DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA RESTAURANTE SANCOCHO LOS PINOS EN LA CIUDAD DE POPAYAN

GINA LORENA MARTINEZ MARQUEZ

RAFAEL EDUARDO MEJIA ANDELA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION

POPAYÁN

2017

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA RESTAURANTE SANCOCHO LOS PINOS EN LA CIUDAD DE POPAYAN

GINA LORENA MARTINEZ MARQUEZ

RAFAEL EDUARDO MEJIA ANDELA

Trabajo De Grado Para Optar Por El Título De Administrador De Empresas

Director: Mgtr. Andrea Caicedo Roncancio

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION

POPAYÁN

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, diciembre 2017

DEDICATORIA

En primer lugar queremos dedicar nuestro trabajo a Dios ya que como familia nos brindó su infinita sabiduría para llegar hasta este punto y culminar nuestra carrera cumpliendo uno de nuestros principales objetivos como familia.

Segundo lugar a nuestro amado hijo Matías Mejía Martínez por ser nuestra fuente de motivación e inspiración, para superarnos y cumplir cada una de nuestras metas, siempre pensando en un mejor futuro para nuestra familia.

A nuestros padres por su incondicional apoyo, por la educación y sobre todas las cosas por los valores inculcados.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro principal agradecimientos es para Dios ya que sin su presencia en nuestras vidas este trabajo y grado no sería posible.

Agradecimiento a nuestra Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca por habernos permitido ser parte de su historia, a todos los docentes que durante estos años nos instruyeron con sabiduría y respeto, a todo el cuerpo administrativo de la institución especialmente a María Fernanda Semanate Solís, Nancy Mejía y Diana Nicholls, quienes siempre nos brindaron su colaboración.

A nuestra tutora y guía de nuestro trabajo la especialista Milena Andrea Roncancio por su paciencia, comprensión, y apoyo incondicional durante este proceso.

Por último a la empresaria Doris María Obando por abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos realizar este trabajo.

Contenido

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN. 4
1.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA 5
1.2 Descripción De La organización 5
1.3 Estructura organizacional 6
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 8
2.1 Misión 9
2.2 Visión 9
2.3 Valores 9
3. JUSTIFICACIÓN 12
3.1 Justificación Teórica 12
3.2 Justificación Metodológica 12
3.3 Justificación Práctica 13
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 14
4.1 Planteamiento Del Problema 14
4.2 Formulación Del Problema 14
5. OBJETIVOS 15
5.1 Objetivo General 15
5.2 Objetivos Específicos 15
6. METODOLOGÍA 16
6.1 Tipo De Estudio 16
6.2 Método De Investigación 16
6.3.1 Fuentes Primarias 18
6.3.2 Fuentes Secundarias 18
6.4 Tratamiento De La Información 18
7. MARCO DE REFERENCIA 19
7.1 Marco Teórico 19
7.2 Marco Legal 24
8. DIAGNÓSTICO 27
8.1 Análisis De Herramientas 27
8.1.1. Encuesta 27
8.1.2 Entrevista Propietario Restaurante Sancocho Los Pinos 40

8.1.3 Observación 42
8.2 Análisis Estratégico 46
8.2.1 Medio Ambiente Externo Específico....46
8.2.2MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL O MACRO ENTORNO 49
ENTORNO POLÍTICO – LEGAL. 52
8.2.3 Análisis DOFA 54
8.2.3.1 Factores externos....54
8.2.3.2 Factores internos 54
8.2.3.3 Estrategias 55
9. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN....57
9.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES 57
9.1.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, A 5 AÑOS....57
9.1.2 OBJETIVOS TÁCTICOS, A 3 AÑOS....57
9.1.3 OBJETIVOS OPERATIVOS, A 1 AÑO 57
9.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES....58
9.2.1 Estrategia De Diversificación Concéntrica 58
9.2.2 Estrategia Intensiva Penetración En El Mercado....59
9.2.3 Estrategia Intensiva Desarrollo Del Mercado....60
9.2.4 Estrategia Intensiva Desarrollo Del Producto....61
9.2.5 Otras 62
9.3 INDICADORES 64
PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO 97
10. CONCLUSIONES 99
11. RECOMENDACIONES 101
12. ANEXOS 105

Lista de graficas

Grafica 1 Género De Personas Encuestadas *29*
Grafica 2 Frecuencia Visita Sancocho los Pinos *29*
Grafica 3 Satisfacción De Cliente, Comida Es Servida Caliente y/o Fresca .. *30*
Grafica 4 Variedad De Producto En El Menú *31*
Grafica 5 Cantidad De Comida Adecuada *31*
Grafica 6 Oferta De Bebida Suficiente *32*
Grafica 7 Los Empleados Son Pacientes Tomando Nota *32*
Grafica 8 Los Empleados Hablan Claramente *33*
Grafica 9 Los Empleados Son Educados y Cortes. *33*
Grafica 10 El Servicio Es Puntual. *34*
Grafica 11 La Carta Del Menú Es Fácil De Leer. *34*
Grafica 12 El Tamaño De Las Mesas Es El Adecuado *35*
Grafica 13 Los Servicios Están Limpios *35*
Grafica 14 Los Baños Disponen De Utensilios De Aseo Necesarios. *36*
Grafica 15 Atención Recibida *36*
Grafica 16 Calidad De La Comida *37*
Grafica 17 Precio *37*
Grafica 18 Horarios De Atención. *38*
Grafica 19 Parqueadero. *38*

Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación Geográfica De La Empresa *5*
Figura 2 Estructura Empresa Los Pinos *7*
Figura 3 Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walter. *23*

Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha técnica de la entrevista *17*
Tabla 2 Ficha Técnica De La Encuesta *28*
Tabla 3 Observación Restaurante Venta de Sancocho *43*
Tabla 4 Observación Restaurante Celios. *43*
Tabla 5 Observación Restaurante El Platanal *44*
Tabla 6 Restaurante y Sancocho los Pinos *45*
Tabla 7 Proveedores Restaurante Sancocho los Pinos *47*
Tabla 8 Competencia Restaurante Sancocho los Pinos. *48*
Tabla 9 Población Ocupada Total, Informal en la ciudad de Popayán. Febrero-Abril (2016-2017) *50*
Tabla 10 Relación Estrategias, Misión y Visión *64*
Tabla 11 Indicadores A Un Año. Ejecución De Encuestas Diligenciadas Por Clientes Del Restaurante Sancocho Los Pinos *66*

Tabla 12 Indicadores A Un Año. Incremento Clientes Nuevos *68*
Tabla 13 Indicadores A Un Año. Incremento En Las Ventas *69*
Tabla 14 Indicadores A Un Año. Aumento De Inventario De Cubiertos *70*
Tabla 15 indicadores A Un Año. Capacitaciones Servicio Al Cliente *72*
Tabla 16 Indicadores A Tres Años: Reducción Del Pasivo *73*
Tabla 17 Indicadores a Tres años. Menú Parrillero *74*
Tabla 18 Indicadores a Tres años. Ampliación De Parqueadero *76*
Tabla 19 Indicadores a Tres años. Ventas De Nuevos Platos *77*
Tabla 20 Indicadores a Tres años. Crecimiento Sostenido *78*
Tabla 21 Indicadores A Cinco Años. Apertura De Franquicias *81*
Tabla 22 Indicadores A Cinco Años. Franquicias *82*
Tabla 23 Indicadores A Cinco Años. Resultados Generales *83*
Tabla 24 Cuadro De Mando Integrado *91*
Tabla 25 presupuesto *98*

INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia que toda empresa que desee sobrevivir en un mundo cambiante, cuente con una herramienta administrativa que le permita conocer quiénes son, dónde están y dónde quieren estar, en un determinado plazo de tiempo y cómo lograr cumplir sus metas, conociendo su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Un plan estratégico requiere del monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y lo que puede afectarle; a través de este plan se establecen los valores organizacionales, los cuales buscan que la empresa establezca una forma de actuar que refleje la cultura organizacional, alineada está a la misión y visión que integran la razón de ser de la empresa y el estado deseado en un futuro determinado. La planeación estratégica comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir específicamente la forma de llegar al éxito de la organización; estas son las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y por lo tanto permite determinar los objetivos con metas claras y precisas.

El trabajo que se presente a continuación es el resultado de una investigación realizada durante los meses de septiembre y octubre de 2017 y que utilizo los métodos de observación, encuesta y entrevista para recolectar información primaria relevante que dio soporte a la propuesta del plan estratégico que se presenta a continuación; para el diseño de la plataforma filosófica, las estrategias, los objetivos y el presupuesto se consultaron numerosas fuentes secundarias y trabajos relacionados para dar validez a este conocimiento desde una arista teórica.

En la primera parte del trabajo se muestra el diseño de la misión, visión y organigrama para la empresa, acompañado de los objetivos, metodología, justificación y definición del problema de investigación. En la segunda parte de este documento se encuentra consignado un análisis interno y externo de la empresa, el cual parte de resultados obtenidos de la encuesta, la entrevista y las observaciones, empleados como métodos de recolección de información del estudio.

En la tercera parte, una vez analizada toda la información recogida, se estableció un plan de intervención que está compuesto por el diseño los objetivos u estrategias que apuntan a mejorar el crecimiento de la organización, su competitividad y posicionamiento en el mercado, medido con indicadores de corto, mediano y largo plazo. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones que realizan los autores.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.

El restaurante “Sancocho Los Pinos”, es una empresa familiar, que ofrece comidas típicas de la región, establecida en una zona de atractivo turístico como lo es la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, ubicada a la altura del kilómetro 10 al norte de la ciudad.

El restaurante inicia sus operaciones en el año de 1980, en ese entonces, cuando la presencia de este tipo de comercio aún no proliferaba a gran escala, se posiciono en el gusto de turistas nacionales, extranjeros y locales; fue así como la señora Doris Obando empírica en materia gastronómica dio comienzo a la historia del restaurante Sancocho los Pinos, inspirada en las recetas que por año se han enseñado en su familia, de tradición caucana.

Durante la década de los 90, un hecho importante que impacto sus ingresos, fue la gran intensidad con la que se registró el conflicto armado en el departamento del Cauca, lo cual disminuyo la visita de turista y extranjeros, como consecuencia de la presencia de actores armados y narcotraficantes. Pasan los años y el negocio alcanza los resultados esperados, así pues año de 1998 la empresa se ve afectada por la ampliación a doble carril de la vía panamericana, la ampliación impacta la infraestructura física, lo que ocasionó el cierre del Restaurante, hasta el año 2001 que se inician los trabajos de reapertura con una nueva administración conformada por los hijos de los dueños y fundadores, quienes hasta hoy continúan.

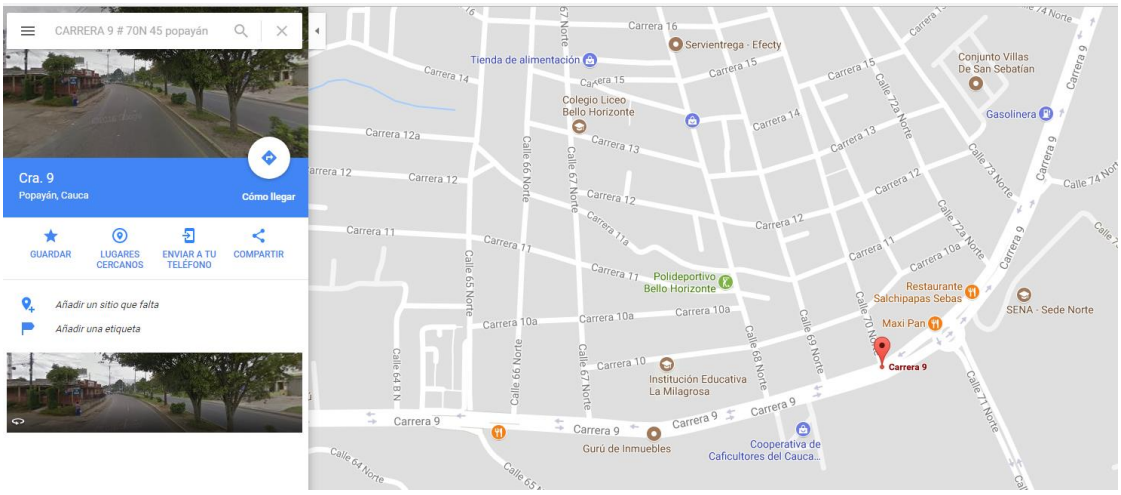
Sin embargo, aun cuando la empresa logro alcanzar su meta de crecimiento en el nuevo milenio, la caída de las captadoras ilegales de dinero en la ciudad de Popayán en el año 2008, trajo consigo no solo una contracción de la economía de la región, sino a su vez, también afecto al restaurante en sus ventas, pues muchos de sus clientes se quedaron sin empleo y sin ingresos.

En conversación con la señora Doris Obando, propietaria del Restaurante Sancocho los Pinos, se establece que el manejo administrativo utilizado es empírico, donde la empresa restaurante Sancocho los Pinos no tiene objetivos claramente establecidos y las decisiones son espontaneas ante las situaciones que se van presentando, lo que evidencia la falta de un modelo administrativo teóricamente sustentado, bajo el cual la empresa pueda enfocar sus recursos a los mejores resultados esperados y evitar actuar de forma empírica o en el mejor de los casos guiados por corazonadas de la administración.

1.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “Sancocho Los Pinos” se encuentra ubicada en la ciudad de Popayán departamento del cauca, en la dirección CARRERA 9 No 70 norte – 45 en el barrio el placer sobre la vía panamericana.

Figura 1 Ubicación Geográfica De La Empresa



Fuente: google.maps.

1.2 Descripción De La organización

Sancocho Los Pinos es un restaurante de tipo familiar dedicado a la producción y comercialización de comida típica de la región, tal como lo es el Sancocho de gallina y platos a base de Pipián, con recetas que han sido heredadas de generaciones pasadas, las cuales a través del tiempo han perfeccionado y plasmado para un proceso continuo y de calidad sin perder la tradición de los platos típicos. La empresa cuenta con 8 empleados y está legalmente constituida ante la DIAN y Cámara de Comercio como régimen simplificado.

Este establecimiento pertenece a la actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, la cual según cifras proyectadas del DANE[1] para el año

[1] DANE. Cuentas nacionales-departamentales. 2017

2016, creció un 8,9% en relación al año inmediatamente anterior; por otra parte la actividad especifica de restaurantes creció un 9,1% pasando de 719.000 mil millones de pesos en ventas en el año 2015 a 791.000 mil millones de pesos para el año 2016, en el departamento del cauca.

En relación al PIB, se puede afirmar que las ventas registradas por los restaurantes del departamento en el año 2016 aportaron un 5,1%, a esta variable. Según Garzón, "el crecimiento es muy positivo y las cifras nos están dando la razón, este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e Ica para todas las regiones del país"[2]

1.3 Estructura organizacional

El restaurante sancocho los pinos, durante sus más de treinta años de funcionamiento no cuenta con una estructura organizacional establecida, de esta manera a partir de la realización de este trabajo se propone el siguiente diseño estructural acorde a la jerarquización de cargos adoptados por la empresa, en función de la metodología propuesta por Chuquiguanga (2015) [3] para la elaboración de organigramas siguiendo estos 5 pasos:

- **Autorización y apoyo de los niveles superiores**: para ello se realizó una reunión previa al inicio del trabajo, con el fin de que la propietaria autorizara el manejo de la información suministrada para utilizarla como base para el desarrollo del plan estratégico y a su vez para el diseño de la plataforma filosófica.
- **Captación de la información**: en esta etapa se realizó una entrevista a la gerente, con el fin de que suministrara la información relevante de cómo opera la organización y todo lo relacionado con la normatividad y la administración de la misma.
- **Registro de la información:** en este paso se documentó la información obtenida a partir de la entrevista.
- **Análisis de la información:** una vez se recopilo y se registró la información, se procedió a analizarla e interpretarla con el fin de confirmar

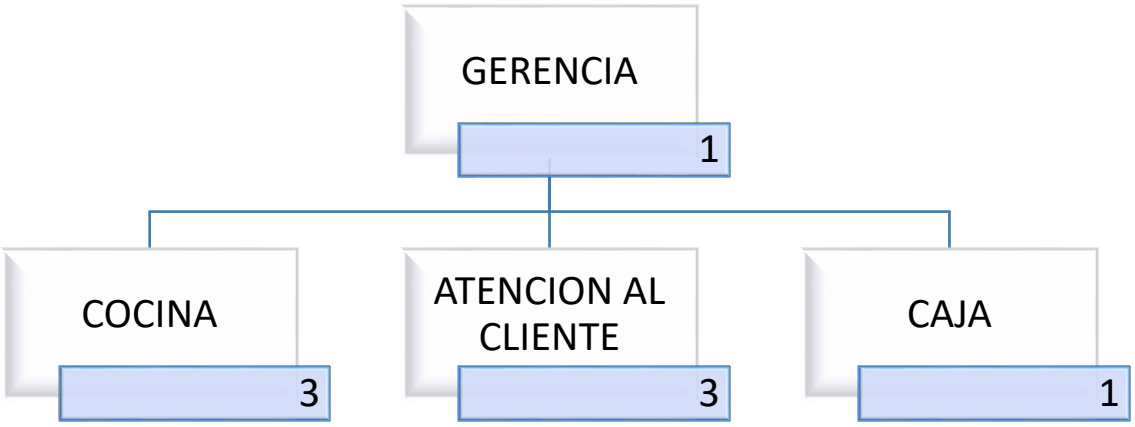
[2] GARZON, Dalila. El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. 2015.

[3] CHIQUIGUANGA, Norma. Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Deserval " 2015, p.19

la forma en la cual se llevan a cabo las labores en la empresa, para así dar paso al diseño

- **Diseño del organigrama:** una vez se llevaron a cabo las etapas anteriores se procedió a diseñar el organigrama tal como se muestra en la figura 2, y que refleja la organización de los cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa, para trabajar en equipo de forma óptima y alcanzar las metas propuestas.

Figura 2 Estructura Empresa Los Pinos



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 2, el organigrama propuesto es de tipo funcional, ya que busca dividir el trabajo del restaurante según la especialización de cada integrante, además también es de tipo lineal, toda vez que esta estructura de organización se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores.

Por lo anterior, esta es una estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada, es decir la gerente tiene la autoridad y la toma de decisiones sobre el restaurante; por otra parte la especialización bajo la cual se presenta este organigrama contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo como es el caso del área de cocina y de atención al cliente, que cuenta

con tres integrantes, esto conlleva a una mejor planificación de las labores, porque establece claras líneas de responsabilidad.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Dentro del análisis organizacional realizado al restaurante sancocho los pinos, se pudo apreciar que esta se ha preocupado por mantener un buen trato con todo el personal que labora al interior de ella, sin embargo pese a que se mantiene una buena relación entre el equipo de trabajo no hay una clara existencia (por escrito) de su labor o actividad en el mercado, las metas que pretenden conseguir a futuro, ni los principios éticos sobre los cuales se sienta la cultura de la empresa.

Por lo anterior a continuación se define la misión, visión, valores y políticas para la organización, basados en la metodología expuesta por Barragán (2010)[4] en la cual muestra como para el diseño de estos, se deberá contar con la participación de los directivos, pues son ellos quienes conocen la razón de ser de la empresa y hacia donde quieren llegar.

Por lo anterior se debe de terne en cuenta, según el autor, que en el diseño deberán existir algunos de estos elementos:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?

4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

7. Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un

[4] BARRAGAN, Nubia. Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. p.40.

activo valioso de la empresa?

2.1 Misión

Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo alimentos típicos nutritivos, de calidad, variedad y cómodos precios, a través de un excelente y ágil servicio.

2.2 Visión

Sancocho los pinos para el 2019 espera ser el mejor restaurante de comida típica, de la ciudad de Popayán, reconocido por brindar a nuestros clientes comida agradable con calidad y excelente servicio.

2.3 Valores

- **Calidad.-** entregar al cliente platos hechos con productos de alta calidad
- **Creatividad.-** nuestros empleados desarrollan platos que aportan nuevas experiencias dentro de la cocina tradicional caucana
- **Servicio**.- Atención personalizada que va más allá de la expectativa del cliente.
- **Agilidad y puntualidad.-** realización de nuestras tareas y obligaciones de manera inmediata y eficiente
- **Respeto**. Por la empresa, los compañeros, los clientes y el medio ambiente
- **Disciplina**: compromiso con el cliente y las metas de la empresa
- **Excelencia**: brindar a nuestro clientes excelencia en el servicio y la calidad
- **Trabajo en equipo**: fomentamos la integración del personal con el propósito de alcanzar las metas comunes.

2.4 Política de calidad

Restaurante Sancocho los Pinos, trabajará continuamente en la elaboración de platos de la mas alta calidad, cumpliendo con las especificaciones del mercado local y regional para la completa satisfacción de los clientes y consumidores,

promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, trabajadores, propietarios y proveedores además de la protección del medio ambiente.

Objetivos de calidad

- Garantizar a nuestros clientes y consumidores productos alimenticios, higiénicos y de excelente calidad
- Mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal para afrontar con éxito la política de calidad, mision y visión de nuestra Empresa

2.5 Normas de la empresa

- Se deben de cumplir las horas de entrada y salida y los tiempos para las comidas y periodos de reposo
- Es de obligatorio cumplimiento utilizar los equipos de seguridad proporcionados
- Es de obligatorio cumplimiento aprender las instrucciones para prestar los primeros auxilios y dar respuesta en caso de urgencias y siniestros
- Los empleados deben de abstenerse de comer, beber o fumar delante de los clientes. Tampoco deben hablar por su celular cuando están trabajando
- Deben mantener su uniforme de trabajo en perfecto estado con los clientes o dentro de la cocina.
- El personal del frente al restaurante deben saludar cordialmente a cada cliente
- El personal que se relaciona con los clientes siempre debe permanecer de pie.
- Nunca se deben tocar los bordes de copas, vasos y tazas y tocar los cubiertos solo por el mango.
- La cocina debe estar limpia en todo momento y debe cumplir con todas las normas de seguridad e higiene

- Se deben llevar a cabo la labores de limpieza y desinfección de instalaciones, utensilios y equipos, en los horarios y fechas establecidas

- El personal de la cocina deberá de acatar todas las normas de higiene para la manipulación de alimentos

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Teórica

El principal objetivo de todas las organizaciones es ser competitivo y para lograrlo necesitan implementar planes, con una toma de decisiones oportuna, "La Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño"[5]. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, por lo tanto a través de este diseño en el Restaurante Sancocho los Pinos se espera que tanto la gerencia como cada uno de sus empleados tenga la capacidad de planear y hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación estratégica permite diseñar estrategias para el logro se sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Se soporta esta parte con los aportes, con lo expuesto por Peter Drucker[6], en su libro La Practica De La Administración (1954), quien afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial en su obra Estrategia y Estructura (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oíl of New Jersey, General Motor y Sear Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.[7]

3.2 Justificación Metodológica

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este trabajo es necesario emplear el modelo básico de planeación estratégica, realizando en primer lugar el

---

[5] CUERO Junior, ESPINOSA Ana, GUEVARA Martha, GUEVARA Katherin, OROZCO Leidy, ORTIZ Yeidi. Planeacion Estrategica Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia. P. 7

[6] DRUCKER Peter. The Practice of Management. 1954

[7] CHANDLER Alfred. Strategy and Structure. 1962

análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y externa (amenazas y oportunidades) del restaurante por medio de la matriz DOFA; posteriormente se realizaran las encuestas, entrevistas y observaciones, a los miembros de la organización y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos, estas herramientas permitirán la identificación de las necesidades de los clientes en cuanto a la prestación del servicio brindado por el Restaurante Sancocho los Pinos

Por otra parte se llevara a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo; finalmente se establecerán las estrategias que se enfoquen en el posicionamiento de la empresa en el municipio de Popayán.

3.3 Justificación Práctica

De acuerdo a la planeación estratégica propuesta y con base a los conocimientos adquiridos durante el proceso curricular del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, se permitirá encontrar soluciones directas y determinar el orden de las prioridades de la empresa en cuanto a sus recursos, proyectando las acciones administrativas, considerando múltiples estrategias que permitan resolver los problemas presentes y venideros, dándole a la empresa la capacidad de toma de decisiones en tiempo real que den soluciones a las eventualidades presentadas de tipo externo y de tipo interno.

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Planteamiento Del Problema

Es de gran importancia para las organizaciones tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que se desarrollan las actividades que permitan lograrlo, con el fin de poseer un parámetro que mejore sus métodos y medir sus resultados. En el caso del restaurante “Sancocho Los Pinos”, la ausencia de estos propósitos le ha llevado a implementar procesos sin una adecuada evaluación y organización. Por la motivo se hace necesario establecer una planeación estratégica que permita a la empresa, la implementación de acciones que permita obtener más beneficios intensificando el aprovechamiento de excelentes oportunidades de negocio. Para el restaurante el desarrollo de este proyecto le ayudará a lograr una administración eficiente de sus recursos y abordar los problemas de toma de decisión a los que se enfrentan los propietarios en su día a día; entendiendo que la diversidad de las situaciones a las que deben hacer frente los administradores es tan amplia que, además de las técnicas y los conocimientos administrativos, se necesita personas con características de liderazgo y competencias tales que les permitan lidiar con la complejidad de las situaciones de forma analítica y propositiva. Esta propuesta de planeación estratégica será de utilidad en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la organización.

4.2 Formulación Del Problema

¿Cómo proponer un plan estratégico en el Restaurante Sancocho Los Pinos para lograr ser más competitivos y reconocidos en el mercado?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Restaurante Sancocho los Pinos, qué le garantice el cumplimiento de sus objetivos organizacionales

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un análisis interno y externo

- Recolectar información primaria mediante entrevistas, encuestas y observaciones

- Diseñar un plan de estratégico para la organización mediante la formulación de objetivos y estrategias

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo De Estudio

La presente investigación será de naturaleza descriptiva, dado que permitirá responder a las preguntas quien, qué, dónde, cuándo y cómo. Identificando gustos y preferencias del producto y servicio, adicional se desarrollaran encuestas de tipo exploratorio a clientes externos e internos lo cual proporcionara datos relevantes a la investigación de tipo demográfico y tendencias de consumo que serán cruciales en el desarrollo de la planeación estratégica a desarrollar en el Restaurante Sancocho Los Pinos.

6.2 Método De Investigación

El método empleado en el estudio será de tipo inductivo – explicativo, debido a que por este medio se obtendrán diversas conclusiones, las cuales nacen a partir de ideas específicas de acuerdo a la población objetiva que se vaya a tomar como referencia en la zona norte de la ciudad de Popayán, determinaran las causas que con llevan a querer implementar la planeación estratégica, y obtener un adecuado análisis tanto lógico como racional de las diferentes problemáticas que la empresa viene manejando, con la ayuda de las encuestas conoceremos las preferencias, costumbres y los gustos de las personas que adquieren y necesitan de los servicios y productos que se ofertan en el Restaurante Sancocho Los Pinos.

6.3 Fuentes y Técnicas Para La Recolección De La Información

Las técnicas empleadas durante la práctica empresarial en el Restaurante “Sancocho Los Pinos” serán: la entrevista, encuesta y método de observación.

Tabla 1 Ficha técnica de la entrevista

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA	
Realizada por	GINA LORENA MARTINEZ MARQUEZ y RAFAEL EDUARDO MEJIA ANDELA
Población	empleados de la organización
tamaño de la muestra	Reunión con la propietaria del establecimiento, la Señora María Doris Obando de Andela
fecha de creación	Septiembre 18 de 2017
área de cobertura	Restaurante sancocho los pinos
técnica de recolección	entrevista directa
objetivo de la entrevista	Realizar una entrevista a profundidad, para conocer donde nació la idea de negocio, solicitar información de productos y servicios ofrecidos, necesidades y debilidades de las diferentes áreas de la empresa y clientes objetivos.
tipo de preguntas aplicadas	abiertas

F*uente*: Elaboración propia.

Con el método de observación se podrá identificar el funcionamiento de la empresa sus aspectos positivos y negativos a la hora de ejecutar sus procesos, que tipo de estrategias utilizan para la captación de nuevos clientes, de esta manera lograremos realizar un adecuado diagnostico que nos brindara la oportunidad de tener un mayor contacto con el Restaurante “Sancocho Los Pinos”, para así analizar qué aspectos la empresa debe mejorar para establecer una planeación estratégica.

Se llevara a cabo encuestas a un grupo de clientes del Restaurante Sancocho los Pinos, las cuales permitirá evaluar la satisfacción del cliente e identificar fallas y aspectos importantes para la planeación estratégica

6.3.1 Fuentes Primarias

Se realizó una entrevista a la dueña y representante legal del Restaurante "Sancocho Los Pinos" la señora Doris María Obando, la cual permitió obtener información necesaria sobre cómo opera la empresa e Identificar si esta cumple con la normatividad exigida por el código de comercio.

Se realizaron visitas los fines de semana al restaurante Sancocho los Pinos, para obtener una percepción de los productos y servicios de la empresa.

Finalmente se realizó una encuesta a los clientes del Restaurante Sancocho los Pinos, la cual proporciono información importante para el desarrollo de la planeación estratégica. Esta encuesta se aplicó a un grupo de clientes identificados y fidelizados por la propietaria del Restaurante Sancocho los Pinos.

6.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que soportaron el presente proyecto fueron artículos, proyectos, documentos relacionados con la prestación del servicio de restaurantes en la ciudad; De igual manera, se acudió a la fuente de información de la Cámara de Comercio del Cauca, para revisar su creación y la de la competencia.

Se consultó información en el Dane para determinar población en el sector donde está ubicado el Restaurante Sancocho los pinos.

6.4 Tratamiento De La Información

Para la tabulación de los datos se aplicó la estadística descriptiva, ya que dependiendo de la técnica a utilizar para procesar la información recolectada, permitirá lograr organización de los datos relativos a una variable y de esta manera obtener una visión global, que permitirá determinar las preferencias de los clientes "Sancocho los Pinos". Donde se identificara el problema o área que se debe mejorar y en la que se trabajara, identificando los factores que pueden estar incidiendo en el problema, por ejemplo: tipos de fallas, características de comportamiento, tiempos de entrega del pedido y percepción en el servicio al cliente.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 Marco Teórico

Siendo la planeación estratégica una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica. Según Chiavenato (1999), la planeación estratégica de una empresa es la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. [8]

La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y de eso se trata básicamente la planeación estratégica. La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, analizan y procesan información importante tanto interna como externa, con el fin de diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa, y con base en esto direccionar a la empresa competitivamente hacia el futuro (Serna, 2006)

Por otro lado Steiner define la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista:

En primer lugar se define como el porvenir de las decisiones actuales, lo que significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efecto durante un tiempo relacionado con la decisión real o intencionada que tomara el director.

En segundo lugar se define como un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales y define estrategias y políticas para lograrlas, además desarrolla planes para asegurar la implementación.

---

[8] CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill. 1999.

En tercer lugar se define como una filosofía ya que la planeación estratégica se puede comprender como una filosofía y estilo de vida de una empresa, ya que se requiere de dedicación, observación y proyección en el futuro y planeación constante de la dirección.

En cuarto lugar se define como una estructura que se divide en tres etapas, las cuales son planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos.[9]

Proceso de la Planeación estratégica según David Fred la planeación estratégica consta de tres etapas:[10]

1. La formulación de la estrategia; requiere del desarrollo de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades, establecer objetivos, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se habrán de seguir, estas estrategias determinaran las ventajas competitivas a largo plazo.
2. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos y remunerar al empleado con el desempeño de la organización ya que el personal es muy importante para que el resultado sea exitoso.
3. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica, en esta etapa se busca que los gerentes se den cuenta que estrategias están dando resultados buenos y malos, evaluándolas es que se obtiene dicha información. Es importante realizar tres actividades fundamentales de esta etapa las cuales son el revisar los factores internos y externos que son una fuente de donde se originaron las estrategias, medir el desempeño y realizar correcciones.

Por otro lado, históricamente la planeación estratégica ha servido como base, para formular estrategias utilizando un mejor enfoque, sin embargo, los últimos estudios indican que la planeación estratégica independientemente del proceso mejora la comunicación entre empleados, y así que estos se comprometan más con la organización. Además genera en los empleados mayor creatividad e innovación,

---

[9] DRUCKER, P. La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. New York: Estados Unidos, 1995

[10] FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.16

mayor eficacia y mayor participación (Ogliastri, 1996) [11].

Por último es importante resaltar que la planeación estratégica ofrece a la empresa[12]:

- Un marco para elaborar un presupuesto anual
- Una herramienta de desarrollo gerencial
- Mecanismos para que la gerencia piense en el largo plazo
- Medios para alinear a los gerentes con las estrategias de la empresa
- Formula y contesta preguntas importantes para la empresa
- Revela y aclara oportunidades y amenazas
- Mecanismo para tomar decisiones en toda empresa
- Mide desempeños
- Fomenta sentido de participación
- El proceso administrativo

Para un direccionamiento estratégico efectivo, se debe tener en cuenta un eficiente proceso administrativo, el cual procura cumplirse a cabalidad con el fin de satisfacer las expectativas propuestas inicialmente. Por lo anterior, se entiende como un práctico proceso administrativo aquel el cual nos evidencie que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, teoría expuesta por el autor Fayol en donde igualmente nos aclara que prever es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción; Organizar es decir constituir el doble organismo, material y social, de la empresa; Dirigir es decir hacer funcionar el personal; Coordinar, es decir relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; Controlar, es decir procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Comprendida así la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directicos de la empresa, es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social (Fayol, 1926) [13].

Complemento a esto, Chiavenato menciona las 4 funciones fundamentales de la administración "planeación, organización, ejecución y control", lo cual nos

---

[11] OGLIASTRI. Enrique. Manual de planeación estratégica. Ed. 5. Bogotá: TM Editores, 1996

[12] Ibid., p.90

[13] FAYOL, H. Administración industrial y general. Paris, 1926.SERNA, H. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología

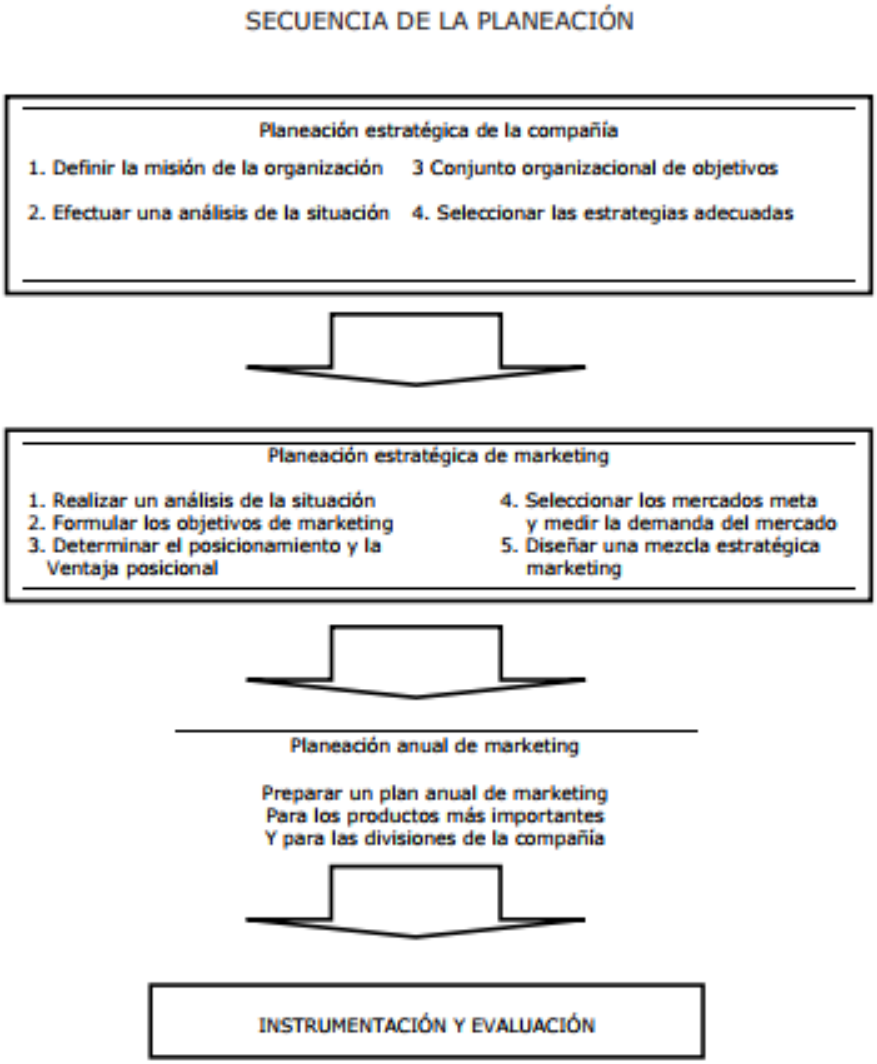
demuestra que los términos se encuentran de alguna u otras formas entrelazadas e interrelacionados. El desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación señala la teoría neoclásica que nos ilustra sobre la importancia del proceso administrativo dentro del ámbito organizacional y la cual nos permite desarrollar un modelo ideal del proceso administrativo a desarrollar en el restaurante “Sazón Valluno” (Chiavenato, 1999).

Cuando se habla de cada una de funciones administrativas, se habla también de un proceso, es decir una operación o tratamiento que presenta cambios continuos en el tiempo; esto implica que hay una constante interacción y evolución.

Finalmente se puede afirmar que aunque existen una amplia literatura en relación al tema, sin embargo para el desarrollo de este estudio se aplicara el modelo de planeación estratégica propuesto por Stanton, Etzel y Walter[14] que se presenta en el siguiente figura:

[14] Stanton, William J., et al. (2001). Fundamentos de marketing. México: McGraw Hill.

Figura 3 Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walter.



Fuente: Stanton, Etzel y Walter, 2001, p.61.

Los autores hacen referencia a la planeación como parte del proceso administrativo general de la organización y establecen el carácter particular de la planeación del marketing como parte singular del mismo, haciendo hincapié en que la planeación constituye un ciclo que se repite sistemáticamente.

Este hecho tiene que ver con el carácter dinámico y retroalimentador que debe caracterizar a la planeación. En la primera parte se consigna la primera fase del proceso de esta secuencia, la que tiene que ver con la planeación estratégica de la compañía, y que consta de cuatro elementos: 1) definición de la misión de la

organización; 2) realización del análisis de la situación (diagnóstico situacional); 3) determinación de objetivos y 4) la selección de las estrategias.

En la segunda parte se establecen los elementos o líneas de la planeación del marketing, que tienen que ver con lo siguiente: 1) análisis de la situación, 2) formulación de los objetivos del marketing, 3) determinación del posicionamiento y la ventaja competitiva, 4) selección de los mercados meta y medición de la demanda; y 5) diseño de la mezcla estratégica de marketing.

En la tercera fase se plantean los requerimientos de la planeación de corto plazo del marketing (anual), y que consisten en preparar el plan anual de marketing para los productos y para las divisiones de la compañía.

7.2 Marco Legal

Restaurante “Sancocho Los Pinos” es una empresa legalmente constituida, cuenta actualmente con toda su documentación al día para ejercer su actividad, se encuentra debidamente registrada en cámara de comercio, e industria y comercio conforme la ley.

Una persona natural para la formalización de su negocio o empresa deberá antes que nada solicitar su inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) administrado por la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN), posteriormente efectuará su inscripción en la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de Popayán, diligenciando los formularios del Registro Único Empresarial RUE, de Registro adicional con otras entidades y el de inscripción en el RUT.

La norma que regula el funcionamiento de los Establecimientos de Comercio es la ley 232 de 1995. LEY 232 DE 1995 (Diciembre 26) Diario Oficial No. 42.162, de 26 de diciembre de 1995, Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos Comerciales. EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DECRETA:

ARTÍCULO 1o. Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador.

ARTÍCULO 2o. No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

a). Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva; (CERTIFICADO DE USO DE SUELO).

b). Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia; (CERTIFICADO DE SANIDAD).

c).Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias (SAYCO ACINPRO);

d). Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción; (CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL)

e).Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. (ESTO DERIVA EN LA INSCRIPCIÓN Y POSTERIOR GENERACIÓN DE PAGO DE INDUSTRIA Y COMERCIO).

ARTÍCULO 3o. En cualquier tiempo las autoridades policivas podrán verificar el estricto cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo anterior.

ARTÍCULO 4o. El alcalde, quien haga sus veces, o el funcionario que reciba la delegación, siguiendo el procedimiento señalado en el libro primero del Código Contencioso Administrativo, actuará con quien no cumpla los requisitos previstos en el artículo 2do. De esta Ley, de la siguiente manera:

1. Requerirlo por escrito para que en un término de 30 días calendario cumpla con los requisitos que hagan falta.

2. Imponerle multas sucesivas hasta por la suma de 5 salarios mínimos mensuales por cada día de incumplimiento y hasta por el término de 30 días calendarios.

3. Ordenar la suspensión de las actividades comerciales desarrolladas en el establecimiento, por un término hasta de 2 meses, para que cumpla con los requisitos de la ley.

4. Ordenar el cierre definitivo del establecimiento de comercio, si transcurridos 2 meses de haber sido sancionado con las medidas de suspensión, continúa sin observar las disposiciones contenidas en la presente Ley, o cuando el cumplimiento del requisito sea posible.

ARTÍCULO 5o. Los servidores públicos que exijan requisitos no previstos ni autorizados por el legislador, incurrirán por ese solo hecho en falta gravísima, sancionable conforme a las disposiciones previstas en el Código Único Disciplinario.

ARTÍCULO 6o. La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga el artículo 117 del Código Nacional de Policía, (Decreto 1355 de 1970), las disposiciones que autoricen o establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.

8. DIAGNÓSTICO

8.1 Análisis De Herramientas

8.1.1. Encuesta

El presente proyecto esta soportado con información primaria, la cual se obtuvo a través de la aplicación de 46 encuestas a clientes del Restaurante Sancocho los Pinos, listado proporcionado por la propietaria del Restaurante Señora Doris María Obando; la encuesta (anexo 1) fue realizada en el Restaurante, durante los días entre el 25 de septiembre hasta el 05 de octubre, a continuación se presenta a ficha técnica y los resultados.

Tabla 2 Ficha Técnica De La Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA.	
realizada por	GINA LORENA MARTINEZ MARQUEZ y RAFAEL EDUARDO MEJIA ANDELA
Población	Clientes del restaurante
metodología de selección de muestra	Fórmula para cálculo de poblaciones finitas. $n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$ [15]
tamaño de la muestra	46
margen de error y confianza	Margen de confianza: tomado en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) Límite aceptable de error muestral: 1% (0,01)[16]
fecha de realización	el 25 de septiembre hasta el 05 de octubre
área de cobertura	Restaurante “sancocho los pinos”
técnica de recolección	encuesta directa
objetivo de la encuesta	Medir la satisfacción del cliente en relación al servicio prestado por el restaurante “sancocho los pinos” y los platos ofrecidos
tipo de preguntas aplicadas	cerradas

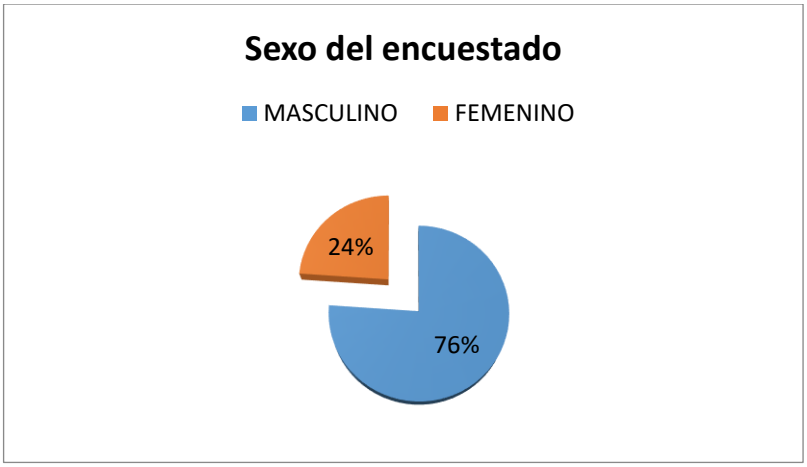
[15] Suarez, M. (2011) cálculo del tamaño de la muestra. Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml

[16] Ibid.,

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

- Genero del encuestado.

Grafica 1 Género De Personas Encuestadas

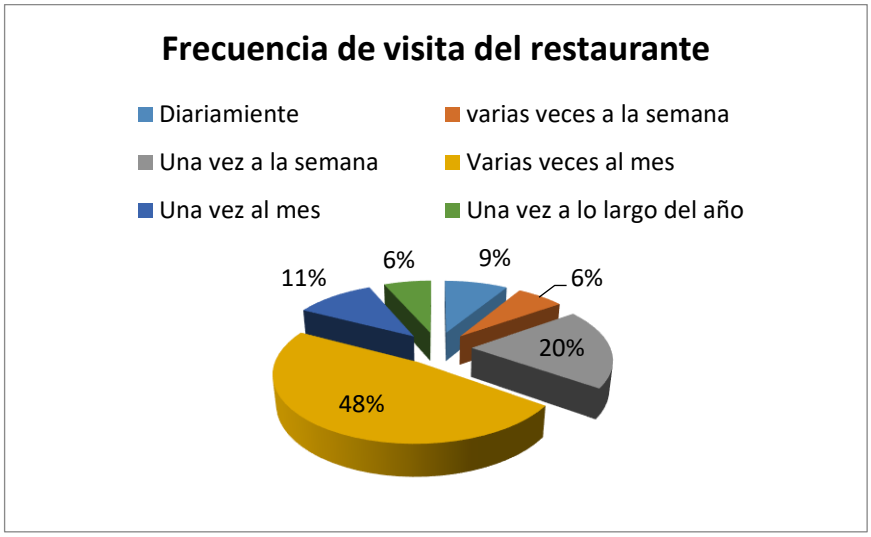


Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica 1, del total de los encuestados el 76% son de género masculino y 23.91% son de género femenino.

- ¿Con qué frecuencia visita Sancocho los Pinos?

Grafica 2 Frecuencia Visita Sancocho los Pinos

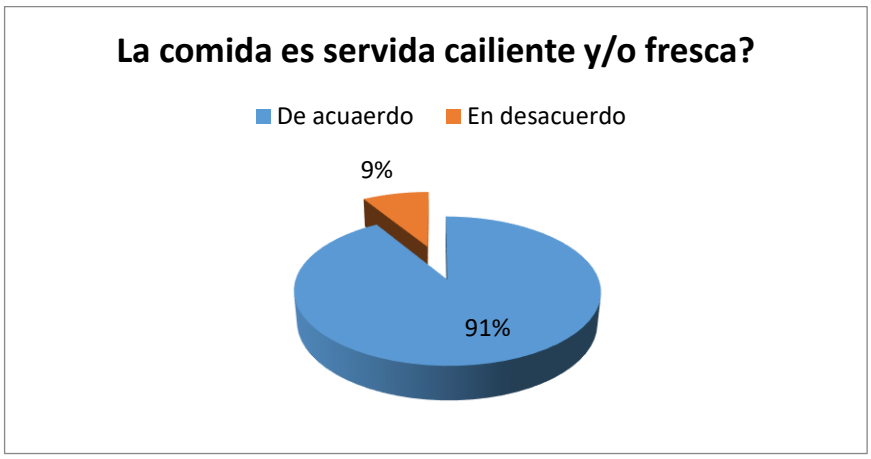


Fuente: elaboración Propia

La grafica 2 muestra la frecuencia con la que los clientes visitan Restaurante Sancocho los pinos; en relación a esto, la mayor frecuencia de la variable se presentó en la categoría “varias veces al mes” la cual presento valor de 48%, seguido de “una vez a la semana” y “una vez al mes” con valores de 20% y 11% respectivamente. En los últimos lujares se encuentran las categorías “una vez al mes” con 9% y “varias veces a la semana” y “una vez en el año” con 6% cada una.

- ¿la comida es servida caliente y/o fresca?

Grafica 3 Satisfacción De Cliente, Comida Es Servida Caliente y/o Fresca

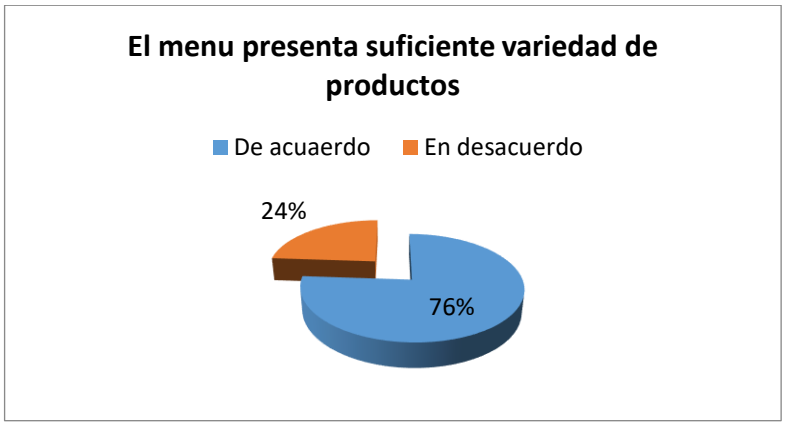


Fuente: elaboración propia

En relación a esta pregunta, el 91% de los encuestados afirmó estar “de acuerdo” con que la comida servida en el Restaurante Sancocho los pinos es caliente y/o fresca y el 9% restante afirma no estar de acuerdo.

- ¿El menú presenta suficiente variedad de productos?

Grafica 4 Variedad De Producto En El Menú

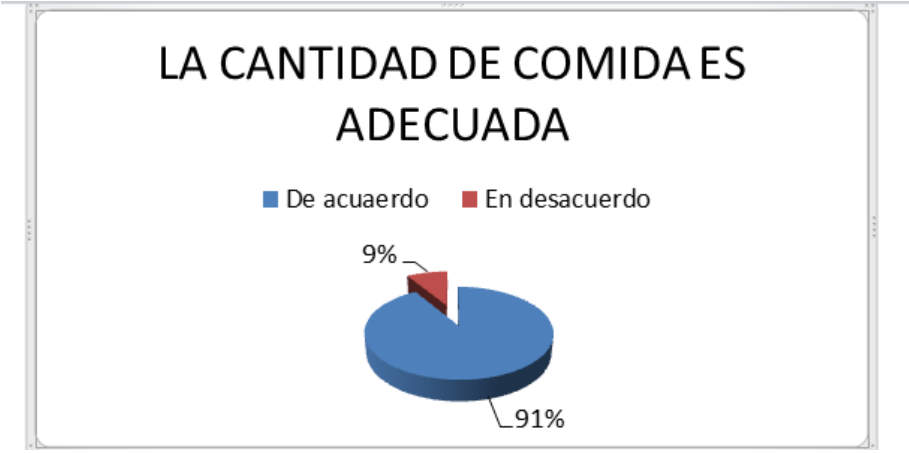


Fuente: elaboración Propia

La grafica 4 muestra como en relación al tema de la variedad de platos en el restaurante, el 76% de los encuestados afirman que si es variado y el 24% restante, asegura no serlo.

- ¿La cantidad de comida es adecuada?

Grafica 5 Cantidad De Comida Adecuada



Fuente: elaboración Propia

En relación a la cantidad de comida servida en cada plato, el 91% afirman estar de acuerdo y el 9% en desacuerdo.

- ¿La oferta de bebidas es suficiente?

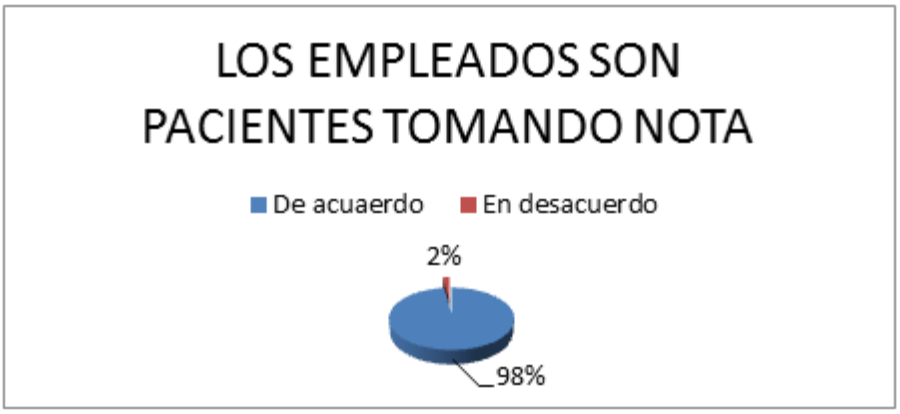
Grafica 6 Oferta De Bebida Suficiente

Fuente: Propia

La grafica 6 muestra las respuestas a la pregunta si ¿la oferta de bebidas es suficiente?, se obtuvo como resultado que 87% de los encuestados están de acuerdo con que es suficiente y el 13% afirma no está de acuerdo.

- ¿Los empleados son pacientes tomando nota / ¿Los empleados hablan claramente?

Grafica 7 Los Empleados Son Pacientes Tomando Nota



Fuente: elaboración Propia

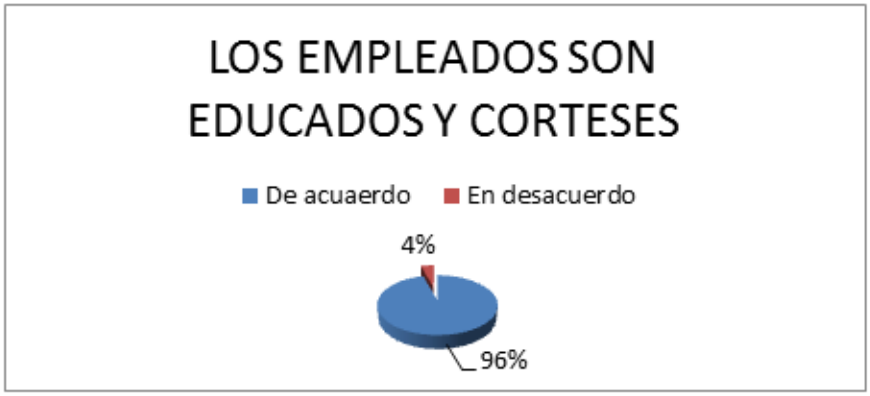
Grafica 8 Los Empleados Hablan Claramente

Fuente: elaboración Propia

En relación las preguntas ¿los empleados son pacientes tomando nota? y ¿los empleados hablan claramente? la gráfica 7 y 8 muestra los siguientes resultados: de los 46 encuestados, el 98% se sienten satisfecho con la atención prestada y el 2% presentan inconformidad, además de esto el 100% afirman que los empleados se expresan claramente.

- ¿Los empleados son educados y corteses?

Grafica 9 Los Empleados Son Educados y Cortes.

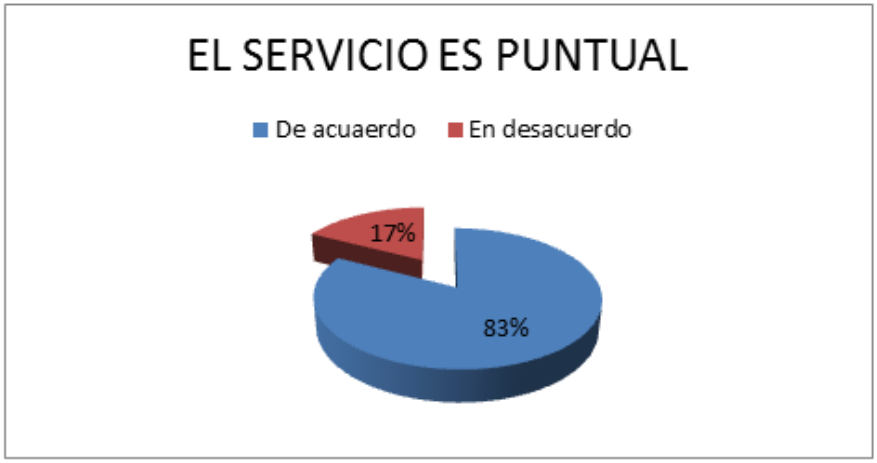


Fuente: elaboración Propia

la gráfica 9 muestra como del total de encuestados el 96% afirma estar de acuerdo en que los empleados son educados y corteses y el 4% restante opina lo contrario.

- ¿El servicio es puntual?

Grafica 10 El Servicio Es Puntual.

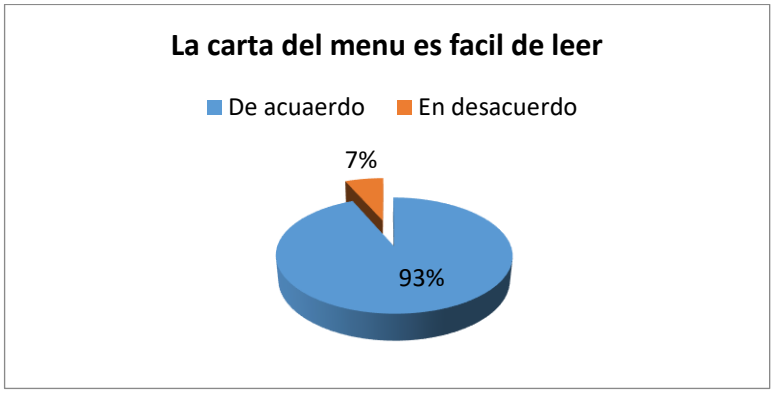


Fuente: elaboración Propia

De los 46 encuestados el 83% está satisfecho con los tiempos de atención, un 17% no lo está.

- ¿La carta del menú es fácil de leer?

Grafica 11 La Carta Del Menú Es Fácil De Leer.

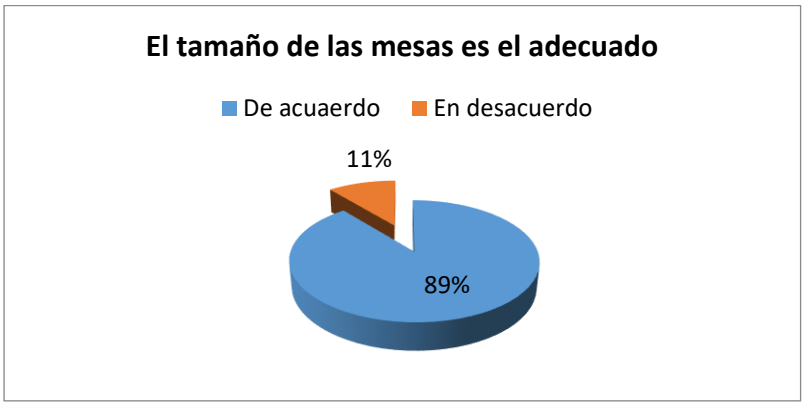


Fuente: elaboración Propia

En relación a la pregunta 11, esta grafica muestra como de los 46 clientes encuestados el 7% afirma no estar en de acuerdo con la forma en la que esta descrito el menú y de forma contraria el 93% se encuentra de acuerdo en que este es fácil de leer.

- ¿El tamaño de las mesas es adecuado?

Grafica 12 El Tamaño De Las Mesas Es El Adecuado

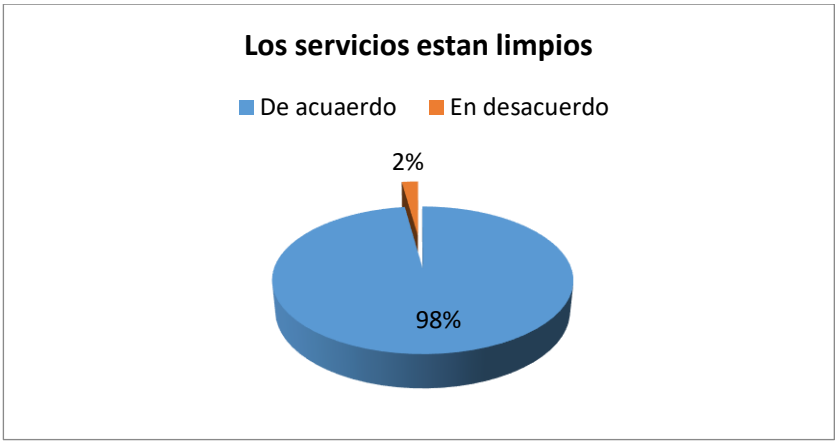


Fuente: elaboración Propia

la grafica 12 , muestra como el 89% afirma que está de acuerdo con el tamaño de las mesas, el 11% no lo está de acuerdo.

- ¿Los servicios están limpios?

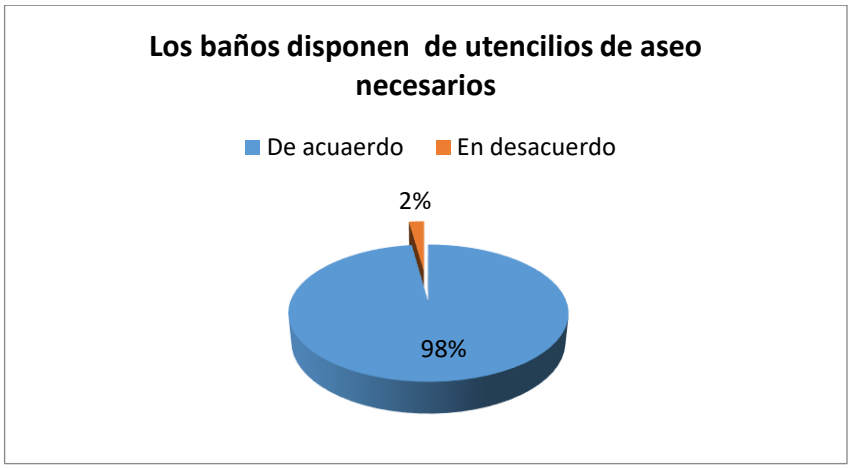
Grafica 13 Los Servicios Están Limpios



Fuente: elaboración Propia

- ¿Los servicios disponen de utensilios de aseo suficiente?

Grafica 14 Los Baños Disponen De Utensilios De Aseo Necesarios.



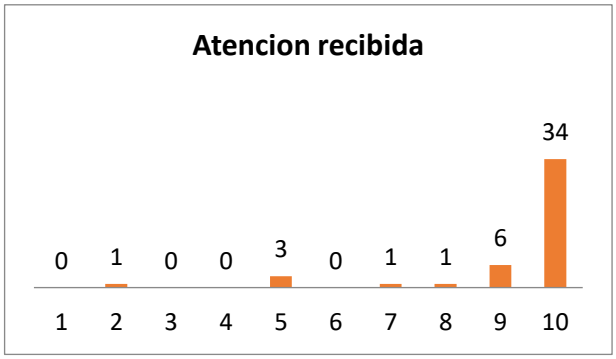
Fuente: elaboración Propia

Las preguntas relacionadas con el aseo de los baños y la disposición de utensilios de aseo en el establecimiento, arrojo los mismos resultados, plasmados en las gráficas 13 y 14. De los 46 encuestados el 98%, afirman que los baños están limpios y tienen utensilios de aseo y el 2% no se encuentra de acuerdo.

Satisfacción del cliente, por favor valore de 1 a 10 donde 1 es malo y 10 excelente, los siguientes aspectos generales del restaurante Sancocho los Pinos.

- Atención recibida.

Grafica 15 Atención Recibida



Fuente: elaboración Propia

En relación a la atención recibida, la encuesta arroja, tal como lo muestra la gráfica 15, que 34 clientes afirman que el servicio ofrecido por el restaurante es excelente, 6 le otorgan una calificación de 9. Solo una afirma que la atención recibida es mala, otorgando una puntuación de 1.

.

- Calidad de la comida.

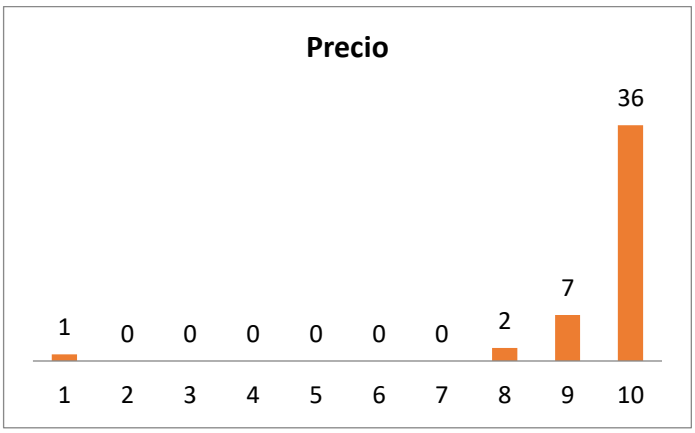
Grafica 16 Calidad De La Comida

Fuente: elaboración Propia

Como se puede apreciar en esta gráfica. 36 personas equivalentes al 78% de los clientes afirman que están conformes con la calidad de la comida ofrecida, otorgando una puntuación de 10 y solo 1 persona califico como malo el servicio.

- precio

Grafica 17 Precio



Fuente: elaboración Propia

Según la categoría precio, 36 clientes dieron su máxima puntuación (10) indicando que el precio es excelente y solo 1 persona afirma no estar conforme con el precio de los productos ofrecidos.

- Horarios de Atención,

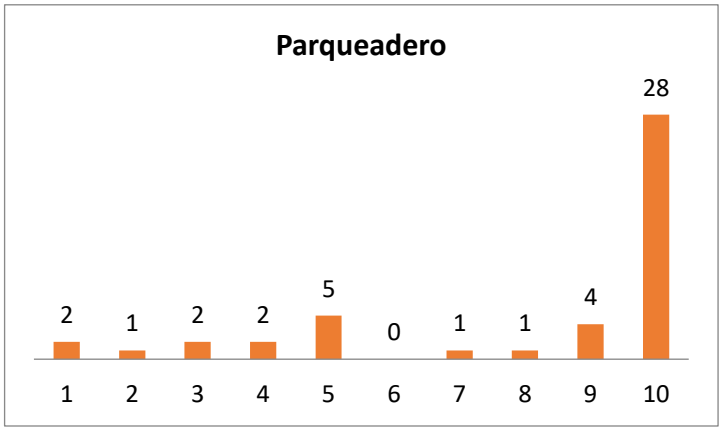
Grafica 18 Horarios De Atención.

Fuente: elaboración Propia

En relación a la pregunta si está de acuerdo con los horarios de atención, 32 de los 46 encuestados considero que el horario es adecuado, otorgando una puntuación de 10 en la escala; por otra parte ninguno de los clientes se mostró estar en desacuerdo con los horarios.

- Parqueadero.

Grafica 19 Parqueadero.



Fuente: elaboración Propia

Según la gráfica, de los 46 clientes encuestados, 28 los cuales son equivalentes al 60%, considera que el área de parqueo es suficiente, otorgando una puntuación de 10. 2 encuestados afirman que este servicio es malo dando una calificación de 1.

Conclusiones de la encuesta.

1. En relación a la primera categoría se determinó que del total de los clientes encuestados en el Restaurante Sancocho los Pinos, el 76. % son de género masculino y el 24% corresponden a género femenino, esto significa que es gran importancia tener en cuenta las características de este segmento de mercado ya que sus gustos y preferencia son diferentes a los de las mujeres, motivo por el cual esto será relevante en el desarrollo de estrategias.

2. En la segunda variable se identifica la frecuencia con la que los clientes visitan Restaurante Sancocho los Pinos donde claramente se observa que el 48% de clientes que lo visitan lo hacen con una periodicidad de "varias veces al mes" (como mínimo 8 visitas en el mes), la variable con el segundo porcentaje más alto fue la de periodicidad "una vez a la semana" con un 20%, esto representa que ya hay un grupo de clientes que prefieren los servicios del Restaurante Sancocho los Pinos.

3. En los cuatro ítems de Satisfacción del cliente en relación a la variable calidad se obtuvo respuesta afirmativas, lo cual significo que los clientes están de acuerdo con que se sirve la comida caliente y/o fresca en un 91%, el menú presenta variedad de productos en un 76%, la cantidad es adecuada en un 91% y la oferta de bebidas en un 87% reflejando estos valores que los clientes perciben la calidad en los platos ofrecidos por el establecimiento.

4. En los cuatro ítems de Satisfacción del cliente en relación a la atención recibida por parte del personal que labora en el Restaurante Sancocho los Pinos, los porcentajes revelan que los clientes se sienten satisfechos con la atención prestada por parte de los empleados cuando estos son pacientes tomando nota en un 98% y el 100% afirman que estos se expresan claramente, por otra parte el 96% de los encuestados los perciben como educados y corteses y aunque el servicio resulto ser puntual con un 83%, no se encuentran conformes con los tiempos de entrega del pedido en un 17%, cifra significativa que indica que este es un aspecto que se debe mejorar.

5. En los ítems de Satisfacción del cliente en relación a la infraestructura del salón, Los clientes tienen satisfacción con el lugar, ya que según los

resultaos el 89% de los encuestados afirma que el tamaño de las mesas es el adecuado, que los baños se encuentran limpios y tienen utensilios de aseo en un 98%; a través de esta fortaleza el Restaurante Sancocho los Pinos puede fidelizar sus clientes.

6. Finalmente en la última aparte de la encuesta, relacionada también con la satisfacción del cliente, se les pidió a estos que calificaran las variables en una escala de 1 a 10, donde 1 = malo y 10 = excelente; partiendo de esto se tiene que la atención recibida, la calidad de los platos, el precio, los horarios de atención y las zonas de parqueo, fueron valorados por los clientes en la escala asignándoles 10 a cada variable, lo cual significa que más en un 95% de los encuestados está satisfecho, aunque solo un pequeño porcentaje presenta Inconformidad con la zona de parqueo del restaurante Sancocho los Pinos.

8.1.2 Entrevista Propietario Restaurante Sancocho Los Pinos

La entrevista fue realizada el primero de octubre a la Señora María Doris Obando propietaria del Restaurante Sancocho los Pinos, esta entrevista nos permitió tener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento actual del Restaurante Sancocho los Pinos y sobre su historia.

SANCOCHO LOS PINOS RESTAURANTE

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?
   María Doris: El restaurante tiene 30 años de creado.
2. ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de este negocio?
   María Doris: Desde su creación en el año 1987
3. ¿Cuáles son los secretos para tener éxito en un negocio de este tipo?
   María Doris: La perseverancia, amor y mucho trabajo.

Cliente

4. ¿Cuál es el perfil del cliente que común mente visita su restaurante?
   María Doris: Son personas entre los 11 y los 80 años entre estratos 2 y 4 de la comuna y especialmente de la localidad barrio donde nos encontramos.
5. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?
   María Doris: Sin duda ha sido la voz a voz de los mismos clientes la mayoría de nuestros clientes son diferidos de clientes habituales.
6. ¿Cómo ha logrado fidelizar a sus clientes?

María Doris: Lo primordial es el buen servicio y ofertas o descuentos ocasionales sin informarles previamente.

7. Cuáles son los aspectos que el cliente tomar en cuenta para asistir a un restaurante, tomando como ejemplo el servicio, higiene, sabor, seguridad, etc.
   María Doris: Servicio el respeto es lo primero, en higiene los servicios aseados y agradables, en cuanto al sabor nuestro fuerte es la receta del sancocho de gallina.
8. ¿Piensa que para que una persona prefiera un restaurante solo basta con tener un buen menú o servicio, o que aspectos cree que hagan que una persona escoja determinado restaurante?
   María Doris: Que no se sienta como un cliente si no como parte de la empresa o el restaurante transmitir confianza y seguridad y que sientan que Son como parte de la familia.
9. ¿Qué problemas ha tenido con sus clientes y como los ha resuelto?
   María Doris: Uno de los problemas más marcados sin duda es el del parqueadero que es muy pequeño y cuando se tiene más comensales estos no tienen donde parquear, la solución ha sido parquear sobre toda la cuadra y disponiendo de personas para la seguridad. Otro muy frecuente es el tiempo para servir los platos, nuevamente por el volumen de personas que se presentan, se ha contrarrestado con entradas gratis para las mesas que toman más de 10 o 15 minutos entregar los platos.
10. ¿Qué aspectos del servicio al cliente piensa que son más importantes para un negocio de este tipo?
    María Doris: La cordialidad, respeto y sobre todo una sonrisa amable y sincera.

Marketing

11. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?
    María Doris: Mediante cuñas radiales y participando en eventos deportivos (futbol) donde nos ubicamos.
12. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta el restaurante?
    María Doris:
13. ¿Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para este tipo de negocio y porque?
    María Doris: Cualquier tipo de publicidad es buena para cualquier negocio ya sean redes sociales, radiales, televisión, volantes o vallas, porque hoy en día negocio que no publicite no vende o no capta más clientes.
14. ¿Cuál es su competencia más fuerte?
    María Doris: La creciente ola de restaurantes caseros que han crecido a nuestro alrededor
15. ¿Qué hace para estar por encima de la competencia?
    María Doris: Nuestros factores diferenciadores y a los cuales son nuestro punto más fuerte es nuestra infraestructura y nuestro servicio.

16. ¿Quién delega y propone las funciones de cada área, puesto, y empleado del restaurante?
    María Doris: En este caso sería yo María del Pilar Obando como administradora del restaurante.
17. ¿Cómo se mantiene el control del óptimo funcionamiento de la operación del restaurante?
    María Doris: Se debe ser constante, ordenado y muy estricto con el personal.
18. ¿Cuáles son los criterios para el reclutamiento y selección del personal?
    María Doris: Experiencia en restaurantes buena presentación personal, amables y con ganas de trabajar.

Conclusiones de la entrevista:

Como se puede apreciar en las respuestas dadas por la señora María Doris, el restaurante carece de los conceptos básicos de gestión administrativa, por el contrario todo el manejo de la organización se da por la experiencia de la propietaria en el sector de los restaurantes.

Uno de los principales errores que siguen cometiendo desde su creación está relacionado con el poder de la toma de decisiones, el cual se encuentra concentrado en una sola persona (gerente), resultado de la falta de un organigrama y la definición de los puestos de trabajo, motivo por el cual, esta figura es quien asigna la tareas diarias de los empleados.

La propietaria reconoce que unos de los principales problemas a los que se enfrenta su empresa es la falta de parqueaderos, la demora en la entrega de los pedidos y la creciente competencia en barrio en el cual se ubica su establecimiento; sin embargo para afrontar estos problemas y fidelizar los clientes busca prestar un excelente servicio, basado en el buen trato y ofertas en sus menus, con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos.

Por otra parte reconoce la importancia de la publicidad para dar a conocer su negocio; sin embargo aunque se tienen cuñas radiales y patrocinios a equipos de futbol y eventos deportivos de la comuna donde se ubica el establecimiento, para ella su principal medio de dar a conocerse es el vos a vos y la satisfacción de sus clientes que hace que día a día les lleguen más comensales.

8.1.3 Observación

A continuación se muestran las tablas 1, 2, 3 y 4, en las cuales se encuentran consignados los resultado de las observaciones realizadas entre los meses de

septiembre y octubre del año 2017, en los establecimientos identificados como principales competidores del Restaurante Sancocho los Pinos.

Tabla 3 Observación Restaurante Venta de Sancocho

REGISTRO OBSERVACIÓN
Restaurante Sancocho los Pinos
Fecha : Domingo 17 de septiembre de 2017
Ubicación: Carrera 9 No 63 N TE 102
Nombre de Restaurante: Restaurante Venta de Sancocho
Descripción observación: Restaurante de venta de sancocho, su infraestructura es pequeña no se observaron rutas de evacuación, sus horarios de atención son los fines de semana y días festivos, se observa un lugar limpio, no cuenta con parqueadero, personal de atención es poco, están ubicados sobre la vía panamericana.
Observador: Rafael Eduardo Mejía - Gina Lorena Martínez
Interpretación observación: Se observa que el personal para la operación del restaurante es escasa los tiempos de atención o servicio van de 20 a 30 minutos, debido a su cercanía a la panamericana el humo de los vehículos se siente en todo el local tornándose incomodidad en algunos clientes, no tienen parqueadero propio pero alquilan para sus días de servicio a un costado del restaurante un lote para parquear los vehículos de los clientes, el restaurante es una casa utilizando sus pasillos laterales para el servicio, cuenta con dos entradas ubicadas una por la carrera 9na principal y la otra por la calle 63 norte permitiendo salir o ingresar de forma rápida.
Tiempo Observación: una hora
hora: Desde las 12:00pm hasta las 1:00 pm

Fuente: elaboración propia

Tabla 4 Observación Restaurante Celios.

REGISTRO OBSERVACIÓN
Restaurante Sancocho los Pinos
Fecha : Domingo 24 de septiembre de 2017

Ubicación: Calle 69 NTE # 99 - 20
Nombre de Restaurante: Celios Restaurante
Descripción de la observación: Restaurante Celios es un lugar ubicado por la vía al bosque transversal Novena con 69 Norte, su infraestructura es en guadua al aire libre, cuentan con personal suficiente para el flujo de clientes que ingresan al lugar, se observa que no cuentan con servicios (Baños) para clientes.
Observador: Rafael Eduardo Mejía - Gina Lorena Martínez
Interpretación de la observación: Se observa que para la ejecución de la operación en el restaurante son necesarias 8 personas divididas en 4 meseros tres cocineras y un cajero que es el administrador al tiempo, los clientes solo tiene a su disposición un lava manos con toallas de papel lo que refiere que los clientes no tienen acceso al servicio para alguna necesidad fisiológica ya sean adultos o niños su infraestructura es tipo campestre para disfrutar mucho en verano ya que en invierno queda muy expuesta a las condiciones climáticas de lluvia o frio.
Tiempo Observación: una hora
hora: Desde las 1:00pm hasta las 2:00 pm

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Observación Restaurante El Platanal

REGISTRO OBSERVACIÓN
Restaurante Sancocho los Pinos
Fecha : Domingo 8 de octubre de 2017
Ubicación: Calle 74 NTE # 4 - 40 Vereda el Lame vía a cárcel san isidro
Nombre de Restaurante: El platanal
Descripción de la observación: Restaurante El Platanal está ubicado en la dirección Calle 74 NTE No 4 – 40 a un kilómetro de la vía panamericana, la infraestructura es amplia, cuenta con zonas verdes, es tipo campestre, su parqueadero es amplio y el personal cuenta con uniforme distintivo de meseros, cocineros y cajero.

Observador: Rafael Eduardo Mejía - Gina Lorena Martínez
Interpretación de la Observación: Restaurante El Platanal es un lugar donde el tipo de comida ofrecida es similar a la del Restaurante Sancocho Los Pinos, la infraestructura es amplia el salón principal tiene alrededor de 9 mesas y en sus corredores alrededor de 4 por corredor ya que es una casa esquinera, el restaurante es de tipo campestre su parqueadero es propio y amplio tiene todas las señalizaciones y equipos de extintores de forma visible, el personal para manejar la operación comprende 8 personas 4 en cocina, 3 meseros y el cajero, el promedio de tiempo por atención es de 10 a 15 minutos, sus baños son amplios y limpios
Tiempo Observación: Dos horas
hora: Desde las 11:30am hasta las 1:30 pm

Fuente: elaboración propia

Se adjunta tabla de observación de Restaurante Sancocho los Pinos.

Tabla 6 Restaurante y Sancocho los Pinos

REGISTRO OBSERVACIÓN
Restaurante Sancocho los Pinos
Fecha : Domingo 15 de octubre de 2017
Ubicación: CARRERA 9 No 70 norte – 45
Nombre de Restaurante: Restaurante Sancocho los Pinos
Descripción de la observación: Restaurante sancocho los Pinos se encuentra ubicado en la Carrera 9 No 70 NTE - 45, cuenta con una infraestructura amplia, sus rutas de evacuación están debidamente marcadas y con la reglamentación exigida, se observa flujo de clientes constante desde las 12 pm hasta 3pm, cuenta con 3 baños públicos, parqueadero y recipientes de basura dentro y fuera del establecimiento.
Observador: Rafael Eduardo Mejía - Gina Lorena Martínez
Interpretación de la Observación: Se puede observar que el personal que utiliza el restaurante Sancocho los Pinos para su operación consta de 8 personas 4 en cocina 2 meseros un cajero y el administrador, el parqueadero es propio no muy grande por lo que genera incomodidad a la hora de estacionar los vehículos por parte de los clientes el salón principal consta de 10 mesas y en los pasillos se ubican 6 mesas más, al estar ubicado sobre la carrera Novena se facilita tomar algún transporte de forma rápida y segura

los baños son amplios y constan de 3 baños divididos así: dos para mujeres, niñas y niños y uno para hombres los lavamanos están por fuera de los servicios y son dos con los que cuenta el restaurante.
Tiempo Observación: Dos horas
hora: Desde las 11:30am hasta las 1:30 pm

Fuente: elaboración propia

8.2 Análisis Estratégico

8.2.1 Medio Ambiente Externo Específico

MERCADO.

Actualmente el mercado de comidas está creciendo de una manera exponencial en la ciudad de Popayán donde se ha impulsado el crecimiento en el sector norte de la capital caucana[17], para el Restaurante Sancocho los Pinos es favorable el crecimiento de esta zona dado que se ubica estratégicamente en ella, debido al dinamismo económico que se presenta en su entorno refiere más empresas, más viviendas y sobre todo más flujo de personas que sugerirían nuevos clientes para le empresa. El mercado es muy favorable para la empresa en estos momentos debido a la entrada de la ciudad en el top 10 de las capitales con mejor dinámica económica del pais, ocupando el puesto número 8[18], lo cual significa el crecimiento de la ciudad y el del 9,1% [19]del sector principalmente, este mercado se hace cada día más fuerte donde se encontrara más variedad de comidas de otro tipo, nuevos restaurantes con gastronomías diferentes y que brindan nuevas opciones al consumidor final. La empresa restaurante sancocho los pinos deberá estar a la vanguardia del mercado pensando en crecer con la oportunidad que se está presentando en la actualidad, deberá realizar inversión para tecnificar procesos o mejorarlos, incluirse de forma directa en la tecnología y sus diferentes medios de comunicación todo esto con el fin de captar parte del mercado o ser la primera opción para el sector donde se desenvuelve actualmente.

---

[17] IGAC. Mejoró el comportamiento de la dinámica inmobiliaria en Popayán durante 2016. http://noticias.igac.gov.co/mejoro-comportamiento-la-dinamica-inmobiliaria-popayan-2016/

[18] IGAC. Op.cit

[19] DANE. Op.cit

PROVEEDORES.

Los proveedores más importantes son los que distribuyen los insumos necesarios para la preparación de las comidas ofrecidas en el menú de Restaurante Sancocho los Pinos. Estos proveedores son reconocidos por su calidad en los productos. Los principales son los supermercados y mercados especializados en insumos (carnes, res, cerdo y pollo), los medios de pago utilizados son; pago de contado y en ocasiones crédito a un término no mayor a 8 días. Para lo que son manteles, mesas, sillas y sonidos la empresa cuenta con su inventario. Con los proveedores de energía, gas, internet, televisión y telefonía fija con estos el pago es mensual al igual que con el proveedor de transporte.

En relación al tema de los insumos para la producción, el establecimiento tiene como proveedores grandes cadenas de supermercados, los cuales cuentan con la capacidad para imponer los precios y las condiciones que ellos deseen, lo cual genera un alto impacto en los costos y competitividad de los pequeños establecimientos comerciales como lo es el caso del restaurante sancocho los pinos, ya que son organizaciones con compradoras de pocos volúmenes de insumos, mercadería o materias primas

Tabla 7 Proveedores Restaurante Sancocho los Pinos

PROVEEDORES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	DESCRIPCIÓN
Olímpica Norte	CARRERA 9 24N - 80 LOCAL 6	8202068	Carnes de Res, Cerdo y Pollo, pescados
Placita Campesina Principal	CARRERA 9 5N 60	313 7432651	hortalizas, frutas y verduras
Bavaría	BOGOTA	18000526555	Bebidas Alcohólicas
Postobon	BOGOTA	18000515959	Gaseosas, jugos, agua
Jair Rodríguez	CALI Galpones Rodriguez	3172126135	Gallinas, costilla cordero
Caucaplast	Cl 8 # 4-41	8206432	Desechables.

Fuente: elaboración propia

INTERMEDIARIOS.

La empresa actualmente no tiene intermediarios entre el mercado del Restaurante Sancocho los Pinos y el cliente final, así que este elemento no influye de manera decisiva en el micro entorno. Es importante no contar con intermediarios ya que de esta manera la propietaria de Restaurante Sancocho los Pinos tiene control total en la calidad de los productos para la preparación de los platos ofrecidos.

NUEVOS COMPETIDORES.

El sector posee una barrera de entrada baja para el ingreso de nuevos competidores. Esto es a razón de que las empresas en este tipo de negocio no requieren mucho capital para comenzar el negocio, los productos que se ofrecen son fáciles de imitar, las condiciones legales son fáciles de llevar acabo para la ejecución del negocio y hay mercado para atender. Vale decir, que es una constante amenaza el ingreso de nuevos proveedores. Así mismo, la salida de competidores no es complicada. Como la mayoría de las empresas no tienen mucha inversión en activos y sus stocks en insumos son bajos, no hay mucho que perder si es que decidiesen retirarse. Es por eso que las barreras de salidas también son bajas.

Por otra parte es importante recocer el impacto de la apertura del centro comercial Terra plaza ubicado en el mismo sector de la ciudad (norte), lo cual podrá afectar el volumen de ventas del restaurante Sancocho los pinos, debido a que este cuanta con una plazoleta de comidas variadas, lo cual significaría un desplazamiento de la demanda hacia estos establecimientos.

Nuestra principal competencia son las empresas que brindan el mismo servicio en la ciudad y específicamente en el sector donde nos localizamos comuna dos de la ciudad de Popayán.

Tabla 8 Competencia Restaurante Sancocho los Pinos.

COMPETIDORES	UBICACIÓN	PRODUCTO	PRECIO
El Platanal	Calle 74 norte No 4 - 40 vía al penal	Sancocho de Gallina costilla de cortero, tilapia, almuerzo corriente.	Similares a Restaurante sancocho los pinos

Celios Restaurante	Cll 69 norte No 99 - 20	Sancocho de Gallina costilla de cortero, tilapia, almuerzo corriente, asados	precios más altos a Restaurante sancocho los pinos
Restaurante venta sancocho	Cll 9a norte No 63n - 102	Sancocho de Gallina	precios similares a Restaurante Sancocho los pinos

Fuente: elaboración propia

8.2.2MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL O MACRO ENTORNO.

DEMOGRÁFICO.

La empresa Restaurante Sancocho los Pinos en los años de actividad se ha centrado única y exclusivamente en su zona la comuna dos. Tenemos los siguientes datos demográficos: Se compone de 58 barrios del norte de la ciudad, 604 manzanas, 7.380 viviendas y la habitan 36.452 personas, es la comuna con el mayor número de barrios y personas de la ciudad (el 21% y 17% respectivamente), según la clasificación se puede decir que en ésta comuna existen viviendas de todos los estratos, pero priman el 2 y 3 con el 80% y solo el 6% son estratos 5 y 6.[20]

El desempleo en la capital del Cauca se situó en el 12,5% en el primer trimestre del año en curso, siendo la tasa más baja de los últimos 7 años, con la tasa de ocupación más alta en el mismo periodo de tiempo con 51%, según indica el reporte entregado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Popayán, en comparación con las 23 ciudades y áreas metropolitanas del País, para el trimestre móvil febrero – abril de 2017, se ubicó en el décimo puesto, con una proporción de la población ocupada informal de 57,1%, por encima de ciudades como Barranquilla (56,8%), Bucaramanga (55,9%), Cali (48%), Manizales (41,8%) y Bogotá (40,5%). Por otra parte, en la ciudad de Popayán, para el trimestre móvil febrero – abril de 2017, 63 mil personas estaban empleadas

[20] Cámara de comercio del Cauca. Botetin No 7. Información socioeconómica. https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/estudios-economicos/boletin_no._7_pobreza_cauca_vf.pdf

en el sector informal, lo que representa el 57,3% de todas las personas ocupadas en la ciudad.[21]

Tabla 9 Población Ocupada Total, Informal en la ciudad de Popayán. Febrero-Abril (2016-2017)

POPAYAN		
	Feb - Abr 2016	Feb - Abr 2017
Ocupados	108	110
Formales	50	47
Informales	58	63

Fuente: DANE-GEIH Elaboración Cámara de Comercio del Cauca

ENTORNO ECONÓMICO.

Hay una serie de condicionantes económicos a tener en cuenta. La situación económica actual es claramente favorable en todos los sentidos. Se debe analizar que el país se encuentra en plena integración de tratados de Libre Comercio con otros países lo que permitirá que nuestra economía siga creciendo.

Se tienen los siguientes indicadores económicos nacionales que respaldan esta afirmación: [9][22]

---

[21] Cámara de comercio del Cauca. Ibid.

9. PERFETTI Mauricio, Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB). II Trimestre. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib

PBI: El crecimiento del PBI en este primer semestre del año 2017 es de 1.1 %. Respecto a el sector servicios habría crecido 1.4 %, debido al avance del subsector “otros servicios”. Asimismo, favoreció la expansión del sector “restaurantes” (0.9 %).

PBI Ingreso Per cápita: El producto interior bruto de Colombia en el segundo trimestre de 2017 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 10 décimas mayor que la del primer trimestre de 2017, que fue del -0,3%.

La variación interanual del PIB ha sido del 1,3%, 1 décima mayor que la del primer trimestre de 2017, que fue del 1,2%.

La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2017 fue de 70.807 millones de euros, con lo que Colombia se situaba como la economía número 30 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países que publicamos.

Colombia tiene un PIB Per cápita trimestral de 1.455€ euros, 139 euros más que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 1.316 euros.

Ingreso Familiar: Hay un ingreso promedio en Colombia de acuerdo con la última encuesta (2015), los ingresos que perciben en promedio los hogares del país son 1’924.933 pesos).

ENTORNO MEDIO AMBIENTAL.

El Restaurante Sancocho los Pinos se basa en ofrecer un servicio de comidas típicas de la región, pero con unas características especiales:

- La comida es natural.
- No se utilizan productos desechables para servir las comidas ni bebidas.
- Manejo de residuos sólidos convertidos en abono para huerta natural.

Adicional a estas características del restaurante, también se realiza un consumo eficiente de los recursos por ejemplo: utilización de aguas lluvias para el aseo del restaurante y servicios, bombillos LED y ahorradores, el fogón de leña se utiliza solo para la preparación del sancocho de gallina lo demás se prepara con gas natural por medio de red.

ENTORNO POLÍTICO – LEGAL.

La empresa sancocho los pinos se encuentran al día con todo tipo de impuestos hoy exigidos por la ley 1801 del código de policía nacional como lo son el uso de suelos cámara de COMERCIO, INDUSTRIA y COMERCIO, SAYCO Y ACIMPRO bomberos y permiso de sanidad. El cual incluye capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura BPM. La empresa se encuentra registrada como régimen simplificado obligado a declarar impuestos solo si sus ventas superan los 50 millones de pesos mensuales con un impuesto del 8%.

Sin embargo con la nueva reforma tributaria que entro en vigencia el primero de enero del año 2017, ha afectado al sector de los restaurantes debido a que la o que rige hasta el momento es la coexistencia entre el pago del IVA para aquellos restaurantes o cadenas que por la naturaleza del negocio tienen en sus compras, insumos y elementos gravados por IVA, ya que pueden hacer el descuento respectivo. Si se les cambian las reglas para que paguen el Impoconsumo se les generaría un desequilibrio en los costos, en vista de que no podrán descontar el IVA que pagan por esas compras.[23]

ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Por ahora la crisis en la ciudad de Popayán en muchos frentes, sigue creciendo con gran colapso de la ciudad, aumento en la inseguridad, desempleo rampante, desorganización en las obras de intervención urbana, desorden en la realización de eventos, anarquía en horarios nocturnos por establecimientos de la zona rosa, desatención ciudadana en el sector comercial, falta de mayor acompañamiento ciudadano en la gestión pública. etc. Por ahora hay frentes que el alcalde debe intervenir casi de inmediato, reforzarlos o hacer los “cambios” pertinentes. Es evidente la debilidad (al menos perceptible o visible) en tránsito, acueducto, planeación, comunicaciones, gobierno, sin conocer internamente cómo marchan otras gestiones.

Mientras en Colombia la tasa de desempleo está debajo de los 10 puntos (9,7) porcentuales, en Popayán siguen en aumento, creciendo casi en un punto en el último periodo de medición. Según el último informe de la Gran Encuesta

[23] http://www.portafolio.co/negocios/restaurantes-inconformes-con-la-reforma-tributaria-501423

Integrada de Hogares (Geih) y los indicadores del Mercado Laboral del Departamento administrativo nacional de estadística, dio a conocer que, en el primer trimestre del 2017, en Popayán aumentó la tasa de desocupación laboral en aproximadamente 0,7 puntos porcentuales. Porcentaje que preocupa ya que es el más alto en los últimos 12 meses, con una tasa de desempleo de casi el 15%, ubicándose entre las primeras ciudades colombianas con mayor índice de desocupación laboral.

En un estudio realizado por la organización no gubernamental (ONG), Transparencia por Colombia, durante los años 2015 y 2016, se analizó la gestión que vienen realizando las alcaldías y gobernaciones en conjunto con las contralorías departamentales y otras entidades públicas del nivel nacional. Sorprende no gratamente, que la alcaldía de Popayán esté calificada en esta evaluación con un ALTO riesgo de corrupción. Otra tarea gigante para el actual gobierno, revertir estas cifras, lo cual le exige acompañarse y asesorarse muy bien. [6][24]

La inestabilidad en el mercado laboral, propician que las personas se vuelvan cada vez más individualistas. Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel desplazamientos, las ansias, las prisas, etc. En definitiva, el tiempo se hace vital.

El crecimiento desmesurado de las ciudades hace que el desplazarse al hogar para comer sea imposible, a consecuencia de todo ello, las personas cada vez pasan menos tiempo en sus hogares, con lo cual, sus hábitos alimenticios varían, acudiendo así a restaurantes de cualquier tipo.

ENTORNO TECNOLÓGICO.

Considerando las nuevas tecnologías, El Restaurante Sancocho los Pinos, desea darse a conocer aún más, creando cuentas de Facebook, Twitter e Instagram, con la finalidad de brindar a todos los clientes la información de los productos ofrecidos por Restaurante Sancocho los Pinos, ubicación horarios de atención, promociones y eventos. Es importante para El Restaurante Sancocho los Pinos La tecnificación de los procesos donde beneficiaria el área de preparación de comidas, sistematizar inventarios, y proceso de facturación teniendo mayor control y supervisión en ventas e inventarios.

---

6. AREVALO Fabio, ¿Qué pasa en Popayán?. Proclama. 2 de mayo de 2017. Disponible en internet en: https://www.proclamadelcauca.com/que-pasa-en-popayan/

8.2.3 Análisis DOFA

8.2.3.1 Factores externos

Oportunidades

1. disminución en las tasas de interés para crédito en entidades financieras[25].
2. Programas académicos, gastronomía y cocina ofrecidos por el Sena.
3. Aumento en la tendencia de comer por fuera de casa[26].
4. Tradición en el sector.
5. Posibilidad de alquilar el restaurante para eventos sociales.

Amenazas

1. Productos sustitutos - comida casera, comida rápida y Brosters.
2. Inseguridad en el sector.
3. Precios más bajos de la competencia, aun cuando calidad pueda no ser la misma
4. Cercanía al centro comercial - Oferta gastronómica de la plazoleta de comidas.
5. Entrada de más competidores dedicados a la venta de comida típica caucana.

8.2.3.2 Factores internos

Fortalezas

1. Precios accesibles.
2. Calidad del producto ofrecido, medido mediante propiedades organolépticas (visuales, olfativas, gustativas, tacto y sonido), que este posea.
3. Infraestructura del restaurante salones y corredores amplios.
4. Ubicación estratégica sobre la panamericana norte.
5. Calidad en el servicio medido según la satisfacción del cliente

Debilidades

---

[25] http://www.dinero.com/economia/articulo/tasas-de-interes-bajan-hasta-55/247961

[26] http://www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html

1. Poca variedad de platos típicos.
2. No cuentan con parqueadero.
3. Falta de recursos económicos.
4. No utilizan medios y herramientas tecnológicas.
5. Direccionamiento empírico.

8.2.3.3 Estrategias

ESTRATEGIAS FO

F1, O2: Tecnificar procesos en aras de disminuir costos operativos.
F2, O4: Ofrecer servicio de refrigerios y almuerzos en fechas especiales a empresas de la ciudad de Popayán.
F3, O1: Aplicar al crédito Bancoldex para Pyme
F4, O5: Ingresar en el mercado de eventos sociales en las instalaciones del restaurante.
F5, O3: Captar nuevos clientes mediante ofertas y descuentos.

ESTRATEGIAS FA

F1, A1: Utilización de corredores del restaurante para incursionar en el mercado de las comidas rápidas en las noches, con lo cual se podrán incrementar los ingresos del restaurante, dando otro uso tanto a la infraestructura como a los enseres que posee.
F2, A4: Incluir entradas gratuitas y/o postres durante los pedidos.
F3, A2: Contratar personal en seguridad privada los días de más ventas (domingos y festivos) teniendo en cuenta la capacidad del restaurante.
F4, A5: Maximizar la ubicación del restaurante con decoración más llamativa y que genere recordación.
F5, A3: Capacitar al personal en servicio al cliente para tener un plus sobre la competencia.

ESTRATEGIAS DO

D1, O2: Ampliar el menú de comidas, platos nuevos e innovadores.
D2, O5: Realizar ampliaciones donde se cuente con parqueadero para los clientes con espacio y seguridad.
D3, O1: Solicitar créditos con entidades financieras para remodelaciones.
D4, O4: Crear cuentas en redes sociales con el fin de impulsar la imagen y reconocimiento del restaurante.
D5, O3: Actualizar base de datos y realizar tele mercadeo para fidelizar nuevos clientes.

ESTRATEGIA DA

D1, A1: Realizar un estudio de mercado, para determinar si existe una demanda potencial insatisfecha
D2, A2: Construcción de un parqueadero con sistema de seguridad tecnológico y humano.
D3, A4: Ofrecer servicio de tiquetera para empleados de nuevo centro comercial.
D4, A3: Mediante redes sociales realizar ofertas (pases dobles, descuentos del 10,20 y 30%) para atraer nuevos cliente, destinándose una parte de los ingresos para estas actividades
D5, A5: Contratación de un administrador de empresas para que lleve logros acabo como aumento de clientes y ventas para mitigar llegadas de nuevos competidores.

9. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción para el l Restaurante Sancocho Los Pinos, un plan estratégico soportado bajo el diagnóstico previo y donde se establecerán sus objetivos, estrategias, actividades e indicadores de gestión, permitiendo alinear la operación con la planeación a corte, mediano y largo plazo a desarrollar en el Restaurante.

9.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

9.1.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, A 5 AÑOS

- Apertura de nuevas sedes en municipios cercanos para el año 2022.
- Posicionar la marca y ubicar una franquicia por cada centro comercial de la ciudad de Popayán en los años 2021 y 2022.
- para el año 2022 llegar hacer un restaurante rentable y sólido, lo cual se evaluara a través de los resultados del balance general.

9.1.2 OBJETIVOS TÁCTICOS, A 3 AÑOS

- Reducir el pasivo en un 15% en los últimos tres años.
- Ampliar el menú con 5 platos parrilleros. Para el 2019.
- Ampliar el parqueadero con una superficie de 56 metros cuadrados.
- Lograr que el 30% de las ventas provenga de la inclusión de los nuevos platos para el 2020.
- Para el año 2020 mantener un crecimiento sostenible a partir del segundo año, medido a través de las utilidades de la compañía y la inclusión de nuevos platos.

9.1.3 OBJETIVOS OPERATIVOS, A 1 AÑO

- Para el año 2018 posicionarse en el mercado de restaurantes de comida típica del sector satisfaciendo a todos los clientes y que lo identifiquen como uno de los mejores en la ciudad.
- Aumentar los clientes en un 9%% respecto al año anterior, tomando como referencia el crecimiento del consumo de los colombianos fuera de casa para el año 2016, el cual fue de 24 billones de pesos[27].

[27] El país. El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará $24 billones.

- Lograr un crecimiento del 10% en las ventas durante el primer año.
- Aumentar el inventario de cubiertos (cuchillos, cucharas, tenedores, platos, vasos, mesas y sillas) en un 20%. Durante el primer año.
- Capacitaciones periódicas al personal durante el primer año de ingreso.

9.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

9.2.1 Estrategia De Diversificación Concéntrica

•Ofrecer servicio de refrigerios y almuerzos en fechas especiales a empresas de la ciudad de Popayán.

Actividades:

- Establecer el menú de los refrigerios y almuerzos.
- Listar las empresas de la ciudad.
- Visitar las empresas de la ciudad y ofrecer el servicio
- Incluir entradas gratuitas y/o postres durante los pedidos.

Actividades

- Establecer la factibilidad de ofrecer entradas o postres.
- Determinar el producto que se ofrecer gratuito a los clientes.
- Ampliar el menú de comidas, platos nuevos e innovadores.

Actividades

- Inscribir al personal de cocina en cursos de culinaria.
- Establecer nuevo menú.

---

http://www.elpais.com.co/economia/el-consumo-de-comidas-fuera-del-hogar-alcanzara-24-billones.html

9.2.2 Estrategia Intensiva Penetración En El Mercado

Crear un App para realizar pedidos

Actividad

- Contactar un programador para la creación de la App con descarga gratuita.

• Actualizar base de datos y realizar telemercadeo para fidelizar nuevos clientes.

Actividades

- Actualizar base de datos con los clientes que visitan el Restaurante Sancocho los Pinos.

• Captar nuevos clientes mediante ofertas y descuentos.

Actividades

- Bajar precios y generar ofertas.

- Publicitar los servicios ofrecidos.

- Ofrecer de gustaciones

• Capacitaciones en servicio al cliente.

Actividades

- Cursos prácticos dictados por especialistas en servicio al cliente

- Folletos o trípticos con información o tips de inicio desarrollo y finalización del servicio.

• Implementar servicio de tiquetera para empleados de nuevo centro comercial

Actividades

- Como servicio adicional ofrecer servicio de tiquetera para empleados de empresas cercanas a Restaurante Sancocho los Pinos.

• Mediante redes sociales realizar ofertas (pases dobles, descuentos del 10,20 y 30%) para atraer nuevos clientes.

Actividades

- Establecer ofertas a ofrecer por medio de redes sociales.

- Convertirse en intermediarios de eventos sociales para empresas o personas naturales

• Ampliar los códigos mercantiles con el fin de poder licitar en contrataciones estatales

Actividades

- Presentar licitaciones a la alcaldía y gobernación en preparación de banquetes y alimentos

• Ofrecer los servicios del restaurante a grupos religiosos con el fin de ampliar los clientes

Actividades

- Dar a conocer el servicio del restaurante en comidas típicas

• Participar en eventos deportivos del sector donde la empresa se encuentra ubicada

Actividades

- Apoyar las actividades deportivas de la JAC donde está ubicado el restaurante.

9.2.3 Estrategia Intensiva Desarrollo Del Mercado

Ingresar en el mercado de eventos sociales en las instalaciones del restaurante.

Actividades:

- Identificar las herramientas necesarias para ingresar a este mercado

- Establecer qué tipo de eventos, tiene la capacidad de atender el Restaurante Sancocho los pinos.

• Utilización de corredores del restaurante para incursionar en el mercado de las comidas rápidas en las noches.

Actividades

- Comprar implementos necesarios para ofrecer el nuevo servicio

- Establecer el menú.
- Disponibilidad de personal

• Apertura de otra sede en la ciudad.

Actividades

- Buscar local al sur oriente de la ciudad.
- Verificar créditos para inversión.

• Implementar nuevos menús para ampliar la variedad de platos en oferta

Actividades

- Incluir variedad de cortes de carnes a la parrilla
- Incluir platos típicos de otras regiones

9.2.4 Estrategia Intensiva Desarrollo Del Producto

Tecnificar procesos en aras de disminuir costos operativos.

Actividades:

- Conocer mejor el proceso
- Conocer mejor al equipo de trabajo
- Cuestionar las razones por las cuales el proceso es como es

• Contratar personal en seguridad privada los días de más ventas (domingos y festivos) teniendo en cuenta la capacidad del restaurante.

Actividades

- Contratar personas que tengan experiencia en seguridad
- Utilizar equipos de comunicación como radio teléfonos

• Maximizar la ubicación del restaurante con decoración más llamativa y que genere recordación.

Actividades

- Mejorar el aviso publicitario del Restaurante Sancocho los Pinos.

- Buscar asesoría en cuanto normas establecidas para los avisos de las empresas,

• Crear una página de internet de la empresa

Actividades

- Realizar un diseño moderno y atractivo

- Promocionar el negocio y posicionar la marca

• Premiar a los clientes fieles

Actividades

- Descuentos en días especiales

- Obsequiar platos de entradas

• Servicio a domicilio gratuito

Actividades

- Promocionarla con el servicio y los clientes.

• Construcción de un parqueadero con sistema de seguridad tecnológico y humano.

Actividades

- Ampliar el parqueadero

- Ubicación de cámaras de vigilancia

- Personal encargado del parqueadero los fines de semana.

9.2.5 Otras

• Solicitar créditos con entidades financieras para remodelaciones.

Actividades

- Solicitar créditos para mejoramiento de planta física.

- Inversión para ofrecer productos nuevos.

- Crear cuentas en redes sociales con el fin de impulsar la imagen y reconocimiento del restaurante.

Actividades

- Crear cuentas en Facebook, Instagram.

- Establecer una estrategia de contenidos.

- Contracción de un administrador de empresas para que lleve a cabo las estrategias como aumento de clientes y ventas, para mitigar llegadas de nuevos competidores.

Actividades

- Contratación de un administrador titulado.

- Ampliar el núcleo de proveedores

Actividades

- Consultar más opciones de proveedores

- Negociar con precios más económicos.

A continuación la tabla 10 se muestra la relación entre las estrategias y el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa:

Tabla 10 Relación Estrategias, Misión y Visión

ESTRATEGIAS	MISION	VISION
DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		
Ofrecer servicio de refrigerios y almuerzos en fechas especiales a empresas de la ciudad de Popayán	X	X
PENETRACIÓN EN EL MERCADO		
Crear un App para realizar pedidos	X	
DESARROLLO DEL MERCADO		
Ingresar en el mercado de eventos sociales en las instalaciones del restaurante.		X
DESARROLLO DEL PRODUCTO		
Tecnificar procesos en aras de disminuir costos operativos.		X
OTRAS		
Solicitar créditos con entidades financieras para remodelaciones.	X	X

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en esta tabla, las estrategias de diversificación concéntrica, y otras, contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión, por otra parte las estrategias de desarrollo del mercado y del producto al cumplimiento de la visión y finalmente la estrategia de penetración del mercado al cumplimiento de la misión.

9.3 INDICADORES

A continuación se presentan los indicadores para el plan estratégico a 1, 3 y 5 años.

Tabla 11 Indicadores A Un Año. Ejecución De Encuestas Diligenciadas Por Clientes Del Restaurante Sancocho Los Pinos

NOMBRE DEL INDICADOR	% Ejecución de encuestas diligenciadas por clientes del Restaurante Sancocho los Pinos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Para el año 2018 posicionarse en el mercado de restaurantes de comida típica del sector satisfaciendo a todos los clientes y que lo identifiquen como uno de los mejores en la ciudad.	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Conocer la percepción que los clientes tienen sobre el restaurante mediante una encuesta de satisfacción.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	Cantidad de encuestas diligenciadas correctamente por los clientes que asisten al restaurante.
FORMULA PARA SU CALCULO	%EED:(#Encestas Diligenciadas/Base Datos) * 100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	para la medición de este indicador se debe tener en cuenta la variación de clientes que asisten al restaurante, frente a los registros de la base de datos del restaurante
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la Base de Datos que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Mensual

RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR	Estudiantes Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos			**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos	
LINEA DE BASE	**60 %**	**META**	**##**	**RANGOS DE EVALUACION**	**BUENO 70 ≤ X ≤ 100 %**	**REGULAR 40% ≤ X < 70 %**

Fuente: elaboración propia

Tabla 12 Indicadores A Un Año. Incremento Clientes Nuevos

NOMBRE DEL INDICADOR	%Incremento Clientes Nuevos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Aumentar los clientes en un 9% respecto al año anterior	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Evaluar la gestión del área comercial en la consecución de nuevos clientes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%ICN: Incremento clientes nuevos, cantidad de personas incluidas en la Base de Datos
FORMULA PARA SU CALCULO	#Nuevos clientes/Base Datos clientes frecuentes *100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	se debe tener en cuenta para esta medición la Base de Datos del restaurante los pinos frente a los ingresos de nuevos clientes
FUENTE DE LOS DATOS	Base de Datos que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Cuatrimestral
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria Colegio Mayor del Cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador del restaurante sancocho los pinos

LINEA DE BASE	**0%**	**META**	**##**	**RANGOS DE EVALUACION**	**ENERO/ABRIL** Porcentaje de cumplimiento de 4.8 clientes por cada cuatro meses	**MAYO/ AGOSTO** Porcentaje de cumplimiento de 4.8 clientes por cada cuatro meses

Fuente: elaboración propia

Tabla 13 Indicadores A Un Año. Incremento En Las Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	%Incremento en las ventas		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Lograr un crecimiento del 10% en las ventas durante el primer año	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Permite Conocer el aumento real de las ventas en el primer año
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%IV: Incremento en las ventas, ventas del año anterior
FORMULA PARA SU CALCULO	%Incremento en las ventas /ventas del año anterior * 100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	para la medición se debe tener en cuenta las ventas actuales, frente a las ventas del año anterior
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Trimestral

	restaurante				
RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria Colegio Mayor del Cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos			**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante sancocho los pinos
LINEA DE BASE	**0 %**	**MET A**	##	**RANGOS DE EVALUACION**	2.5% trimestral para el cumplimiento del objetivo

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 Indicadores A Un Año. Aumento De Inventario De Cubiertos

NOMBRE DEL INDICADOR	%Aumento inventario cubiertos

OBJETIVO DEL INDICADOR	Aumentar el inventario de cubiertos (cuchillos, cucharas, tenedores, platos, vasos, mesas y sillas) en un 20%. Durante el primer año			**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Permitirá determinar un inventario real al finalizar el primer año
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje			**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	Inventario actual, inventario al finalizar el año 2018
FORMULA PARA SU CALCULO	%Aumento inventario cubiertos 2018/inventario cubiertos 2017*100			**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Para la medición se tendrá en cuenta inventario inicial frente al inventario final del primer año
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante			**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Semestral
RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria Colegio Mayor del Cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos			**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante sancocho los pinos
LINEA DE BASE	**0%**	**META**	**##**	**RANGOS DE EVALUACION**	Cumplimiento del 10% por cada fecha de medición

Fuente: elaboración propia

Tabla 15 indicadores A Un Año. Capacitaciones Servicio Al Cliente

NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitaciones Servicio al Cliente		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Capacitaciones periódicas al personal durante el primer año de ingreso	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Promover los buenos hábitos de servicio al cliente con nuevas tendencias en servicio al cliente
UNIDAD DE MEDIDA	N/A	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	N/A
FORMULA PARA SU CALCULO	N/A	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Capacitaciones dos veces por mes en servicio al cliente y nuevas tendencias de servicio
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Mensual
RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria Colegio Mayor del Cauca práctica empresarial	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante sancocho los pinos

	Restaurante Sancocho Los Pinos				
LINEA DE BASE	**0%**	**META**	**24**	**RANGOS DE EVALUACION**	Cumplimiento de Dos Capacitaciones por Mes en servicio al cliente y nuevas tendencias de servicio

Fuente: elaboración propia

INIDICADORES A 3 AÑOS

Tabla 16 Indicadores A Tres Años: Reducción Del Pasivo

NOMBRE DEL INDICADOR	%Reducción pasivo		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Reducir el pasivo en un 15% en los últimos tres años	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Con el cumplimiento de la meta indicada poder disponer de más flujo de dinero y tener un mayor poder adquisitivo
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%Reducción pasivo, conjunto obligaciones financieras
FORMULA PARA SU CALCULO	%Reducción pasivo/conjunto obligaciones financieras * 100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Se debe tener en cuenta para la medición y cumplimiento de este indicador el %Reducción del pasivo frente a la deuda que tiene la empresa obligaciones financieras.

FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante		**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Anual	
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos		**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos	
LINEA DE BASE		**META**	**RANGOS DE EVALUACION**	Cumplimiento del 5% durante el año 2018	Cumplimiento del 5% durante el año 2019

Fuente: elaboración propia

Tabla 17 Indicadores a Tres años. Menú Parrillero

NOMBRE DEL INDICADOR	Menú Parrillero		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Ampliar el menú con 5 platos parrilleros. Para el 2019	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Poder tener otra oferta para los clientes nuevos y fieles del restaurante sancocho los pinos
UNIDAD DE MEDIDA	N/A	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA**	N/A

			FORMULA		
FORMULA PARA SU CALCULO	N/A		**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Para la medición real de este indicador se tendrá en cuenta la cantidad de platos parrilleros en el nuevo menú frente al menú actual del restaurante sancocho los pinos y la consecución de este con el comportamiento cuatrimestral de medición	
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante		**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Cuatrimestral	
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos		**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos	
LINEA DE BASE		**META**	**RANGOS DE EVALUACION**	**ENERO/ABRIL** la inclusión de Un plato parrillero	**MAYO/AGOSTO** la inclusión de Dos platos parrilleros

Fuente: elaboración propia

Tabla 18 Indicadores a Tres años. Ampliación De Parqueadero

NOMBRE DEL INDICADOR	%Ampliación parqueadero		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Ampliar el parqueadero con una superficie de 56 metros cuadrados	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Poder ofrecer más comodidad a los usuarios del restaurante sancocho los pinos a la hora de parquear sus vehículos
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%Ampliación parqueadero Mts, Parqueadero actual Mts
FORMULA PARA SU CALCULO	%Ampliación parqueadero Mts/Parqueadero actual Mts*100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Para la medición de este indicador se tendrá en cuenta los metros cuadrado de ampliación frente a lo construido en la actualidad que comprendería una ampliación del 70%
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Mensual
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos

LINEA DE BASE		**META**	**56 Mts**	**RANGOS DE EVALUACION**	Se medirá el avance cada 10 días durante el mes de la ejecución

Fuente: elaboración propia

Tabla 19 Indicadores a Tres años. Ventas De Nuevos Platos

NOMBRE DEL INDICADOR	%Ventas nuevos platos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Lograr que el 30% de las ventas provenga de la inclusión de los nuevos platos para el 2020	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Poder ampliar la oferta gastronómica con sabores típicos de la región
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	Ventas año 2020, Cantidad nuevos platos vendidos 2020
FORMULA PARA SU CALCULO	Ventas año 2020/cantidad nuevos platos vendidos 2020*100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	se deben tener en cuenta para la medición de este indicador las ventas del año totales del 2020 frente a la cantidad de platos nuevos que se vendan en ese mismo año

FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante			**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	cuatrimestral	
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos			**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos	
LINEA DE BASE		**META**		**RANGOS DE EVALUACION**	**ENERO/ABRIL** se debe tener el cumplimiento del 10%	**MAYO/AGOSTO** l se debe tener el cumplimiento del 10%

Fuente: elaboración propia

Tabla 20 Indicadores a Tres años. Crecimiento Sostenido

NOMBRE DEL INDICADOR	%Crecimiento sostenible

OBJETIVO DEL INDICADOR	Para el año 2020 mantener un crecimiento sostenible a partir del segundo año, medido a través de las utilidades de la compañía y la inclusión de nuevos platos	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Contribuir al crecimiento del restaurante sancocho los pinos de forma segura y veras
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	Utilidades del restaurante, ventas último año
FORMULA PARA SU CALCULO	Utilidad del restaurante/ventas del último año*100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Se debe tener en cuenta para la medición de este indicador la utilidad del último año sobre las ventas totales del mismo año lo cual nos daría un promedio de eficiencia frente a la gestión dados los rangos de evaluación
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Anual
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos

LINEA DE BASE	**50%**	**META**		**RANGOS DE EVALUACION**	**BUENO 70 ≤ X ≤ 100 %**	**REGULAR 40% ≤ X < 70 %**

Fuente: elaboración propia

INDICADORES A 5 AÑOS

Tabla 21 Indicadores A Cinco Años. Apertura De Franquicias

NOMBRE DEL INDICADOR	%Apertura franquicias		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Apertura de nuevas sedes en municipios cercanos para el año 2022	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Ampliar la cobertura del restaurante sancocho los pinos con la finalidad de llevar el sabor tradicional de la comida cauca a mas personas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%Apertura franquicias en municipios, sedes actuales
FORMULA PARA SU CALCULO	%Apertura franquicias/sedes actuales *100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Para la medición de este indicador se deben tomar las franquicias nuevas, frente a los puntos de servicio actuales
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Anual
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos

	empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos				
LINEA DE BASE		**META**	**2**	**RANGOS DE EVALUACION**	La verificación se realizara dos veces por año para ver los avances

Fuente: elaboración propia

Tabla 22 Indicadores A Cinco Años. Franquicias

NOMBRE DEL INDICADOR	%Franquicias		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Posicionar la marca y ubicar una franquicia por cada centro comercial de la ciudad de Popayán en los años 2021 y 2022	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Posicionar la marca y ampliar demográficamente el mercado en el cual se desempeña el restaurante sancocho los pinos
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	%franquicias, sedes actuales
FORMULA PARA SU CALCULO	%Franquicia/sedes actuales*100	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	%Apertura franquicias en Centro Comerciales de la ciudad, sedes actuales
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Anual

	suministra el restaurante				
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos			**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos
LINEA DE BASE		**META**	**4**	**RANGOS DE EVALUACION**	La verificación se realizara dos veces por año para ver los avances

Fuente: elaboración propia

Tabla 23 Indicadores A Cinco Años. Resultados Generales

NOMBRE DEL INDICADOR	Resultados balance general		
OBJETIVO DEL INDICADOR	para el año 2022 llegar hacer un restaurante rentable y sólido, lo cual se evaluara a través de los resultados del balance general	**PERTINENCIA DEL INDICADOR**	Poder determinar la rentabilidad y ganancias reales del restaurante sancocho los pinos

UNIDAD DE MEDIDA	N/A	**DEFINICION DE VARIABLES DE LA FORMULA**	N/A
FORMULA PARA SU CALCULO	N/A	**ASPECTOS METODOLOGICOS**	Se comparara año a año los resultados del balance general para determinar las ganancias reales del restaurante sancocho los pinos y determinar si esta la empresa donde quiera estar
FUENTE DE LOS DATOS	Fuente de elaboración con la información que suministra el restaurante	**PERIOCIDAD/FECHAS DE MEDICION**	Anual
RESPONSABLE DE GENERAREL INDICADOR	Estudiantes institución universitaria colegio mayor del cauca práctica empresarial Restaurante Sancocho Los Pinos	**RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR**	Administrador restaurante los pinos
LINEA DE BASE	**META**	**RANGOS DE EVALUACION**	Comparación anual

Fuente: elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integrado es un modelo de gestión que traduce la estrategia de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa, y lograr medir el resultado de lo diseñado impulsando el desarrollo de la empresa una vez que estos se sigan de una forma adecuada y conforme a su planteamiento, tal como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24 Cuadro De Mando Integrado

BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRADO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS (Qué)	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Como general)	No.	ACTIVIDADES (Como específico)	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA (%, $, kWh, etc)	META	RESPONSABLE	NIVEL ORGANIZACIONAL
FINANCIERA	1.Lograr un crecimiento del 10% en las ventas durante el primer año	1.1 Ofrecer servicio de refrigerios y almuerzos en fecha especiales a empresas de la ciudad de Popayán	1.1.1	Establecer el menú de los refrigerios y almuerzos	%Incremento en las ventas	Trimestral	%incremento en las ventas/ventas año anterior *100	%	10%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Operativo
			1.1.2	Listar las empresas de la ciudad							
			1.1.3	Visitar las empresas de la ciudad y ofrecer el servicio							
		1.2 Mediante redes sociales realizar	1.2.1	Establecer ofertas por medio de redes sociales							

	ofertas (pases doble, descuentos del 10,202y30%) para atraer nuevos clientes	1.2.2	convertirse en intermediarios de eventos sociales para empresas o personas naturales							
	1.3 Captar nuevos clientes mediante ofertas y descuentos	1.3.1	Bajar precios y generar ofertas							
		1.3.2	Publicitar los servicios ofrecidos							
		1.3.3	Ofrecer degustaciones							
2.Reducir el pasivo en un 15% en los últimos tres años	2.4 Ampliar el núcleo de proveedores	2.1.1	Consultar más opciones de proveedores	%Reducción Pasivo	Anual	%Reducción pasivo/Conjunto obligaciones financieras*100	%	15%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Táctico
		2.1.2	Negociar con precios más económicos							
3.Lograr que el 30% de las ventas provenga de la inclusión de los nuevos	3.1 Ampliar los códigos mercantiles con el fin de poder licitar en contratacion	3.1.1	presentar licitaciones a la alcaldía y gobernación en preparación de banquetes y alimentos	%Ventas nuevos platos	Cuatrimestral	ventas año 2020/Cantidad nuevos platos vendidos	%	30%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Táctico

	platos para el 2020	es estatales					*100				
		3.2 Ampliar el menú de comidas, platos nuevos e innovadores	3.2.1	Inscribir al personal de cocina en cursos de culinaria							
			3.2.2	Establecer un nuevo menú							
	4. Para el año 2020 mantener un crecimiento sostenible a partir del segundo año, medido a través de las utilidades de la compañía y la inclusión de nuevos platos	4.1 Utilización de corredores del restaurante para incursionar en el mercado de las comidas rápidas en las noches	4.1.1	Compra de implementos necesarios para ofrecer el nuevo servicio	%Crecimiento Sostenible	Anual	%Utilidad del restaurante/Ventas del último año*100	%	80%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Táctico
			4.1.2	Establecer el menú							

	5. Posicionar la marca y ubicar una franquicia por cada centro comercial de la ciudad de Popayán en los años 2021 y 2022	5.1 Contratación de un administrador de empresas para que lleve a cabo las estrategias como aumento de clientes y ventas para mitigar la llegada de nuevos competidores	5.1.1	Contratación administrador titulado	% Franquicias	Anual	%Franquicia/Sedes actuales*100	%	4	Administrador restaurante sancocho los pinos	Estratégico
	6. Para el año 2022 llegar hacer un restaurante rentable y sólido, lo cual se evaluara a través de los resultados del balance	6.1 Tecnificar los procesos en aras de disminuir costos operativos	6.1.1	Conocer mejor el proceso	Resultados balance general	Anual	N/A	N/A	2 Franquicias	Administrador restaurante sancocho los pinos	Estratégico
			6.1.2	Conocer mejor el equipo de trabajo							
			6.1.3	Cuestionar las razones por las cuales el proceso es como es							

	general										
CLIENTES	7. Para el año 2018 posicionarse en mercado de restaurante de comida típica del sector satisfaciendo a todos los clientes y que lo identifiquen como uno de los mejores en la ciudad.	7.1 Participar en eventos deportivos del sector donde la empresa se encuentra ubicada	7.1.1	Apoyar las actividades deportivas de la JAC donde está ubicado el restaurante	%Ejecución encuestas diligenciadas por clientes del restaurante sancocho los pinos	Mensual	%EED:# Encuestas Diligenciadas/Base Datos*100	%	80%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Operativo
		7.2 Crear cuentas en redes sociales con el fin de impulsar la imagen y reconocimiento del restaurante	7.2.1	Crear Cuentas en Facebook, Instagram							
			7.2.2	Establecer una estrategia de contenidos							
		7.3 Ofrecer el mejor servicio al cliente	7.3.1	Capacitaciones continuar en atención al cliente							
	8. Aumentar los clientes en un 30%	8.1 Actualizar base datos	8.1.1	Actualizar base datos con los clientes que	%Clientes Nuevos	Cuatrimestral	#Nuevos clientes/ Base	%	30%	Administrador restaurante	Operativo

	respecto al año anterior	y realizar telemercadeo para fidelizar nuevos clientes		visitan el restaurante sancocho los pinos			Datos clientes frecuentes *100			sancocho los pinos	
		8.2Servicio a domicilio gratuito	8.2.1	Promocionarla con el servicio y los clientes							
		8.3 Crear más canales de ventas(Apps ,redes sociales)	8.3.1	crear los perfiles de las redes sociales							
			8.3.2	Crear un App para el restaurante							
		8.4 Ofrecer los servicio del restaurante a grupos religiosos con el fin de ampliar los clientes	8.4.1	Dar a conocer el servicio de comidas típicas con degustaciones o pases gratis.							
		8.5 Crear un App para realizar pedidos	8.5.1	Contactar un programador para la creación de la App con descarga gratuita							

PROCESOS	9. Aumentar el inventario de cubiertos (cuchillos, cucharas, tenedores, platos, vasos, mesas y sillas) en un 20%. Durante el primer año	9.1 Ingresar en el mercado de eventos sociales en las instalaciones del restaurante	9.1.1	Identificar las herramientas necesarias para ingresar a este mercado	%Aumento inventario Cubiertos	Semestral	%Aumento inventario cubiertos 2018/inventario cubiertos 2017*100	%	20%	Administrador restaurante sancocho los pinos	Operativo
			9.1.2	Establecer qué tipo de eventos, tiene la capacidad de atender el restaurante sancocho los pinos							
	10. Ampliar el menú con 5 platos parrilleros. Para el 2019	10.1 Implementar nuevos menús para ampliar la variedad de platos en oferta	10.1.1	Incluir variedad de cortes de carnes a la parrilla	Menú parrillero	Cuatrimestral	N/A	N/A	5 Platos	Administrador restaurante sancocho los pinos	Táctico
			10.1.2	Incluir platos típicos de otras regiones							
	11. Ampliar el parqueadero con una superficie de 56 metros cuadrados	11.1 Construcción de un parqueadero con sistema de seguridad tecnológico y humano	11.1.1	Ampliar parqueadero	%Ampliación parqueadero	Mensual	%Ampliación parqueaderos/Parqueadero*100	%	56mts	Administrador restaurante sancocho los pinos	Táctico
			11.1.2	Ubicación cámaras de vigilancia							
			11.1.3	personal encargado del parqueadero los							

				fines de semana							
	12. Apertura de nuevas sedes en municipios cercanos para el año 2022	12.1 Solicitar créditos con entidades financieras	12. 1.1	Solicitar créditos para mejoramiento de planta física	%Apertura Franquicias	Anual	%Apertura Franquicias/Sede actuales* 100	%	2 Franquicias	Administrador restaurante sancocho los pinos	Estratégico
			12. 1.2	Inversión para para ofrecer productos nuevos							
CRECIMIENTO y APRENDIZAJE	13.Capacitaciones periódicas al personal durante el primer año de ingreso	13.1 Capacitaciones en servicio al cliente	13. 1.1	Cursos prácticos dictados por especialistas en servicio al cliente	Capacitaciones servicio al cliente	Mensual	N/A	N/A	24 capacitaciones	Administrador restaurante sancocho los pinos	Operativo
			13. 1.1	Folletos, trípticos con tips de inicio, desarrollo y finalización del servicio							

Fuente: elaboración propia

a. Perspectiva Financiera (Para tener éxito financieramente, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas? Qué garantiza financieramente el crecimiento rentable y sostenible en beneficio de los Inversionistas?)

b. Perspectiva de los Clientes (Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?)

c. Perspectiva de los Procesos internos (Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, que procesos del negocio deben sobresalir? En que debemos ser mejores?)

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (para alcanzar nuestra visión, ¿cómo vamos a mantener nuestra capacidad de cambiar y mejorar? Con qué Talento Humano, sistemas de Información y Clima Organizacional logramos lo anterior?)

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO

El presupuesto es “el establecimiento de una planificación numérica para asignar recursos a actividades que se deben hacer en un determinado periodo de tiempo”[28]. En todo proceso de planificación, la elaboración de un presupuesto para el cumplimiento de las actividades, permitirá a las diferentes áreas del restaurante cumplir los objetivos planteados en una planificación estratégica.

Restaurante “Sancocho Los Pinos”, a través del siguiente presupuesto busca establecer los montos de dinero, que requiere para cada una de las estrategias propuesta para alcanzar los objetivos de corto plazo, expuestos como prioridad en la conformación de esta planificación estratégica, estos deberán ser tenidos en cuenta por la gerencia para la asignación del presupuesto necesario en el siguiente año.

[28] (Robbins & Coulter, 2005)

Tabla 25 presupuesto

OBJETIVOS	META	ESTRATEGIA	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE
Aumentar los clientes en un 30% respecto al año anterior	30%	Diseño de App para ventas por internet	% = (No clientes por App/No clientes totales) x 100.	12 Meses	Económicos = $ 3..250.000	Gerente
Lograr un crecimiento del 10%b en ventas durante el primer año	10%	-Ampliar el portafolio de productos y servicios -Alquilar el establecimiento para eventos	% = ($ ingresos final – $ ingreso inicial/ $ ingreso inicial) x 100.	12 Meses	Económicos = 1.200.000	Gerente
Desarrollar las competencias necesarias para los empleados en atención al cliente	24 capacitaciones	Incremento del No de capacitaciones	% = (No de capacitaciones realizadas / No capacitaciones programadas) x 100.	12 Meses	Humanos: estudiantes del Colegio Mayor Económicos: $ 1.800.000	Gerente Estudiantes del Colegio Mayor
Encuestar a todos los clientes	80%	Incremento del No de encuestas a clientes relacionadas con la satisfacción del servicio recibido	% = (No de clientes satisfechos / No de clientes encuestados) x 100.	6 Meses	Humanos: estudiantes del Colegio Mayor Económicos: $ 120.000	Gerencia/
		Incremento del No de encuestas a clientes relacionadas con el cumplimiento en el tiempo de entrega de los platos	% = (No de productos entregados a tiempo / No de productos vendidos) x 100.			Estudiantes del Colegio Mayor

Aumentar el inventario de menaje de cocina	20%	Solicitud de crédito en entidad financiera para compra de menaje	% = (No inventario final – No inventario inicial/ No inventario inicial) x 100.	3 Meses	Económicos: 2.000.000	$	Gerente

Fuente: elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

- El restaurante sancocho los pinos, es una empresa de tipo familiar que carece de lineamientos administrativos para direccionar el negocio; sienta sus bases en la experiencia adquirida por la propietaria a lo largo de los 30 años de funcionamiento, motivo por el cual la toma de decisiones recae sobre ella y no existe dentro de sus empleados una clara organización de trabajo, además carece de recursos económicos, tecnificación en los procesos, y variedad en el portafolio de productos; sin embargo aunque son muchas sus debilidades, también posee fortalezas orientadas hacia la calidad, la ubicación, y los precios.
  En función del análisis externo se pudo observar que presenta amplias oportunidades de crecimiento debido a que actualmente las tasas de interés para los créditos han bajado, la tendencia de los consumidores a es comer por fuera, existe mano de obra calificada para desempeñar cargos relacionados a la cocina y la amplia trayectoria del sector en la ciudad; de manera contraria las amenazas a las que se enfrenta son el amplio número de competidores y la entrada de nuevos, los productos sustitutos y los precios más bajos de la competencia.

- Para recolectar la información primaria se establecieron 3 métodos como lo son: la entrevista, la encuesta y la observación, cada cual aporto de manera significativa la información básica para el diseño del plan estratégico. La entrevista realizada a la propietaria apunto a la investigación del manejo de la organización y los modelos empleados para el éxito de la misma, basados en su conocimiento, experiencia y trayectoria en el sector.

  El segundo método utilizado para obtener la información fue la encuesta la cual se realizó a los clientes del establecimiento con el fin de conocer la satisfacción que perciben cuando lo visitan. La primera parte mostro que 76% de los clientes son de género masculino y en relación a la frecuencia de visita más del 48% la realiza varias veces al mes (más de 8). En relación a la calidad de los platos los clientes afirman estar de acuerdo con que son servidos de manera caliente y fresca con un 91%, que tienen la cantidad adecuada con un 91%, que la oferta de bebidas es adecuada con un 87% y a su vez la variedad de platos con un 76%, de este análisis se puedo extraer para las estrategias que es importante mejorar la oferta de los productos en relación a los que se tienen actualmente para ser más competitivos en el mercado.

  Por otra parte en función del servicio prestado por los empleados, los clientes afirmaron estar de acuerdo en percibir que estos son pacientes en el momento de tomar el pedido con un 98%, se expresan claramente con

un 100% y son educados y corteses con un 96%; la menor calificación en esta parte de la encuesta la registro el tiempo de entrega de los platos mostrando una inconformidad de los cliente en un 17%; partiendo de esto se puede concluir que la empresa cuenta con un adecuado recurso humano para llevar a cabo las labores de atención al cliente, sin embargo deberá realizar mejoras en los procedimientos para la elaboración de los platos, puesto que los tiempos de entrega son una de las inconformidades más relevantes manifestadas por los encuestados.
Finalmente la encuesta concluye con la valoración en una escala de 1 a 10 donde 1 es malo y 10 excelente, de 5 variables como lo son la atención recibida, el precio, calidad de la comida, horarios de atención y zonas de parqueo. Los resultados obtenidos corroboran lo descrito en los anteriores párrafos es decir la atención recibida por los empleados y la calidad de la comida es considerada excelente por más del 80% de los clientes del restaurante; en relación al precio y horarios de atención de las 46 personas encuestadas el 78% y el 69% respectivamente calificaron estas variables como excelentes; sin embargo para las zonas de parqueo, solo el 60% la califico como excelente. En función de esto se puede afirmar que la infraestructura del establecimiento es un punto débil que afecta la satisfacción del cliente y su competitividad.

- De manera concluyente, una vez se dio cumplimiento a los dos primeros objetivos, se procedió a realizar el diseño del plan estratégico así: se plantearon objetivos organizacionales a 1, 3 y 5 años enfocados hacia el incremento en las ventas, clientes y el inventarios, a mediano plazo se espera disminuir los pasivos, ampliar el portafolio de productos, mejorar las instalaciones y mantener un crecimiento sostenido hasta el año 2020; finamente de largo plazo se espera abrir cedes en otros municipios mediante la ventas de franquicias y convertirlo para el año 2022 en uno de los más rentables del sector.
  Para alcanzar estos objetivos se deberán emplear estrategias orientadas a ofrecer servicio de refrigerios y almuerzos en fechas especiales, crear un App para realizar pedidos e ingresar en el mercado de eventos sociales en las instalaciones del restaurante.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la propietaria del Restaurante Sancocho Los Pinos la puesta en marcha de este plan estratégico que se diseñó en función de la naturaleza y las necedades de la organización; este se deberá evaluar de manera constante a lo largo del tiempo, comenzado con su periodo inicial de un año, para el cual se propusieron unos objetivos, metas, y responsables, consignados dentro del presupuesto.

- Este presupuesto tiene en cuenta las proyecciones de ventas, clientes, capacitación e inventario para el año 2019 en función de las condiciones actuales del restaurante, por lo tanto se espera que este se le asigne el recurso económico aquí plasmado, sobre todo en innovación y tecnología mediante el diseño de la App.

- El proceso estratégico aquí diseñado se espera pase a formar parte de la cultura organizacional de la empresa, para proyectar las actividades hacia lo que se quiere lograr en el fututo como lo es mejorar la competitividad, planificar el trabajo y delegar de manera adecuada las funciones entre el personal.

- Es importante para la organización dar a conocer la planeación estratégica diseñada, a todo el personal administrativo y operativo dado que estos son considerados como un recurso valioso para la empresa y para la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- Dar seguimiento con frecuencia a los indicadores formulados o diseñados. ya que esto permite medir la obtención de los resultados del plan estratégico elaborado y su nivel de alcance con cada promedio de medición.

- Los factores detectados como puntos débiles para la empresa, deberán ser tomados en cuenta como factores de éxito frente a la competencia y dentro del mercado, por ello es importante que se mejore la infraestructura y los procesos de realización de los platos.

12. BIBLIOGRAFÍA

CUERO Junior, ESPINOSA Ana, GUEVARA Martha, GUEVARA Katherin, OROZCO Leidy, ORTIZ Yeidi. Planeación Estratégica Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia. P. 7

DRUCKER Peter. The Practice of Management. Harper. 1954.

CHANDLER Alfred. Strategy and Structure. 1962.

RS Kaplan, DP Norton. The Balanced Scorecard: Traslating Strategy Into Action. Harvard Business School Press. Boston. 1996

PERFETTI Mauricio, Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB). II Trimestre. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib

AREVALO Fabio, ¿Qué pasa en Popayán?. Proclama. 2 de mayo de 2017. Disponible en internet en: https://www.proclamadelcauca.com/que-pasa-en-popayan/

DRUCKER, P. La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. New York: Estados Unidos, 1995

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.16

OGLIASTRI. Enrique. Manual de planeación estratégica. Ed. 5. Bogotá: TM Editores, 1996

FAYOL, H. Administración industrial y general. Paris, 1926.

SERNA, H. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología

PERFETTI Mauricio, Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB). II Trimestre. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib

12. ANEXOS

1. ENCUESTA

Buen día somos GINA LORENA MARTINEZ y RAFAEL EDUARDO MEJIA, estudiantes de decimo semestre de Administración de Empresas en la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, y estamos realizando una encuesta como parte de la práctica empresarial desarrollada en las instalaciones del Restaurante Sancocho los Pinos. Formulación de prácticas óptimas de consumo a partir de la identificación de los impactos generados por el consumismo en determinadas variables de los entornos social, económico y ecológico en seis hogares por cada estrato del municipio de Popayán". Quisiera que por favor me contestara algunas preguntas. Sus respuestas serán de gran importancia para nosotros y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación y estarán bajo un acuerdo de confidencialidad.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – RESTAURANTE SANCHO LOS PINOS

AYÚDANOS A MEJORAR

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

SEXO

Hombre ☐

Mujer ☐

¿Con que frecuencia visita SANCOCHO LOS PINOS?

Diariamente _____

Varias veces a la semana _____

Una vez a la semana _____

Varias veces al mes _____

Una vez al mes _____

Alguna vez a lo largo del año _____

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – RESTAURANTE SANCHO LOS PINOS

CALIDAD

	De Acuerdo	**En Desacuerdo**
La comida es servida caliente y/o fresca	_____	_____
El menú presenta suficiente variedad de productos	_____	_____
La cantidad de comida es adecuada	_____	_____
La oferta de bebidas es suficiente	_____	_____

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – RESTAURANTE SANCHO LOS PINOS

ATENCIÓN RECIBIDA

	De Acuerdo	**En Desacuerdo**
Los empleados son pacientes tomando nota	_____	_____
Los empleados hablan claramente	_____	_____
Los empleados son educados y corteses	_____	_____
El servicio es puntual	_____	_____

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – RESTAURANTE SANCHO LOS PINOS

SALON

	De Acuerdo	**En Desacuerdo**
La carta es fácil de leer	_____	_____

El tamaño de las mesas es el adecuado _____ _____

Los servicios están limpios _____ _____

Los servicios disponen de utensilios de aseo suficiente_____ _____

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – RESTAURANTE SANCHO LOS PINOS

Por favor valore de 1 a 10 donde 1 es malo y 10 excelente. Los siguientes aspectos generales del restaurante SANCOCHO LOS PINOS.

Atención recibida	1__	2 __	3__	4__	5__	6__	7__	8__	9__	10__
Calidad de la comida	1__	2 __	3__	4__	5__	6__	7__	8__	9__	10__
Precio	1__	2 __	3__	4__	5__	6__	7__	8__	9__	10__
Horario	1__	2 __	3__	4__	5__	6__	7__	8__	9__	10__
Parqueadero	1__	2 __	3__	4__	5__	6__	7__	8__	9__	10__