factor de asociatividad favorable, trabajando en conjunto para lograr un beneficio mutuo.

Potencialidades: Conoce muy bien su factor diferencial y trabaja para mantenerlo.

### **Recomendaciones:**

Es importante reconocer a la asociatividad como una estrategia fundamental de crecimiento, si bien es cierto el restaurante no tiene una trayectoria muy extensa y es entendible que prefiera trabajar de forma individual creando valor solo para su grupo de interés interno; es necesario que empiece a crear acercamientos con otros empresarios del sector e incluso con la competencia para que a futuro trabajen conjuntamente y creen una ventaja competitiva rentable.

## 11. Comunicación e Información:



Gráfica 11. Tabulación de la Gestión Comunicación e Información de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Situacional:**

No existen objetivos empresariales definidos ni documentados, que permitan realizar una comunicación directa de los mismos con los colaboradores al interior del restaurante. Existen medios de comunicación entre los directivos y los empleados, donde se discuten fines empresariales. Se ha establecido un sistema de registro para escuchar las inquietudes de los clientes, basado en las redes sociales. En cuanto a la publicidad se planea de manera efectiva y se trabaja por presentarla de forma socialmente responsable.

No se evidencian métodos de comunicación con organizaciones gremiales similares. Ocasionalmente se presentan espacios dispuestos para mantener conversaciones que generan valor entre la empresa y la comunidad, priorizando la responsabilidad social del restaurante.

## Problemas y Potencialidades:

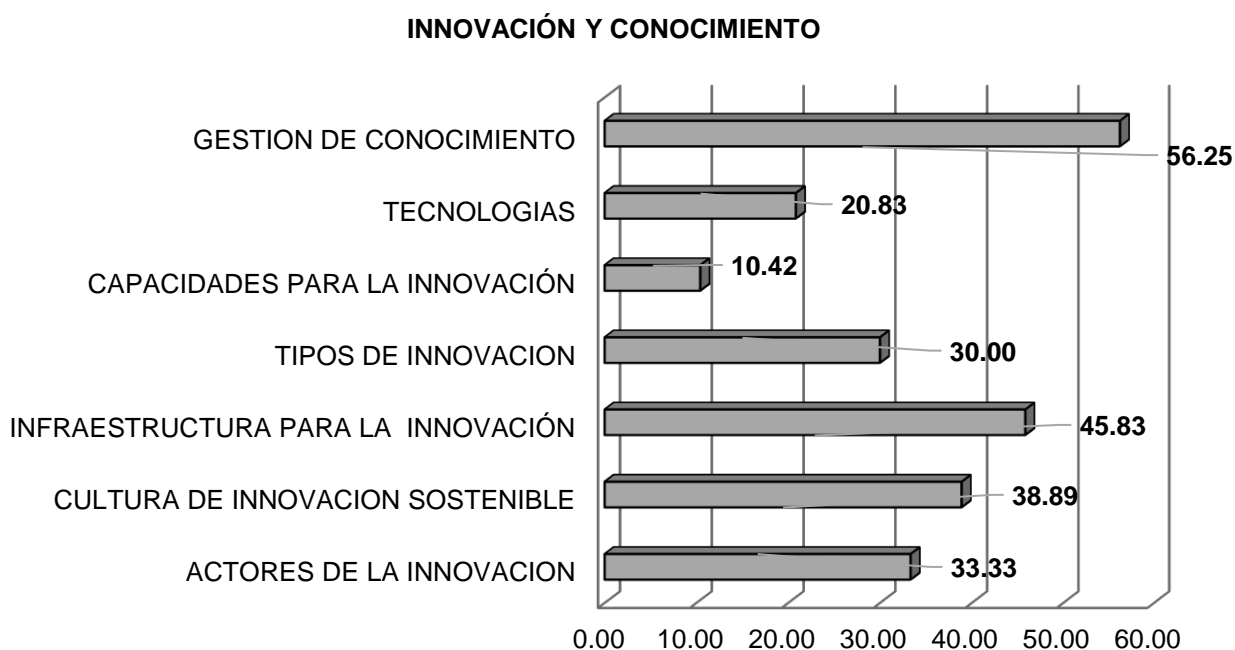
Problemas encontrados: No se ha realizado una gestión documental donde se registren la información relevante del sector que la empresa debería tener. Falta establecer métodos efectivos de comunicación con organizaciones gremiales similares.

Potencialidades: En cuanto a la publicidad se planea de manera efectiva y se trabaja por presentarla de forma socialmente responsable.

## Recomendaciones:

Es necesario establecer pautas comunicativas que permitan abordar los temas de interés dentro del restaurante; además de diseñar una metodología eficaz para recolectar la información relevante del sector económico, e incluso de la competencia con el fin de realizar posteriores análisis y ajustes al planeamiento futuro.

## 12. Innovación y Conocimiento



Gráfica 12. Tabulación de Innovación y Conocimiento de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## **Análisis Situacional:**

En cuanto a este aspecto el restaurante ha sabido innovar en la elaboración de sus productos, contando con un factor diferencial en la parrilla que ofrece contando con la asesoría directa de un experto en ahumados y uno barman. Para ello, ha tomado en cuenta la demanda del mercado y se ha sabido apoyar efectivamente en sus proveedores. Aunque existen conocimientos básicos acerca de la innovación, es necesario emprender acciones que conlleven a adquirir más información al respecto, logrando que el conocimiento de la realización de los productos quede dentro de la empresa para darle continuidad y seguir mejorando constantemente. Existe un enfoque hacia la mejora de la operación por medio de la opinión de los colaboradores. No existe un plan establecido de estímulos para recompensar las ideas innovadoras internas. Falta estructurar el proceso de innovación y el conocimiento de las formas para lograrlo; a través de una persona responsable que impulse esta tarea, por medio de políticas internas para seguir mejorando día a día.

Es necesario disponer de recursos para el desarrollo de nuevos productos e innovar en el servicio. Debe apuntarse a una innovación en marketing que permita el ingreso del restaurante a nuevos mercados, buscando abrirse paso en plataformas nuevas.

## **Problemas y Potencialidades:**

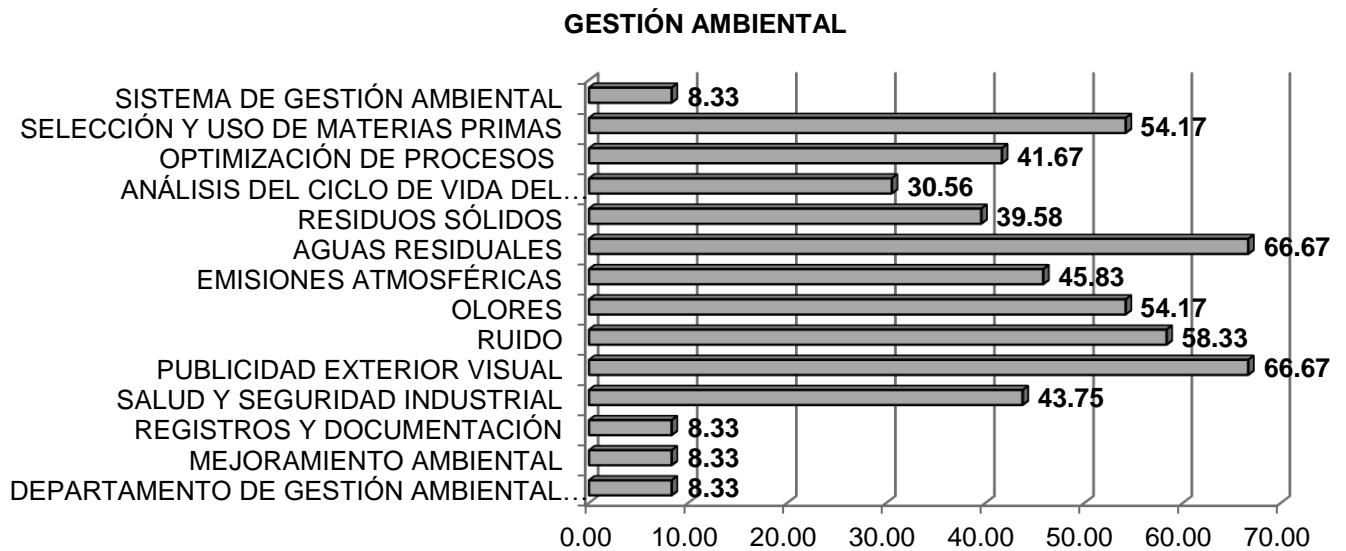
Problemas encontrados: Falta estructurar desde el planeamiento estratégico un proceso de innovación que incluya políticas internas para seguir mejorando día a día, con base en las demandas del mercado de comidas y bebidas.

Potencialidades: Existe la asesoría directa de un experto en ahumados y uno en preparación de bebidas en la barra, por medio de la cual se ha logrado establecer una innovación en los productos ofrecidos.

## Recomendaciones:

Debe reforzarse la gestión de innovación y conocimiento de los productos ofrecidos, a través de nuevas ideas generadas al interior del restaurante. Para ello, es necesario que se inviertan recursos en conocer las demandas del mercado.

### 13. Gestión Ambiental



Gráfica 13. Tabulación de la Gestión Ambiental de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis Situacional:

No existe política ambiental definida que permita establecer programas para evaluar los impactos que generan las actividades del restaurante en el entorno donde se desarrollan; impidiendo realizar auditorías acerca del manejo de residuos para establecer acciones preventivas y correctivas. Se destaca la existencia de una selección de las materias primas, donde se tienen en cuenta criterios de tipo ambiental y de calidad para la compra de insumos alimenticios, caracterizándolos por tiempo de vida útil; aplicando para ello criterios definidos de conservación.

Existe experiencia para poder determinar las cantidades requeridas de insumos en la preparación de los alimentos, sin llegar a reutilizar ninguno de ellos. Las emisiones generadas Se desconocen los niveles de emisiones generadas por el proceso de ahumado de las carnes. Se conocen las cantidades de energía y de agua utilizadas en los procesos de cocción, pero no se implementan planes de ahorro de los mismos. Se conoce el origen y la composición de cada uno de los residuos generados y son separados de acuerdo con sus características, se tiene conocimiento básico de la legislación ambiental aplicable. Existen controles para realizar tratamiento de los olores generados. Se conocen el origen de los ruidos generados y sus niveles se ajustan a los permitidos por la ley. Se aplica la normatividad de avisos y publicidad visual dentro y fuera del local. No se ha implementado el programa de seguridad industrial, por tanto se carece de registros.

### **Problemas y Potencialidades:**

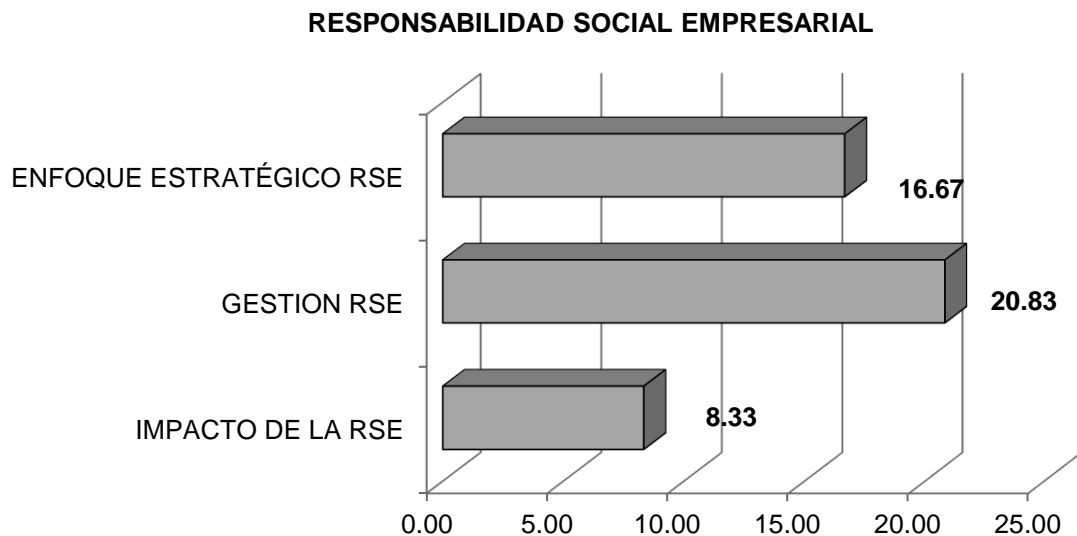
Problemas encontrados: Faltan políticas claras acerca de la gestión ambiental, que permitan llevar a cabo programas de prevención de impacto ambiental dentro del restaurante.

Potencialidades: La experiencia ha permitido que se sepan determinar las cantidades requeridas de insumos en la preparación de los alimentos, sin llegar a reutilizar ninguno de ellos. Se conoce y aplica la legislación vigente en cuanto a ruidos, olores, publicidad visual y algunos aspectos de manejo de residuos orgánicos.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda realizar una revisión exhaustiva de la gestión ambiental realizada por el restaurante, revisando de fondo la normatividad para efectuar un planeamiento integral desde todos sus componentes, a través de planes internos que contribuyan a mejorar las acciones que se han estado implementando.

#### 14. Responsabilidad Social:



Gráfica 14. Tabulación de la Responsabilidad Social de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis Situacional:**

El componente de responsabilidad social actualmente no tiene un direccionamiento estratégico que permita desarrollar iniciativas de tipo social, para la generación de valor en la empresa. Se cumple con la normatividad laboral colombiana vigente, pero se carece de una identificación de los riesgos en materia de salud y seguridad ocupacional; fallando en la ejecución de prácticas laborales responsables para con los empleados. Adicionalmente, como se analizó en la gestión ambiental, no se evidencian criterios ambientales documentados, en los procesos de abastecimiento de insumos. Existe ausencia total de indicadores de gestión, manejo de riesgos y canales de comunicación de la responsabilidad social interna. Respecto a la gestión externa no existen programas de mejoramiento de calidad de la comunidad que hace parte del entorno social del restaurante.

### **Problemas y Potencialidades:**

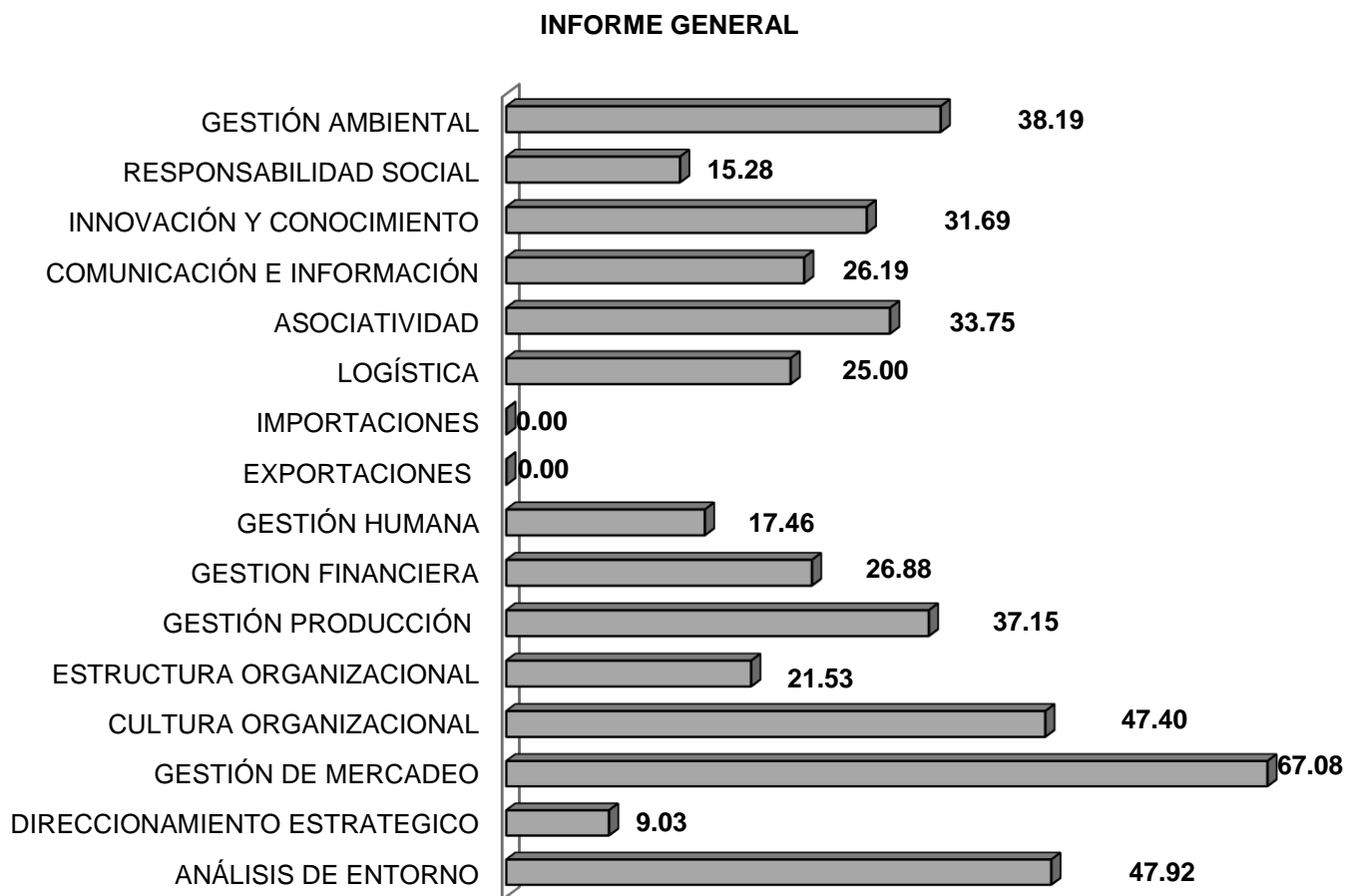
Problemas encontrados: No existe un direccionamiento de la responsabilidad social de la empresa internamente, que derive en un impacto importante a nivel externo.

Potencialidades: Se cumple con la legislación colombiana laboral para la contratación del personal de planta.

### **Recomendaciones:**

Se debe avanzar en gestión la responsabilidad social dentro del restaurante, atendiendo adecuadamente las necesidades de la comunidad interna, incluyendo actividades que tenga una repercusión positiva en el entorno social externo. Por tanto este debe ser un trabajo alineado con la planificación y objetivos organizacionales.

## Análisis General y Conclusiones de los Resultados Obtenidos en las Áreas Funcionales de La Fiera Resto Bar



Gráfica 15. Informe Integral de la Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

**Estadio 1 (0-25):** Dentro de este rango se encuentran las siguientes áreas funcionales del restaurante:

- Dirección Estratégico
- Responsabilidad Social
- Gestión Humana
- Estructura Organizacional
- Logística

Estas cinco áreas presentan dificultades al trabajarse como procesos informales y carecer de estrategias e indicadores definidos para determinar su gestión. Además, no se tienen objetivos y metas claras que las definan y orienten, factor que impide el correcto desarrollo del restaurante; repercutiendo en el desempeño de otras áreas funcionales.

Por tanto, encontrarse en este estadio; significa que falta conocimiento y planeación por parte de los Directivos para caracterizar cada uno de estos procesos dentro de la empresa, permitiendo que todos sean una consecución de políticas, metas y objetivos internos y exista un apoyo entre áreas para dar valor agregado a la organización.

**Estadio 2 (25-50):** Dentro de este rango se encuentran las siguientes áreas funcionales del restaurante:

- Comunicación e Información
- Gestión Financiera
- Innovación y Conocimiento
- Asociatividad
- Gestión Producción
- Gestión Ambiental
- Cultura Organizacional
- Entorno

Estas ocho áreas presentan puntuaciones intermedias, en donde si bien es cierto se ha avanzado en realizar actividades que permitan su correcto funcionamiento; aún falta fortalecer los procesos, creando estrategias e indicadores de gestión para poder medirlos y mejorarlos.

Muchas de las áreas aquí contenidas, trabajan en conjunto y se alimentan las unas de las otras; por tanto vale la pena analizar de fondo los aspectos en los que aún existen vacíos para que sean debidamente intervenidos.

**Estadio 3 (50-75):** Dentro de este rango se encuentran las siguientes áreas funcionales del restaurante:

- Gestión de Mercadeo

Esta área es una de las que mejor se está trabajando dentro del restaurante, la cual está orientada a mejorar sus actividades para atraer cada vez más clientes y presentar la oferta de productos y servicios como una respuesta a la demanda local.

**Estadio 4 (75-100):** Dentro de este rango no se encuentran ninguna de las áreas funcionales analizadas en el restaurante; sin embargo es el mayor puntaje que pueden obtener y significa el estadio deseado para la empresa; en donde existen buenas prácticas de gestión, desarrollo, seguimiento, evaluación y aprendizaje de cada uno de los procesos; encontrándose todos ellos alineados entre sí; a través de las políticas empresariales definidas.

## PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### Identificación de Tres Áreas con Menor Puntaje en el Informe Integral MMGO

Las tres áreas que presentaron los puntajes más bajos fueron:

1. Direccionamiento Estratégico: Se ubicó en el estadio 1 con valoración final de 9,03.
2. Responsabilidad Social: Se ubicó en el estadio 1 con valoración final de 15,28
3. Gestión Humana: Se ubicó en el estadio 2, con una valoración final de 17,46

### Evaluación y selección del área a intervenir:

El área a intervenir es la que obtuvo el menor puntaje, que fue el Direccionamiento Estratégico, ya que al efectuar el primer acercamiento con el restaurante, se pudo evidenciar que no existe una planificación formal de sus políticas, metas, objetivos, procesos; el cual aún no se ha definido en la empresa y es la causa directa de las falencias identificadas en las otras dos áreas que presentaron una baja calificación.

Para entender la importancia del direccionamiento estratégico en una empresa, a continuación se presentan algunas definiciones de diferentes autores:

Para Díez de Castro y García del Junco (2001), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio".

Camacho (2002), define el direccionamiento estratégico como "un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

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

Según Saloner, Shepard y Podolny (2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Por tanto, es evidente que la dirección estratégica es mucho más que planear; ya que su importancia radica en que a través de ella una empresa logra encaminar todas sus actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos; es capaz de definir su capacidad interna y de responder eficazmente a las exigencias del entorno; afrontando las situaciones adversas, presentes en el mundo empresarial.

### **Identificación de la problemática general del área seleccionada:**

Al ser el direccionamiento estratégico el timón de una organización, que sirve de guía para que la empresa tenga una dirección y rumbo definido; es indispensable que se gestione desde la alta gerencia.

En el caso particular de la Fiera Resto Bar, la falta de direccionamiento estratégico no ha permitido que las áreas funcionales tengan un desempeño óptimo, evitando que las actividades que se realizan se complementen unas con otras; para lograr la eficiencia y la generación de valor al restaurante. Por tal razón, sin una dirección definida se presentan fallas en los aspectos fundamentales de cada una de las áreas; es el caso de las cinco que se ubicaron en el estadio No 1; pues, los objetivos, metas y valores dentro de la organización corresponden a intereses personales; más no al trabajo en conjunto de los colaboradores para alcanzar la visión deseada por los dueños del restaurante.

Adicionalmente, el enfoque presente y futuro del restaurante no puede centrarse únicamente en el incremento de las ventas; aunque este es uno de los factores determinantes de su crecimiento; también es indispensable definir estrategias desde todas las áreas, que permitan generar un trabajo en conjunto para apoyar el proceso de ventas. Es así, como realizar una planeación estratégica, permitirá que dentro del

restaurante se den cambios importantes como son: una gestión humana capacitada y comprometida para prestar un mejor servicio, una gestión financiera fortalecida y alineada con las variables económicas externas, que apoye eficazmente los nuevos proyectos, una producción eficiente, que permita una optimización de los ingredientes, una gestión de marketing orientada a atraer cada vez más clientes, etc; todos integrados para responder de manera eficaz a las expectativas de la alta dirección.

En conclusión, el diagnóstico realizado permitió entrever que en el año de trayectoria que tiene el restaurante no se ha realizado un planeamiento estratégico, por desconocimiento de los beneficios que trae su implementación; por tanto, se ha venido trabajando sobre la marcha, atendiendo los problemas del día a día; lo que no ha permitido optimizar el negocio, apoyando el producto que ofrecen.

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **Área de mejora**

De acuerdo con el análisis y evaluación realizados a la Fiera Resto Bar, por medio de la matriz MMGO; se evidenció que el principal problema que presenta el restaurante, es la falta de Direccionamiento Estratégico, el cual ha repercutido directamente en las áreas funcionales afectando su correcto desempeño.

Por tanto, las actividades que se llevan a cabo pierden valor, al resultar ineficaces por falta de un planeamiento previamente definido, lo cual ha llevado a que se realicen con base en los criterios e intereses de las personas que las ejecutan; dificultando de esta manera que puedan integrarse para lograr el crecimiento del restaurante y generar valor a su actividad principal.

### **Descripción de las principales causas del problema**

Para poder describir las causas del problema identificado, se utilizará la herramienta de diagrama de causa – efecto o diagrama espina de pescado; del japonés Kaoru Ishikawa creada en 1943, la cual permite ordenar factores de forma lógica.

Según la Sociedad latinoamericana para la calidad (2010) “El diagrama de causa y efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. El diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas”. Es así, como esta herramienta permite presentar de manera eficaz y sencilla las razones que explican las causas del problema identificado.

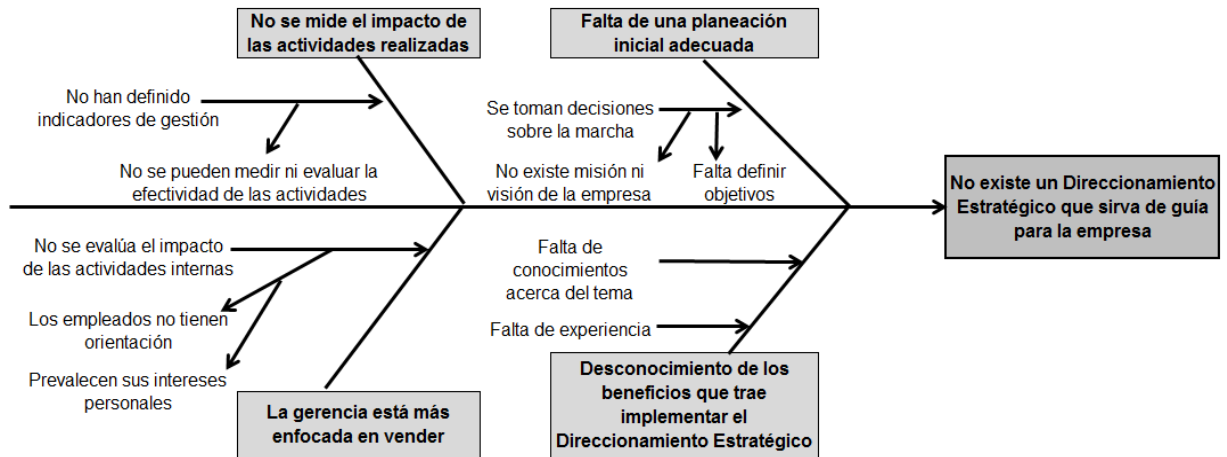


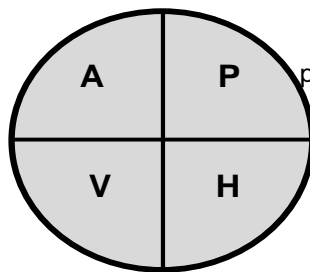
Figura 22. Diagrama de espina causa y efecto – La Fiera Resto Bar  
Fuente: Elaboración propia

### Implementación de la propuesta de solución:

La propuesta de solución, se formulará con base en el esquema lógico del círculo Deming, también conocido como ciclo PHVA. El cual, consta de cuatro pasos cíclicos, que deben seguirse para lograr la mejora continua. Estos son: Planear, Hacer, verificar y actuar.

**Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos.



**Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados.

**Hacer:** Implementar los procesos.

Figura 23. Diagrama de espina causa y efecto Fuente: Orti, P. (2014). Recuperado de: <https://www.monografias.com/docs113/rediseño-del-sistema-gestión-calidad-del-restaurante-yotojoro/rediseño-del-sistema-gestión-calidad-del-restaurante-yotojoro2.shtml>

Según su creador, Deming (2000): “El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la

filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización”.

Por tanto, el diseño de las acciones de mejora se realizará como un sistema integrado; en el que se incorporaran los objetivos a lograr, los procesos actuales y los recursos necesarios, con el fin de obtener una estrategia de direccionamiento eficiente para el restaurante en el largo plazo. En este sentido, su implementación deberá realizarse de manera sistemática; para que las actividades puedan ser eficaces y sirvan de guía para la gestión empresarial.

De acuerdo con lo anterior, la estructura del plan de mejora se realizara de la siguiente manera: En el Planear, se propondrán aquellas actividades necesarias para definir los objetivos, planes, políticas y demás procesos que permitan establecer el direccionamiento estratégico del restaurante. En el Hacer, se incluirán la actividades que son necesarias para ejecutar el planeamiento anterior. En el verificar, se establecerán actividades que permitan analizar los resultados obtenidos en la ejecución; para evaluar la efectividad del cumplimiento del plan inicial. Por último, en el Actuar, se dispondrán las actividades que permitan tomar acciones preventivas, correctivas y/o de mejora; para evitar que se vuelva a presentar el problema identificado.

Luego de implementado el plan de mejoramiento, se debe mantener la estrategia; de acuerdo con los resultados obtenidos, para que nuevamente se pueda realizar una planificación con el ciclo PHVA, ajustando el direccionamiento de los procesos conforme a los nuevos escenarios del mercado.

### **Acciones de mejora**

A continuación se priorizan las acciones de mejora, incluyendo las actividades a realizar de acuerdo con el ciclo PHVA. Cada una de ellas, se ponderó de acuerdo con el grado de dificultad de su ejecución dentro de la organización (mucha, bastante, poca,

ninguna), el plazo que requiere para llevarse a cabo (largo, mediano, corto, inmediato) y el impacto que tendrán dentro del restaurante (ninguno, poco, bastante, mucho). Esta ponderación, obedece al orden lógico que sigue cada actividad.

ACCIONES DE MEJORA A REALIZAR															
CICLO DEMING	No	Acciones a llevar a cabo	Dificultad				Plazo				Impacto				Prioridad
			Mucha 1	Bastante 2	Poca 3	Ninguna 4	Largo 1	Medio 2	Corto 3	Inmediato 4	Ninguno 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4	
PLANEAR	1	Realizar reuniones para definir la misión, visión, objetivos, políticas y planes organizacionales.				4				4				4	12
	2	Analizar las actividades que actualmente se realizan al interior del restaurante, a fin de mantener aquellas que cumplen con los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.				4				3				4	11
	3	Definir y diseñar los indicadores de gestión que debe cumplir cada área, para poder y evaluar la efectividad de las actividades realizadas.				3				4				4	11
	4	Priorizar los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios propuestos.				3				3				4	10
HACER	5	Documentar formalmente el direccionamiento estratégico y los indicadores de gestión.				3				3				4	10
	6	Comunicar a los trabajadores el direccionamiento estratégico que se ha definido.				3				3				4	10
	7	Elaborar la matriz de indicadores de gestión por área, informándoles a los trabajadores cómo será su medición.				3				3				4	10
VERIFICAR	8	Evaluar los resultados de los indicadores, de manera periódica; determinado el cumplimiento de los objetivos propuestos.				3				2			3	8	
ACTUAR	9	Llevar a cabo de acciones preventivas, correctivas y de mejora, que permitan fortalecer el planeamiento estratégico desde todas las áreas.				2				2			3	7	

Figura 24. Cuadro de planificación de acciones de mejora  
Fuente: Elaboración propia

## Seguimiento del plan de mejora

CRONOGRAMA PARA EL SEGUIMIENTO E IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA DEL RESTAURANTE LA FIERA RESTO BAR												
No	ACCIONES A LLEVAR A CABO	AÑO 2.019						AÑO 2.020				
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	Realizar reuniones para definir la misión, visión, objetivos, políticas y planes organizacionales.											
2	Analizar las actividades que actualmente se realizan al interior del restaurante, a fin de mantener aquellas que cumplen con los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.											
3	Definir y diseñar los indicadores de gestión que debe cumplir cada área, para poder y evaluar la efectividad de las actividades realizadas.											
4	Priorizar los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios propuestos.											
5	Documentar formalmente el direccionamiento estratégico y los indicadores de gestión.											
6	Comunicar a los trabajadores el direccionamiento estratégico que se ha definido.											
7	Elaborar la matriz de indicadores de gestión por área, informándoles a los trabajadores cómo será su medición.											
8	Evaluar los resultados de los indicadores, de manera periódica; determinado el cumplimiento de los objetivos propuestos.											
9	Llevar a cabo de acciones preventivas, correctivas y de mejora, que permitan fortalecer el planeamiento estratégico desde todas las áreas.											

Figura 25. Cronograma para el seguimiento e implantación de acciones de mejora  
Fuente: Elaboración propia

## PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN PARA EL RESTAURANTE "LA FIERA RESTO BAR"												
Ciclo PHVA	Acciones a realizar	Tareas Específicas	Responsables	Recursos	Costos y concepto de los mismos	Fecha inicio (DD/MM/AA)	Fecha final (DD/MM/AA)	Meta	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Formula del indicador	Unidad de medida
<b>PLANEAR</b>	Realizar reuniones para definir la misión, visión, objetivos, políticas y planes organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la misión del restaurante</li> <li>2. Definir la visión del restaurante</li> <li>3. Establecer los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>4. Establecer la políticas organizacionales</li> <li>5. Estructurar los planes organizacionales</li> </ol>	Socios	Humanos	Se estiman un total de 5 reuniones (una por tarea) Se requieren refrigerios para 5 personas. Valor aproximado por refrigerio \$8.000 Valor total \$200.000	01/06/2019	30/06/2019	Definir en un 100% el Planeamiento Estratégico de la Fiera Resto Bar	Formulación del planeamiento estratégico	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas) x100	Porcentaje
	Analizar las actividades que actualmente se realizan al interior del restaurante, a fin de mantener aquellas que cumplen con los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las actividades del área de Administrativa y RRHH</li> <li>2. Analizar las actividades del área de mercadeo</li> <li>3. Analizar las actividades del área de producción</li> <li>4. Analizar las actividades del área de servicio al cliente</li> <li>5. Analizar las actividades del área financiera</li> </ol>	Socios	Humanos	Se estiman un total de 3 reuniones (una por tarea) Se requieren refrigerios para 5 personas. Valor aproximado por refrigerio \$8.000 Valor total \$120.000	01/07/2019	31/07/2019	Analizar en un 100% las actividades realizadas al interior de la Fiera Resto Bar	Análisis de las actividades actuales	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas)	Cantidad
	Definir y diseñar los indicadores de gestión que debe cumplir cada área, para poder y evaluar la efectividad de las actividades realizadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular los indicadores del área de Administrativa y RRHH</li> <li>2. Formular los indicadores del área de mercadeo</li> <li>3. Formular los indicadores del área de producción</li> <li>4. Formular los indicadores del área de servicio al cliente</li> <li>5. Formular los indicadores del área financiera</li> </ol>	Socios / Administrador	Humanos	Se estiman un total de 3 reuniones Se requieren refrigerios para 5 personas. Valor aproximado por refrigerio \$8.000 Valor total \$120.000	01/08/2019	30/09/2019	Diseñar en un 100% los indicadores de gestión de cada área de la Fiera Resto Bar.	Formulación de los indicadores de gestión	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas)	Cantidad

	Priorizar los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios propuestos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear las reuniones a realizar por parte del recurso humano.</li> <li>2. Adquisición de una cartelera informativa para socializar con los trabajadores, el direccionamiento estratégico del restaurante.</li> <li>3. Impresión de 7 ejemplares de las políticas y planes formulados a cada uno de los empleados.</li> </ol>	Socios / Administrador	Humanos Financieros	<p>Se estima que el costo de la cartelera informativa es de \$80.000</p> <p>El costo de las cartillas informativas de políticas y planes, se estima en \$120.000</p> <p>Para un total de \$200.000</p>	01/09/2019	30/09/2019	Disponer en un 100% los recursos para el plan de mejora	Costo del plan de mejoramiento	Gestión	(V1. Cantidad de recursos ejecutados / V2. Cantidad total de recursos asignados)	Cantidad
HACER	Documentar formalmente el direccionamiento estratégico y los indicadores de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer en medio magnético y físico la información estratégica del restaurante.</li> <li>2. Disponer en medio magnético y físico los indicadores de gestión.</li> <li>3. Levantar actas de reunión del planeamiento realizado</li> </ol>	Administrador	Humanos Financieros	<p>Se estima que el costo de imprimir el direccionamiento estratégico y los indicadores sea de aproximadamente \$40.000</p>	01/10/2019	31/11/2019	Documentar en un 100% el Direccionamiento estratégico	Documentación del plan estratégico	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas) x100	Porcentaje
	Comunicar a los trabajadores el direccionamiento estratégico que se ha definido.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar reuniones informativas con los trabajadores.</li> <li>2. Disponer en una cartelera informativa el direccionamiento estratégico del restaurante.</li> </ol>	Administrador	Humanos	<p>Se estiman un total de 2 reuniones</p> <p>Se requieren refrigerios para 7 personas.</p> <p>Valor aproximado por refrigerio \$8.000</p> <p>Valor total \$112.000</p>	01/12/2019	31/12/2019	Comunicar en un 100% el cumplimiento del direccionamiento estratégico	Divulgamiento del plan estratégico	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas) x100	Porcentaje
	Elaborar la matriz de indicadores de gestión por área, informándoles a los trabajadores cómo será su medición.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la matriz de indicadores del área de Administrativa y RRHH</li> <li>2. Realizar la matriz indicadores del área de mercadeo</li> <li>3. Realizar la matriz indicadores del área de producción</li> <li>4. Realizar la matriz indicadores del área de servicio al cliente</li> <li>5. Realizar la matriz indicadores del área financiera</li> </ol>	Socios / Administrador	Humanos	<p>Se estiman un total de 3 reuniones</p> <p>Se requieren refrigerios para 5 personas.</p> <p>Valor aproximado por refrigerio \$8.000</p> <p>Valor total \$120.000</p>	01/11/2019	31/12/2019	Medir los indicadores en un 100%	Medición de los indicadores	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas) x100	Porcentaje

VERIFICAR	Evaluar los resultados de los indicadores, de manera periódica; determinado el cumplimiento de los objetivos propuestos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los resultados de los indicadores del área de Administrativa y RRHH</li> <li>2. Analizar los resultados de los indicadores del área de mercadeo</li> <li>3. Analizar los resultados de los indicadores del área de producción</li> <li>4. Analizar los resultados de los indicadores del área de servicio al cliente</li> <li>5. Analizar los resultados de los indicadores del área financiera</li> </ol>	Administrador	Humanos	<p>Se estiman un total de 5 reuniones (una por tarea)</p> <p>Se requieren refrigerios para 2 personas. Valor aproximado por refrigerio \$8.000</p> <p>Valor total \$80.000</p>	01/01/2020	30/04/2020	Cumplir en un 100% los indicadores propuestos	Cumplimiento de los indicadores	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas) x100	Porcentaje
ACTUAR	Llevar a cabo de acciones preventivas, correctivas y de mejora, que permitan fortalecer el planeamiento estratégico desde todas las áreas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora en el área de Administrativa y RRHH</li> <li>2. Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora en el área de mercadeo</li> <li>3. Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora en el área de producción</li> <li>4. Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora en el área de servicio al cliente</li> <li>5. Tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora en el área financiera</li> </ol>	Administrador	Humanos	<p>Se estiman un total de 5 reuniones (una por tarea)</p> <p>Se requieren refrigerios para 2 personas. Valor aproximado por refrigerio \$8.000</p> <p>Valor total \$80.000</p>	01/03/2020	30/04/2020	Mejorar en un 100% los procesos	Ajustes realizados al plan de mejora	Gestión	(V1. Total de tareas realizadas / V2. Total de tareas propuestas)	Cantidad

Figura 26. Plan de Acción para el Restaurante "La Fiera Resto Bar"  
Fuente: Elaboración propia

## MARCO REFERENCIAL

### Marco teórico conceptual

Durante el desarrollo de este trabajo, se tomaron como referencia teórica; varios autores en diferentes temas:

- Mejora continua:

Harrington (1993) “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

L.P. Sullivan (1994) “mejoramiento es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes”.

Eduardo Deming (1996), “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

(Morera, 2002) afirma: “La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes”.

- Herramienta PESTEL:

Morrison (2012), esta herramienta “se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella”.

Frue (2017); la define como: “una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial”.

- Las cinco Fuerzas de Porter:

Porter, M. (2008): “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste específicamente en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio e involucra tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa estará representado por el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

(López, 2009): “a través de este modelo es posible determinar la rentabilidad a largo plazo de una empresa o de un segmento, en función de cinco fuerzas competitivas básicas”.

(Manene, 2013): “El modelo propone una guía de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector específico; normalmente, con el fin de establecer el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector”.

- Dirección Estratégica:

Díez de Castro y García del Junco (2001), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio".

Camacho (2002), define el direccionamiento estratégico como "un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Thompson y Strickland (2004) lo definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar

cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

Según Saloner, Shepard y Podolny (2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Shepard y Podolny (2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

- Diagrama de causa-efecto:

Según la Sociedad latinoamericana para la calidad (2010) "El diagrama de causa y efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. El diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas". Es así, como esta herramienta permite presentar de manera eficaz y sencilla las razones que explican las causas del problema identificado.

- Ciclo PHVA:

Deming (2000): "El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización".

## **Marco científico**

El diseño de la propuesta de solución se fundamentó en los conocimientos científicos de dos fuentes diferentes:

Por la investigación realizada por la Dra. Ingrid López, Magister en Administración de la Universidad del Norte; a la empresa de alimentos “SAM3 LTDA” en la ciudad de Barranquilla en el año 2010, mediante la cual propuso las acciones de mejora para implementar el direccionamiento estratégico al interior de ella. En este estudio, se implementó un modelo para formular la estrategia basado en la propuesta de “Hill & Jones (2005)”; mediante el cual se definen la misión, visión y objetivos de la empresa a través de un análisis interno y externo del sector, estudiando a la competencia, realizando posteriormente una matriz DOFA para definir los posibles métodos a implementar. Luego, efectuó un análisis interno mediante la cadena de valor de Porter (1985); con el cual se establecieron las perspectivas de los clientes, para que finalmente con estos resultados, pudiera presentar su propuesta estratégica definiendo las actividades, objetivos y acciones de mejora para la empresa. De este estudio, se tuvieron en cuenta los aspectos de éxito detallados en un análisis posterior realizado a la investigación de la Dra. López, por el catedrático de la Universidad del Norte, Manuel Alfonso Garzón; quien publicó un artículo en la Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos (2009) XXI WACRA, denominado “Caso de Sostenibilidad”, donde expone los logros alcanzados por la empresa SAM3 LTDA.

La investigación de la Dra. Isabel Cristina Quintero Magister en administración y negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, publicada en la Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas de esa Universidad; en la cual aborda el Pensamiento Estratégico: Reflexiones Para Su Comprensión y Aplicación, de la empresa “Pollos el Bucanero”, donde analiza como a través de la definición, puesta en marcha y socialización interna del planeamiento estratégico la empresa logró posicionar su marca dentro del mercado.

## LECCIONES APRENDIDAS

Dentro de las lecciones aprendidas en esta investigación, resalto primero las más eficientes dentro del trabajo realizado; empezando por el uso de la herramienta MMGO, la cual me permitió efectuar el diagnóstico al interior del restaurante, facilitándome el análisis de los aspectos más relevantes en sus áreas funcionales. Con ella, pude obtener un resultado integral de la situación actual del restaurante, identificando las fortalezas y debilidades para determinar el nivel de repercusión que tienen en las actividades diarias. Por tanto, el uso de esta metodología fue esencial para identificar rápidamente la principal falencia presentada y así poder continuar con éxito la investigación.

Además, la integración de las diferentes teorías administrativas a los análisis efectuados en esta investigación; fue de gran importancia, pues permitió orientar cada una de las variables estudiadas.

Por otro lado, fue gratificante para mí contar con la buena disposición y apoyo por parte de los socios y el administrador de la Fiera Resto Bar, durante el tiempo que estuve realizando las visitas de campo; quienes demostraron su compromiso empresarial en todo momento, suministrándome la información necesaria para efectuar toda la investigación.

Sin embargo, lo más complejo dentro de este trabajo ocurrió al terminar la investigación y presentar los resultados del diagnóstico definitivo a los socios; pues fue difícil hacerles entender que en el primer año de operación del restaurante estaban cometiendo errores reiterativos en la ejecución de las actividades, pues el trabajo se improvisaba de acuerdo con las situaciones que se iban presentando; siendo responsabilidad de ellos por no haber realizado una planificación inicial antes de poner en marcha el negocio.

En síntesis, considero que una de las lecciones aprendidas más significativas de esta experiencia, fue la de tener que explicarle a los socios la causa de las falencias dentro

del restaurante; ya que no es fácil para un empresario reconocer que su falta de planeación y conocimiento es la culpable de los inconvenientes al interior de su negocio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio realizado permitió analizar detalladamente la efectividad de las actividades diarias desempeñadas al interior de la Fiera Resto Bar, utilizando para ello una herramienta de medición y análisis; con la cual se establecieron las pautas necesarias para comparar un estado ideal del restaurante con su situación actual y así lograr determinar las falencias dentro de su operatividad. Con los resultados obtenidos, se logró proponer el plan de mejora encaminado a fortalecer su labor y mejorar su rentabilidad, por medio de acciones planificadas para eliminar los errores detectados.

Todo el análisis efectuado, estuvo enmarcado dentro de la oferta diferencial del restaurante; ya que desde el principio el diagnóstico pretendía brindarles herramientas a los socios para generar cambios de fondo que le otorgaran valor a su diferencial dentro del mercado, llevándolos a ser más competitivos y sostenibles en el tiempo.

Por tanto, terminado el estudio de diagnóstico se recomienda seguir las acciones propuestas en el plan de mejoramiento; sin perder de vista el objetivo que se quiere lograr con cada una de ellas, para así conseguir los cambios deseados en el menor tiempo posible y así alcanzar la eficiencia en los procesos internos del restaurante.

Además, es indispensable continuar midiendo la eficacia de las actividades realizando las modificaciones necesarias, para crear un hábito de control interno que conlleve al éxito empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

LA FIERA RESTO/BAR SAS, Carrera 6 No 44-42 Barrio Piedra Pintada Ibagué - Tolima  
Herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones).  
Archivo Excel.

*CAPITULO I: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.*  
*Universidad EAN. Bogotá.*

## WEBGRAFÍA DE APOYO

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Recuperado de:  
**<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>**

Deming, E. (1996). Cómo implantar un modelo de calidad. Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. Recuperado de:  
**<http://guiaimpression.com.ar/lib/noticias/316.php>**

Diagrama de ISHIKAWA. Recuperado de:  
**[https://www.academia.edu/16164757/DIAGRAMA\\_DE\\_ISHIKAWA](https://www.academia.edu/16164757/DIAGRAMA_DE_ISHIKAWA)**

Díez Castro y García del Junco (2001). Administración y Dirección. Recuperado de:  
**<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>**

Garzón, Manuel. "Caso de Sostenibilidad". Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos (2009) XXI WACRA. Recuperado de:  
**[http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xxi\\_iv\\_pg330-344%20Garzon%20Castrillon.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xxi_iv_pg330-344%20Garzon%20Castrillon.pdf)**.

Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México. Recuperado de:

**[https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO\\_DE\\_LOS\\_PROCESOS\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_H.James\\_harrington](https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington)**

López, A. (2009). Las 5 fuerzas de Michael Porter. Managersmagazine.com. Recuperado de **<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>**

López, Ingrid. "El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla". Universidad Autónoma del Caribe. **Recuperado de: <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1638>.**

Manene, L. (2013). Planificación y reflexión estratégica. Recuperado de: **<http://www.luismiguelmanene.com/2013/01/24/el-proceso-de-planificacion-y-reflexionestrategica>**

Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos. Mejoramiento de procesos. Recuperado de: **<http://www.eumed.net/librosgratis/2011e/1084/mejoramiento.html>**

Morera, J. (2002, abril 17). Definiciones del mejoramiento continuo. Recuperado de: **<https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramientocontinuo/>**

Morrison, Mike. 2012. Historia del analisis PEST. Recuperado de: **<http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>**

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Recuperado de **[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32865204/ESTRATEGIA\\_MPORTER\\_2011](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32865204/ESTRATEGIA_MPORTER_2011.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480518124&Signature=0NxXdOxeby0%2F5hk%2FASu8fSTw7vU%3D&response-content)** **71**  
**[.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480518124&Signature=0NxXdOxeby0%2F5hk%2FASu8fSTw7vU%3D&response-content](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32865204/ESTRATEGIA_MPORTER_2011.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480518124&Signature=0NxXdOxeby0%2F5hk%2FASu8fSTw7vU%3D&response-content)**

Quintero, Isabel. "Pensamiento Estratégico: Reflexiones para su Comprensión y Aplicación". Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de: **<https://revistas.upb.edu.co/index.php/RICE/article/view/2911>.**

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). Administración estratégica. Recuperado de:

**<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>**

Thompson, A. & Strickland, A. J. (1998). Dirección y administración estratégicas. Recuperado de:

**<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>**