

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE PICAÑA PARRILLA-BAR

**AUTOR
ALEXIS METAUTE PANIAGUA**

**Trabajo de grado para optar al título de:
Ingeniero Administrador**

**DIRECTOR:
Rubén Darío Botero Tobón**



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PRELIMINARES	2
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES.....	2
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. MARCO DE REFERENCIA	4
1.3.1. Plan estratégico	4
1.3.2. Diagnóstico interno	5
1.3.3. Diagnóstico externo	7
1.3.4. Definición de escenarios futuros	8
1.3.5. Formulación del plan estratégico	9
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA.....	11
2.1.1. Recolección de información	11
2.1.2. Procedimiento.....	11
2.1.3. Análisis de datos.....	13
3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS	14
3.1. Análisis del medio Ambiente Interno	14
3.1.1. Cadena de valor organizacional.....	14
3.1.2. Cadena de valor sectorial	21
3.1.3. Competencias Estratégicas	24
3.1.4. Matriz de evaluación factores internos.....	25
3.2. Análisis del medio Ambiente Externo	26
3.2.1. Análisis estratégico del entorno (PESTEL)	26
3.2.2. Fuerzas Competitivas	29
3.2.3. Evaluación de Factores Externos (EFE)	34
3.2.4. Matriz del Perfil Competitivo	36
3.2.5. Mapa de <i>Stakeholder</i>	37
3.3. Análisis Prospectivo	40
3.3.1. Análisis Estructural	41
3.3.2. Formulación de hipótesis	43
3.3.3. Diseño de escenarios	46
3.4. Mapa Estratégico	47

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.5. Productos, Resultados y Entregables Obtenidos.....	48
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
4.1. Conclusiones.....	49
4.2. Recomendaciones	50
Referencias	51

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Cadena de valor organizacional	14
Tabla 2: Niveles de maduración de la carne al seco.....	21
Tabla 3: Comparación del proceso de maduración de la carne	23
Tabla 4: Competencias estratégicas.....	24
Tabla 5: Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)	25
Tabla 6: Análisis de fuerzas competitivas (Porter)	29
Fuente: Elaboración Propia	30
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	34
Tabla 8: Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 9: Mapa de <i>Stakeholders</i>	38
Tabla 10: Mapa de <i>Stakeholders</i> (A donde queremos llevar)	39
Tabla 11: Análisis Prospectivo 15 factores claves	40
Tabla 12: Indicador de Valor	42
Tabla 13: Valor agregado en el servicio	43
Tabla 14: Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico.....	43
Tabla 15: Competitividad del sector gastronómico	44
Tabla 16: Cambios en los hábitos de consumo	44
Tabla 17: Nuevas formas de pago.....	45
Tabla 18: Diversificación de las <i>vending machine</i>	45
Tabla 19: Diseño de escenarios	46
Tabla 24: Productos, Resultados y Entregables Obtenidos	48

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1: Resultados del (MicMac) 15 Factores Claves.....	41
Figura: 2 Mapa de influencia/dependencia directa.....	42
Figura 3: Gráfica de influencias directas.....	42
Figura 4. Mapa de Objetivos	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1 Diagnóstico de Factores Internos.....	53
ANEXO 2 Medio Ambiente Externo.....	55
ANEXO 3 Matriz de perfil competitivo.....	57
ANEXO 4 (a). Análisis Prospectivo.....	58

RESUMEN

En Colombia el sector gastronómico es un importante ítem para la industria “comercio, restaurantes y hoteles” y presenta crecimientos promedio en el país del 22% anual, pero el 45,5% de estos nuevos restaurantes no dura mas de 2 años establecido y una de las principales razones es la falta de planeación en este tipo de instituciones. En la actualidad, el restaurante Picaña Parrilla Bar, tiene año y medio de fundado, no se encuentra completamente establecido en el mercado ni constituidos como una empresa sólida; por esta razón la presente investigación tiene como objetivo general: Proponer el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla-Bar para el periodo 2019 – 2021.

La investigación inicia, con el análisis de los factores internos que comprende en identificar el ámbito de actuación de la empresa, su configuración estructural, así como el conjunto de componentes tangibles e intangibles de los que se dispone, entre ellos se encuentra: la cadena de valor organizacional, la cadena de valor sectorial y para finalizar la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

De igual manera, se realiza el análisis de los factores externo con la observación del entorno (PESTEL), que aborda los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, existente en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos en el restaurante. También, se hace el análisis de las fuerzas competitivas (Porter), la evaluación de los factores externos (*EFE*), la matriz del perfil competitivo y el mapa de *Stakeholders*. Igualmente, se define los escenarios futuros, indicando las relaciones entre tendencias e incertidumbres que gobiernan el ambiente presente y condicionan el futuro, para ello se emplea la Matriz de impacto cruzado. Multiplicación aplicada a una clasificación (*MicMac*), de esta manera se identifican las variables esenciales y los factores que son claves para la dinámica del sistema del restaurante Picaña Parrilla – Bar.

De la misma forma, se construye el mapa de objetivos y mapa estratégico, el cual es una representación visual que especifican las causas y efectos, que sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas de los resultados. Finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: plan estrategico, diagnostico interno, diagnostico externo, prospectiva, mapa de objetivo

ABSTRACT

In Colombia, the gastronomy sector is an important item for the "commerce, restaurants and hotels" industry and presents average growth in the country of 22% annually, but 45.5% of these new restaurants do not last more than 2 years and a of the main reasons is the lack of planning in this type of institutions. Currently, the restaurant Picaña Parrilla Bar, has been founded for a year and a half, is not fully established in the market nor established as a solid company; for this reason the present investigation has as a general objective: Propose the strategic plan for the company Picaña Parrilla-Bar for the period 2019 - 2021.

The research begins with the analysis of the internal factors involved in identifying the scope of action of the company, its structural configuration, as well as the set of tangible and intangible components that are available, including: the chain of organizational value, the sectoral value chain and to finalize the matrix of evaluation of internal factors (EFI).

Likewise, the analysis of external factors is performed with the observation of the environment (PESTEL), which addresses the political, economic, social, technological, environmental and legal factors existing in the global and national environment, which potentially offer opportunities, threats and risks in the restaurant. Also, the analysis of competitive forces (Porter), the evaluation of external factors (EFE), the competitive profile matrix and the stakeholder map are made. Likewise, future scenarios are defined, indicating the relationships between trends and uncertainties that govern the present environment and condition the future, for which the Cross Impact Matrix is used. Multiplication applied to a classification (MicMac), in this way the essential variables and the factors that are key to the system dynamics of the Picaña Parrilla - Bar restaurant are identified.

In the same way, the map of objectives and strategic map is constructed, which is a visual representation that specifies the causes and effects, which serve to illustrate how the perspectives of the results interact. Finally conclusions and recommendations are made.

Keywords: strategic plan, internal diagnosis, external diagnosis, prospective, objective map

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se recoge información necesaria para la formulación del plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla – Bar, ubicado en la ciudad de Medellín, organización de emprendimiento familiar, con año y medio de fundada, y tiene como especialidad los cortes gruesos de carne a la parrilla, que buscan satisfacer las necesidades gastronómicas del público en general.

La vida agitada de los colombianos, cada vez con menos tiempo, llevó a la mayoría a buscar mejores opciones para almorzar cerca a sus sitios de trabajo, lo que despertó entre las grandes cadenas de restaurantes la necesidad de estudiar exhaustivamente otros sectores, especialmente los de mayor movimiento financiero y empresarial, para instalar sus negocios.

Así lo evidencian algunos estudios, como el más reciente global de Nielsen sobre tendencias de comida fuera del hogar, desarrollado con encuestas en 61 países del mundo, siete de ellos latinoamericanos, incluido Colombia, que ocupa el cuarto lugar de esta preferencia. “Aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, las múltiples ocupaciones hoy los obligan a cambiar esta dinámica, hasta el punto que 38% de los comensales dijeron tomar sus alimentos fuera de ella”. (Dinero, 2016)

El informe demuestra que en los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento, es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas.

El sector gastronómico en Medellín, es más que una bandeja paisa. En los últimos cinco años la ciudad se destaca por su variedad gastronómica convirtiéndose en un referente de la economía nacional. Cocinar a la parrilla, es un método de cocción preferida por la gente, que con el tiempo, se fue convirtiendo en un punto de encuentro ideal para las familias y amigos que buscaban un sitio con gran diversidad de opciones para elegir. Aunque, una encuesta hecha por Groupon a 762 colombianos, entre los 18 y 65 años, determinó que el menú que más les atrae son las recetas nacionales, las parrillas, las propuestas italianas, mexicanas y peruanas. (Dinero, 2016), lo que implica una ventaja competitiva para Picaña Parrilla-Bar.

Como se puede observar en el párrafo anterior, la preferencia de los colombianos en la segunda opción es la parrillada, tendencia que permitiría el posicionamiento en el mercado de los restaurantes de esta especialidad, situación que está lejos de la realidad del restaurante Picaña Parrilla – Bar, que a pesar de contar con una carta con diversidad de platos, a un precio competitivo para el sector y para todos los gustos, no se encuentra completamente establecido en el mercado ni constituido como una empresa sólida; por esta razón se busca proponer el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla-Bar para el periodo 2019 – 2021, con el fin de analizar los factores intervinientes internos y externos, además de hacer el análisis prospectivo para originar el plan estratégico para aumentar las ventas y el valor agregado que ello implica.

Para concluir, la investigación se realiza en tres secciones que son: las preliminares, enfoque metodológico, y productos resultados y entregables.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1. PRELIMINARES

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

La planificación estratégica en las empresas, desencadena una serie de procedimientos en diferentes tipos de actividades como lo son: la misión, visión, el análisis interno y externo, medios esenciales para solidificar bases fundamentales en la consolidación del negocio e incremento de la competitividad y su influencia en la mejora de la comunicación laboral, el diseño de cargos y la cadena de mando en el gobierno interno de las empresas. Barrios (2016). De esta manera, los resultados de una planeación estratégica no sólo crean bases firmes para el crecimiento y un mecanismo ágil para la absorción del conocimiento en las empresas, sino que también, generan un camino a futuro con una posible creación de valor, partiendo desde la fijación de metas-objetivos (Papke-Shields, 2017). Así mismo, se fijan las bases de la estandarización de situaciones básicas como por ejemplo: el aprovechamiento completo de los espacios y equipos. Horng (2013).

El sector gastronómico es uno de los principales medios de emprendimiento para las familias Betancourt, (2014). En Medellín específicamente, según cifras de la Cámara de Comercio los restaurantes y los hoteles representan un 28,5% del empleo, Mora (2015). Lo que destaca la importancia del sector en la economía colombiana.

El restaurante Picaña Parrilla-Bar, es un emprendimiento familiar enfocado en la preparación y comercialización de platillos de carne a la parrilla, nace con las siguientes especificaciones en su misión y visión.

- **Misión**

Picaña Parrilla-Bar, es un restaurante de cortes grueso de carne a la parrilla con servicio de bar que busca satisfacer las necesidades gastronómicas y de esparcimiento de nuestro público en general, ofreciendo alimentos, bebidas y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes. Además, ser un espacio de trabajo que permita el desarrollo de sus colaboradores en el grupo, tomando como estrategia principal el mejoramiento continuo de los estrictos estándares de calidad y buen servicio en un ambiente seguro, agradable y familiar a un precio competitivo de la mano de los proveedores estratégicos del sector.

- **Visión**

En el año 2021, ser reconocidos por brindar una propuesta gastronómica asequible y de calidad, con bebidas y cortes gruesos de carnes a la parrilla. Posicionándonos como el principal referente en carnes y entretenimiento en el sector Laureles con un equipo de trabajo capacitado y profesional.

A pesar del esfuerzo, en este momento el restaurante Picaña, Parrilla – Bar, presenta un estado financiero o económico del negocio sin pérdidas durante sus años de funcionamiento, pero a su vez no muestra signos relevantes de crecimiento de valor frente a la percepción de sus partes involucradas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

De acuerdo con lo planteado, el problema es causado por la desorganización gerencial con la que la empresa es administrada, esta problemática también se ve reflejada en los diseños de los cargos y comunicación deficiente entre los empleados, además entre empleados y la dirección, altas rotaciones de colaboradores, bajas ventas en horarios nocturnos, entre otros. Por lo cual, estos problemas representan un decrecimiento a largo plazo del establecimiento y amenazan su permanencia en el mercado, Espinosa, (2015).

Las situaciones resaltadas anteriormente en Picaña Parrilla-Bar han entorpecido el alcance del restaurante, además se desaprovecha la ubicación para llegar a más mercados como el de los turistas, los cuales frecuentan la zona hotelera del sector de la 70 y el funcionamiento sostenible de la gastronomía en horas de la noche. Sormaz, Akmese, Gunes, & Aras (2016).

Esta la actualidad representa más que una oportunidad, una necesidad, la implementación de un plan estratégico en el cual se encargará de formar bases firmes y de largo plazo para aquellos restaurantes jóvenes que no se encuentran completamente establecidos en el mercado, ni constituidos como empresas sólidas, en una actualidad empresarial antioqueña en donde las empresas constituidas en el 2010, el 36,63% de estas, ya habían sido liquidadas para el 2014 Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2015b.).

Según la indagación bibliográfica en bases de datos académicos internacionales y nacionales sobre el tema, se consiguieron clarificar referentes importantes sobre planificación estratégica, diseñados y aplicados en empresas de distintas razones sociales, en general y en restaurantes, en particular.

- **Antecedentes**

- ***Plan de Negocios para la Creación de un Restaurante: caso Comida Fusión, Enfocado en Combinar Platos***

La autora Viviana Duque Lamir, en el año 2015, en su trabajo elaboración de un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida fusión, enfocado en combinar platos italianos con comida latina, el cual consistió en un proyecto de negocios para la creación de un restaurante, llamado Adhara cocina fusión, encargado en mezclar la cocina italiana con la latina, y que se encuentra ubicado en el sector de Usaquén en la ciudad de Bogotá, Colombia. Adhara cocina fusión es una propuesta innovadora y atractiva, que busca diferenciarse de los demás restaurantes de la ciudad gracias a aspectos como la calidad del servicio, la perfecta relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público, su ubicación y la originalidad de sus platos. García, (2017).

Este antecedente hace énfasis en un plan de negocio, procedimiento relacionado con la planificación estratégica, en el cual se proyecta los escenarios futuros.

- ***Factibilidad de emprender un proceso de internacionalización de la empresa “De Los Montes”***

En la búsqueda de la factibilidad de internacionalización para la compañía “De Los Montes”, los autores Daniel Cuervo y María del Pilar Blanco realizaron una investigación descriptiva para la empresa colombiana en la que identificaron los factores internos y externos junto con oportunidades en las diferentes áreas.

Luego de los estudios realizados se pudo determinar que la empresa “De Los Montes” debe seguir un modelo “born global” para su internacionalización, para manejar un riesgo mínimo e invertir según la demanda que este teniendo el país en el que se desea participar. Además, se notaron puntos por mejorar en el ámbito interno de la compañía como la falta de personal especializado del área comercial, transformación de la misión y visión, y además una ampliación del portafolio. Cuervo Estrada, D., & Blanco Palomino, M. del P. (2016).

Esta investigación aporta al presente trabajo, procedimientos inmersos en la planificación estratégica, como son los factores internos y externos de la empresa en estudio, para originar la factibilidad para emprender a nivel internacional.

Plan estratégico de mercadeo para el restaurante de comida típica “Corocora Fusión” de la ciudad de Cali

Diseño del plan estratégico de mercado propuesto logrará que el Restaurante Corocora Fusión, cuente con una herramienta sólida para el incremento del 7% de las ventas anuales con la inversión del 10% de estas en publicidad y mercadeo. Lo que servirá de referencia para aplicar acciones en función del incremento de clientes que comprenden platos especiales de la carta o menú para eventos.

Por otro lado, se analizaron los factores externos como internos que puedan afectar el posicionamiento del Restaurante Corocora Fusión, mediante un análisis situacional macro y micro empresarial y con la ayuda de matrices como DOFA, MEFI, MAFE y de competitividad, establecer estrategias correctivas aprovechando al máximo las fortalezas de la empresa. García, (2017).

El aporte de esta investigación, está relacionado con el plan estratégico y las matrices utilizadas para mejorar la competitividad del restaurante.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo General

Proponer el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla-Bar para el periodo 2019 y 2021.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el diagnóstico del medio ambiente interno del restaurante Picaña Parrilla-Bar.
- Elaborar el diagnóstico del medio ambiente externo de Picaña Parrilla – Bar.
- Definir los escenarios futuros para el periodo 2019 – 2021.
- Formular el plan estratégico para el periodo 2019 – 2021.

1.3. MARCO DE REFERENCIA

En esta etapa del proceso de investigación, se reúne la información necesaria, fundamentada en la teoría del plan estratégico de la empresa Picaña Parrilla- Bar, con el propósito de brindar un conocimiento de claridad acerca de la realidad de este negocio.

1.3.1. Plan estratégico

Según los autores Gerry, Scholes & Whittington. (2014), definen la estrategia como “el camino de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un contexto cambiante, mediante el uso de sus recursos, con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados” (p.153). Es por ello, que la planificación estratégica se adopta desde diferentes niveles y dependiendo de este nivel su propósito cambia, en lo corporativo, competitivo y operativo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la obra los autores, en el nivel corporativo, determinan una metodología basada en tres componentes vitales para la creación e implementación de un plan estratégico a la medida; estos componentes son: la posición estratégica, las elecciones estratégicas para el futuro y el método del desarrollo en acción.

- La posición estratégica: que está conformada por la comprensión de los factores que afectan a la organización tanto interna como externamente, junto con el análisis de las expectativas e influencias de las partes interesadas y de esta manera determinar la situación actual del negocio.
- Las elecciones estratégicas para el futuro: la constituyen las bases de la destreza desde todos los puntos de vista (corporativo, unidades de negocio, direcciones y métodos de desarrollo). Además, integra la factibilidad de diferentes decisiones junto con la elección del camino más apto para el caso de estudio.
- El método de desarrollo en acción, por otra parte, se encarga de plasmar las diferentes formas disponibles para la aplicación del plan estratégico final y de esta manera fomentar la mejor adaptación por parte de la organización con respecto al plan, que sea más acorde a la situación que vive la compañía.

Por lo tanto, diseñar, aplicar y evaluar estrategias, es una necesidad fundamental para garantizar el crecimiento y posicionamiento del restaurante Picaña Parrilla Bar, así, la comercialización o marketing, entendido a groso modo, como el conjunto de técnicas y herramientas que mejoran la mercantilización del servicio.

El nivel de competitividad, es la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en el mercado, entregando un mayor valor agregado para el cliente del que la competencia ofrece, en la cual inciden factores económicos, que se presentan en la capacidad de la empresa al integrarse al mercado con su innovación y flexibilidad para adaptarse al mercadeo (Sanyes, 2015).

De esta forma la competitividad y la rentabilidad inciden en la estructura de un sector, no importa si se trata de un sector que ofrece servicios o productos o si tiene alta tecnología, sino qué tanto se adaptó a las condiciones del entorno como los ciclos de negocio y así a multiplicidad de factores en los que se traduce las fuerzas competitivas

El nivel de operatividad, según los autores antes mencionados, hacen referencia a la definición de este nivel, como un modelo compuesto por tareas y procesos enfocados a la mejora de la organización, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas como sus diferentes objetivos operativos, los que derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de la actividades de la cadena de valor interno, por tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.

En la misma se pueden ver alcance y funciones de la gestión operativa como los cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, está influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos, la tecnología, la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos.

1.3.2. Diagnóstico interno

La primera tarea a realizar en un análisis del ambiente interno “es elaborar una lista amplia, general e irrestricta de puntos fuertes, débiles, neutros y los que necesitan ser mejorados, o

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

sea, aquellos que favorecen o perjudican a las empresas” (p. El diagnóstico interno o análisis interno, se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comercial. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada perfil de capacidad interna (Costa, 2006).

La finalidad del diagnóstico interno, comprende en identificar el ámbito de actuación de la empresa, su configuración estructural y jurídica, así como el conjunto de componentes tangibles e intangibles de los que se dispone.

- **Cadena de valor organizacional**

La cadena de valor organizacional, explica Porter (2009), “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (p.308). Al mismo tiempo el autor hace referencia al análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en los costos por unidad de una compañía, se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

Así mismo, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades. (Arnedo, 2012).

- **Cadena de valor sectorial**

De acuerdo con Porter, (1987.), “La cadena de valor sectorial es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes” (p.72). Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que esta genera.

La ventaja competitiva se logra, cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor sectorial, de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales, por consiguiente, una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Los restaurantes poseen factores importantes que aportan a su éxito y entre ellos se encuentra la materia prima, que en el caso de Picaña Parrilla - Bar es la carne, el proceso productivo de la carne de res es a través de la ganadería, en la cual cada parte de este proceso se ve reflejado en la calidad de la carne al final de la cadena productiva.

- **Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)**

La matriz de los factores internos, influye en el desempeño de una organización, el autor David, (2008), la define como el proceso que: “resume y evalúa las fuerzas, debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (p.143).

1.3.3. Diagnóstico externo

El diagnóstico externo, es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. No obstante, a menudo se presentan dificultades para determinar con certeza o exactitud dónde están las fronteras o los auténticos límites de la empresa con respecto a lo que se conoce como medio exterior. El entorno así definido, es algo extraordinariamente amplio que desde un punto de vista operativo sería casi imposible de analizar por su amplia generalidad. Es por ello, que se puede convenir que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tenga una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar (David, 2003).

- **Análisis estratégico del entorno (PESTEL)**

El análisis estratégico del entorno (PESTEL), permite previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos a la empresa. Al describir el entorno actual y futuro con base a estas variables, se está realizando un ejercicio de reflexión que puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano. (Ruiz, 2012).

- **Análisis de fuerzas competitivas (Porter)**

En esta etapa el proceso estratégico, tiene como objetivo, a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular el diagnóstico estratégico de la empresa. Las cinco fuerzas de Porter (1987), facilitan el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia.

El modelo de la Cinco-Fuerzas Competitivas, constituye el marco de referencia más utilizado para evaluar el atractivo del sector. El modelo postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad entre competidores y la amenaza de sustitutos. (Porter M. , 2009)

- Poder de Negociación de los Proveedores: Un mercado o segmento del mercado, no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Poder de Negociación de los Clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Amenaza de Nuevos Competidores: El mercado o el segmento, no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Amenaza de Ingreso de Productos/Servicios Sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y del sector.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección

que le otorga esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

- La rivalidad entre los competidores: Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos es la prospectiva de una organización, esta se realiza, con la información veraz, completa y confiable que se obtenga de conocer el entorno de la empresa. Este análisis permitirá evaluar y resumir la información del entorno general (PESTEL), así se podrá determinar, si la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que existe en el macro entorno (David, 2008).

- **Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo tiene como fin, identificar los principales competidores de la empresa objeto de estudio, para este caso se realizan comparaciones relativas, seleccionando factores críticos de éxito que se deben considerar, según la información que ve relevante analizar de los competidores.

El proceso de calificación culmina cuando se multiplica el peso que se le asignó a cada variable por la calificación asignada, para así obtener el total ponderado de cada organización, conociendo de esta forma la posición final que se tiene frente a los competidores (Armijo, 2011).

- **Mapa de Stakeholders**

El mapeo de actores claves (*MAC*), es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Para Santeli, (2016), el mapa de *Stakeholders*, “no solo consiste en sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y su perspectiva en un futuro inmediato” (p.34).

Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diverso tipo, el abordaje de estas redes, se caracteriza por considerar que se puede pensar en la sociedad como estructura, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores, sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución.

1.3.4. Definición de escenarios futuros

De León, (2012), lo define, los escenarios futuros, como: “una herramienta para ordenar las alternativas futuras a partir de las cuales las decisiones pueden ser tomadas” (p.47). Es una descripción acerca de cómo podría resultar el futuro, básicamente está entre el mundo de los hechos y el mundo de las percepciones. Los escenarios, son un camino para visualizar el futuro combinando varias imágenes.

Boaventura & Fischmann (2008), indican que los componentes básicos de los escenarios futuros son :

- Tendencias: consisten en el cambio continuo e incremental de determinado aspecto sobre un determinado período de tiempo.
- Incertidumbres: está constituida por aquellos eventos en que las variables son conocidas pero su probabilidad no.
- Relaciones entre tendencias e incertidumbres que gobiernan el ambiente presente y condicionan el futuro.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La imagen del futuro.

Existe una variedad de contextos, que son conceptualizados como descripciones de los estados futuros viables que estos intentan tomar en cuenta disposiciones del pasado y presente, con enfoques normativos que implican diferentes definiciones.

- **Matriz de Impacto MicMac** (Software)

La Matriz de impacto cruzado. Multiplicación aplicada a una clasificación (*MicMac*). La (*MicMac*) se presenta, según Garza & Cortez (2011) como “un conjunto de elementos interrelacionados (variables/factores). La red de interrelaciones de estos elementos, es decir, la configuración del sistema (estructura), constituye la clave de sus dinámicas y es bastante permanente. (p.21), es entonces una herramienta que permite describir el sistema a través de una matriz. El análisis estructural, comprende tres etapas:

1: Inventario de variables / factores: Esta etapa, que es la menos formal, es crucial para el resto del proceso.

2: Descripción de las relaciones entre variables: Durante esta segunda etapa, el punto es reconstituir y describir la red de relaciones entre las variables / factores.

3: Identificación de variables esenciales: Esta última etapa consiste en identificar las variables esenciales y los factores que son claves para las dinámicas globales del sistema.

1.3.5. Formulación del plan estratégico

El plan estratégico, es la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la dirección estratégica; hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. (Armijo, 2011)

Es la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

- **Definición de la opción estratégica**

Como lo expresa Schnaars (1994), “la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales” (p.82). Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que varios expresan ideas y ambicionan hacerlas valer.

Otro aspecto importante y que muchos dejan de lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos; debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura, por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Construcción del mapa estratégico**

Schnaars (1994), describen al mapa estratégico como “una representación visual de cómo el equipo directivo cree que conducirá su estrategia, así como una hoja de ruta que muestra los caminos para llegar a destino” (p.173). Mostrará la cadena de objetivos estratégicos que conducirán al éxito, siendo una herramienta que proporciona una visión macro de una organización, y proveen un lenguaje para describirla.

Los mapas estratégicos se diseñan específicamente para ver la causa y efecto de los factores intervinientes en el sistema y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas de los resultados financieros, y también se consigue únicamente si los clientes están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tarea, qué tecnología de la información y qué entorno cultura organizacional se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá.

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

La perspectiva metodológica, permite describir de manera detallada el procedimiento utilizado en el estudio, que tiene como objetivo general: Proponer el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla-Bar durante el periodo 2019 y 2021

El paradigma predominante utilizado es el cualitativo, porque se realiza el análisis del diagnóstico interno y externo del Restaurante Picaña Parrilla – Bar, ubicado en la ciudad de Medellín, donde se evidencia la situación actual de la empresa.

2.1.1. Recolección de información

Esta fase se desarrolla en cuatro etapas:

- Diagnóstico del medio ambiente interno del restaurante Picaña Parrilla – Bar.
- Análisis del medio ambiente externo del restaurante Picaña Parrilla – Bar.
- Definición los escenarios futuros.
- Mapa estratégico.

2.1.2. Procedimiento

Para abordar la metodología, se utilizó el procedimiento del plan estratégico, el cual permitió, diseñar, desarrollar, aplicar y analizar las matrices necesarias para diagnosticar el medio ambiente interno y el medio ambiente externo, definir los escenarios futuros y formular el plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla- Bar.

El diagnóstico del medio ambiente interno, se emplearon las siguientes matrices:

- La cadena de valor organizacional: es la herramienta estratégica utilizada para analizar las actividades de la empresa Picaña Parrilla- Bar. Se diseñó el formato contentivo de la siguiente información: actividad, descripción, eficiencia interna, importancia en competitividad y acciones a seguir. Al finalizar se analizan los resultados. Ver anexo (1a). La cadena de valor sectorial se utiliza en esta actividad para analizar la actividad de maduración de la carne.
- Matriz de competencias estratégicas para determinar y analizar los recursos umbrales del restaurante Picaña Parrilla – Bar. Anexo (1.b)
- Para finalizar, se elaboró y aplicó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en la cual, se destacan las fortalezas y debilidades internas. El procedimiento para su elaboración fue el siguiente.
 - Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría interna.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante).
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Anexo (1c)

Igualmente, el diagnóstico del medio ambiente externo del restaurante Picaña Parrilla- Bar se usó y analizaron las siguientes matrices:

- Análisis de las Fuerzas Competitivas (Porter); en ella se observa el comportamiento de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad del entorno gastronómico, incluye fuerzas de competencias, ver anexo (2a):
 - Poder de negociación de los proveedores.
 - Poder de negociación de los clientes.
 - Rivalidad entre los competidores.
 - Amenaza de los nuevos competidores.
 - Amenaza de los productos sustitutos.
- Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE), contentivas de las oportunidades y amenazas del restaurante Picaña Parrilla – Bar. Anexo (2b)
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC), esta herramienta permite comparar el restaurante Picaña Parrilla – Bar, con sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Ver anexo (2c).
- Mapa de Stakeholder. Ver anexo (2d)
- Análisis estratégico del entorno (PESTEL), analiza los factores externos desde seis ámbitos, los cuales son:
 - Factor Político
 - Factores Legales
 - Factor Económico
 - Entorno Social
 - Entorno Tecnológico
 - Entorno Ambiental

El análisis prospectivo: es la herramienta que permitió la reflexión colectiva sobre el futuro en el restaurante Picaña Parrilla – Bar, este análisis organizado admite el sistema de variables de la organización que con ayuda de la matriz, relaciona todos los elementos para identificar los factores que determinan el futuro de dicho sistema. Ver anexo 3(a)

- Análisis Estructural: para este análisis se utilizó el (*MicMac*) programa o software que se utilizó como herramienta de ayuda en el análisis prospectivo del restaurante. En este proceso se seleccionaron tres factores de la zona de poder y tres de la zona de conflicto. Ver anexo 3 (b)
 - *Las influencias oscilan entre 0 y 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:*
 - *0: sin influencia*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- 1: *Débil*
- 2: *Influencia moderada*
- 3: *Fuerte influencia*
- P: *Influencias potenciales*

El análisis estratégico, es el resultado del estudio de las fuerzas influyentes del entorno, se construyó el mapa estratégico con los objetivos que requiere Picaña Parrilla – Bar, el cual es una representación visual de cómo el equipo directivo conducirá su estrategia. El mapa estratégico incluye:

- Los objetivos
- Estrategias
- Fechas
- Responsables

Igualmente, los objetivos se subdividen en perspectivas de: aprendizaje, productividad, del cliente y financiera

2.1.3. Análisis de datos

La información se analizó de acuerdo a las matrices del diagnóstico del medio interno y medio ambiente externo. Seguidamente se definen los escenarios futuros y el plan estratégico de Picaña Parrilla- Bar.

3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

3.1. Análisis del medio Ambiente Interno

3.1.1. Cadena de valor organizacional

La cadena de valor organizacional, es una herramienta utilizada para las actividades de la empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Tabla 1: Cadena de valor organizacional

Actividades primarias:				
• Logística de entrada:				
Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Recepción de los pedidos de materia prima y bebidas	Consta de la llegada de todo tipo de materia prima (carne, verduras, fruta, pulpas, granos), y de todas las bebidas (gaseosas, agua, licores, cervezas, etc...)	Alta	No	Mejorar su optimización a largo plazo buscar su tercerización, la materia prima y con relación a las bebidas Optimizar <i>Outsourcing</i> , pero por el momento no es lo suficientemente grande como para tercerización
Inspección de la maduración de la carne	Es necesario que la carne tenga un periodo mínimo de maduración (20 días en picaña. Esto hace que la carne obtenga un mayor sabor e incremente su ternura	Alta	Si	Verificar el proceso de credibilidad que los proveedores proporcionan, acompañado de unas características especiales que la carne adquiere
Revisión de calidad de pedidos	En este paso se revisa la calidad de los pedidos, las fechas de vencimiento y los detalles importantes que ayudan a evitar los sobrecostos.	Alta	Si	Revisar periódicamente las fechas de vencimientos de los pedidos para evitar pérdidas y sobrecostos. Continuar mejorando en esta actividad a pesar de que el proceso se realiza de manera eficiente y detallada, es importante que suceda

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

				continuamente ya que en caso contrario puede implicar un problema con proveedores.
Almacenamiento de bebidas y materia prima no perecedera en bodega	Consta de guardar las bebidas que llegan en bodega	Alta	No	Reducir los costos fijos del negocio, siempre y cuando se ajuste al proceso del restaurante
Almacenamiento de materia prima perecedera en refrigerador	Consta de guardar la materia prima que llegan en el refrigerador	Alta	Si	Proporcionar cuidados especiales, por lo tanto es necesario comprar refrigeradores para separar los alimentos perecederos del proceso de maduración de la carne.
Refrigeración	Llevar de la bodega al refrigerador las bebidas para lograr que alcancen una temperatura ideal.	Alta	Si	Estandarizar las cantidades de bebidas que deben estar en las neveras, para que alcancen la temperatura ideal al cliente.

• **Operaciones:**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Preparación de salsas	Elaboración de aderezos, salsas y condimentos claves para la diferenciación de los platos	Baja	Si	Desarrollar una salsa característica y competitiva que encierre la esencia del restaurante en el corto plazo
Seccionar la carne	El corte de la carne se ve reflejado en la calidad del plato, esto implica que la carne pierda su ternura	Alta	Si	Capacitar a un auxiliar o colaborador del Chef por efectos de optimización de tiempos del parrillero. Teniendo en cuenta que se debe buscar la mejora continua de todos los procesos que involucren la parrilla
Preparación de alimentos	Elaboración de acompañantes, sopas y ensaladas que acompañen las proteínas	Alta	Si	Innovar y mejorar estos productos que suelen ser muy convencionales
Preparación de bebidas	Consiste en la preparación de jugos, cocteles y sangrías	Baja	Si	Explorar la oferta de las bebidas y buscar la generación del valor con el cliente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Asado de proteínas	Esta comprendido por la preparación central de todos los platos	Alta	Si	Continuar mejorando y preparando nuestros parrilleros para desarrollar cada vez parrillas más exquisitas
Emplatado	Es la presentación final de la comida en el plato para el cliente	Baja	Si	Generar impresión a los clientes potenciales, por lo que se debe buscar un emplatado funcional, es decir que sea visualmente atractivo
Mantenimiento de la parrilla	Debido al alto calor de la parrilla y las salsas involucradas en las preparaciones las parrillas suelen ensuciarse continuamente.	Alta	Si	Mantener limpia la parrilla durante el servicio para que no dañe la estética del corte, o ensuciar las proteínas con residuos de platos anteriores. Es necesario continuar este proceso y en el largo plazo buscar una forma de optimizarlo aún más con nuevas tecnologías.
Lavado de utensilios de cocina	Lavado del menaje en general de la cocina para cumplir los estándares de sanidad	Alta	Si	Conservar la limpieza con el propósito de mantener una imagen intacta para todos los temas de sanidad y los clientes.
Limpieza del salón	Mantener en óptimo estado los espacios donde se encuentran las mesas y por ende los clientes	Alta	Si	Mantener óptimo el restaurante para mejorar las condiciones de salubridad.
Reparación de maquinaria	Se entiende como la reparación de activos como parrillas, estufas, hornos, campana,	Alta	Si	Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo para evitar perturbar el ejercicio del restaurante.

- Logística de salida:**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Entrega de pedido al comensal	Transporte por parte del mesero u domiciliario al cliente final del plato solicitado.	Alta	Si	Entregar los pedidos oportunamente, donde el mesero maneje los tiempos del cliente.
Empacado de domicilios	Para la integridad del plato terminado es necesario realizar un empacado especial cuando no es para consumo en el	Baja	No	Optimizar el servicio de empacado a domicilio a corto plazo, porque la carne tiene la peculiaridad de perder muchas propiedades

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	punto de venta			
Modificaciones posteriores del plato	Esto sucede cuando un cliente tiene alguna inconformidad con el plato que recibió y solicita algún tipo de modificación de este.	Alta	Si	Seguir todos los detalles que los clientes soliciten, desde cambios hasta adiciones. Esta opción siempre está disponible.
Domicilio	Entrega de los pedidos fuera del punto de venta	Baja	No	Domiciliar el servicio a corto plazo, optando por la <i>sub contratación (Outsourcing.)</i>

- **Mercadotecnia y ventas:**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Pedido del cliente	Cuando el mesero recibe la solicitud del cliente	Alta	Si	Mantener en el restaurante mesero capacitado y con experiencia.
Pago del cliente	Transacción monetaria por el servicio prestado al cliente	Alta	No	Ofrecer la mayor cantidad de formas de pago disponibles para lograr que este proceso sea lo más rápido y fácil para ambas partes
Promoción del negocio en las redes sociales	Campañas y distribución de contenido relacionados con estrategias de mercadeo a través de las diferentes redes sociales existentes.	Baja	Si	Implementar estrategias de mercadeo a través de las redes sociales.
Anuncios multimedia	Compartir con el público en general información relevante sobre la gastronomía del restaurante a través de los televisores disponibles.	Baja	Si	Generar foto estudio de la oferta culinaria a través de los medios audiovisuales existentes disponibles en el restaurante en el corto plazo para atraer más clientes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Impulso de productos	Busca enganchar productos de baja rotación con los productos de alta rotación, a través de descuentos, promociones y combos.	Baja	Si	Captar la atención del cliente con descuentos y promociones de productos claves para el restaurante.
----------------------	--	------	----	--

• **Servicio**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Servicio de eventos y celebraciones	En esta actividad se busca el acercamiento con los clientes a los cuales se les ofrece el servicio de: decoración, comida, refrigerios para celebraciones (cumpleaños, bautizos y otros)	Baja	Si	Promover el servicio y la contratación de eventos y celebraciones, con el propósito de tomar mayor iniciativa y proporcionar un servicio completo y estandarizado.
Devolución del plato	Cuando la inconformidad de un comensal con su respectivo plato es total y no desea comérselo ni pagar por él.	Alta	Si	Aceptar la decisión del cliente, debido a que este "siempre tiene la razón" El esquema busca brindar la mejor experiencia en cada ocasión

Actividades de apoyo:

• **Infraestructura de la empresa**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Contaduría	En esta sección se realiza el control de costos y declaraciones legales	Baja	No	Utilizar el software de una manera óptima y contratar a una compañía para las declaraciones y seguimientos legales.
Reparación de inmuebles	Es cuando el inmueble del restaurante se encuentra deteriorado o completamente dañado	Alta	Si	Conservar el inmueble del restaurante siempre en óptimas condiciones y cuando suceden afectaciones a estos, se reparan rápidamente y así evitar perturbar el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ejercicio del restaurante

- Gestión**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Gestión de empleados	Se entiende como todo proceso de atracción, selección, contratación, compensación terminación de contrato	Baja	Si	Implementar un sistema claro de selección, contratación y compensación del personal.
Pago de empleados	Remuneración de los empleados.	Baja	Si	Estimular al personal con remuneración atractiva que los motive a ejercer mejor sus funciones
Capacitación y entrenamiento de empleados	Formación de los colaboradores internos	Baja	Si	Promover el mejoramiento continuo con respecto a las funciones que desempeña cada trabajador
Gestión del Clima laboral	Ambiente emocional en el que los colaboradores del restaurante se encuentran	Baja	Si	Ejecutar estrategias para mejorar la relación laboral dentro del restaurante.

- Desarrollo tecnológico**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Implementación del software empresarial	El software Back&Touch del restaurante	Baja	Si	Mejorar la utilización del software, en todos sus componentes

- Abastecimiento**

Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en la competitividad	Acción a Seguir
Negociación con proveedores	Determinar los precios, características y cantidades de los productos a	Alta	Si	Mantener los proveedores adecuados para la operación y sostener los beneficios

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	proveer.			estratégicos en calidad y precio.
Compra de materia prima y bebidas	Solicitud de facturación por materia prima	Alta	No	Adquirir por medio de los proveedores, materia prima e insumos, bebidas de calidad y la cancelación a mediano plazo, puede ser con la tercerización o facilitado por el software actual.
Compra de menaje y de cocina	Solicitud de suministros esenciales para la cocina como cuchillos, cubiertos, platos y demás utensilios. Además de la adquisición de los principales activos de la empresa y por ende se debe buscar calidad y economía	Baja	Si	Adquirir los suministros esenciales de la cocina para obtener calidad y sea competitiva

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El resultado de la cadena de valor, define las acciones tendientes a mejorar en actividades propias del restaurante Picaña Parrilla – Bar, en el que se incluye el proceso de almacenamiento de bebidas, materia prima e insumos, se requiere proporcionar cuidados especiales, por lo tanto, es necesario implementar refrigeradores con mayor capacidad y eficiencia en un mediano plazo.

Con relación al desarrollo tecnológico, tienen software subutilizado, en consecuencia, es necesario preparar al personal para su incorporación habitual en todos los ámbitos, facturación, inventario, cierre contable, entre otros. También es necesario ejecutar estrategias de mercadeo en las redes sociales, creando un fotoestudio utilizando los televisores del restaurante para atraer a los clientes.

Con respecto a la infraestructura del restaurante Picaña Parilla – Bar, se debe promover, estructurar y organizar el servicio de preparación de eventos, la ampliación de los utensilios de cocina, así como también, conseguir financiación para modernizar la cocina.

Para finalizar, el recurso humano debe ser competente y para ello hay promover estrategias para mejorar el clima laboral, desarrollar actividades de motivación e implementar un sistema claro de selección y de rotación, agregando de esta manera valor en forma directa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.2. Cadena de valor sectorial

Los restaurantes poseen factores importantes que aportan a su éxito y entre ellos se encuentra la materia prima, que en el caso de Picaña Parrilla – Bar es la carne. El proceso productivo de la carne de res es a través de la ganadería, en la cual cada parte de este proceso se ve reflejado en la calidad del producto final de la cadena de valor, para ello se requiere del proceso de cadena de frío y maduración.

- **Cadena de frío y maduración**

En general, los productos cárnicos son delicados y la comercialización en régimen de refrigeración es corta. Debe separarse su conservación cuando son productos perecederos. Lo más usual de conservación y de transporte es en medias canales, también se hace deshuesada o troceada, requiriendo un cuidado especial y extremo cuando se hace de esta manera. (Page, 2018).

Aparte de la temperatura y del tiempo, hay otros factores, entre ellos se encuentra la humedad, si está por debajo de la recomendada, se producen desecaciones y pérdidas de peso excesivas y si está por encima, el riesgo de contaminación por mohos aparece. En la tabla 2, se observan los niveles de conservación de los tipos de carne.

Tabla 2: Niveles de maduración de la carne al seco

	Intervalo de Temperatura Sugerido	Qué ocurre si es demasiado alto	Qué ocurre si es demasiado bajo
Temperatura de almacenamiento	0°C- 4°C	Crecimiento microbiano excesivo (crecimiento de esporas)	La maduración no se desarrolla correctamente.
Humedad variable	65%- 85%	Crecimiento microbiano excesivo (crecimiento de esporas)	Pérdida de peso y mermas excesivas (+ evaporación)

Fuente: Dr. Mauro Vitale, Programa de Calidad de Producto, IRTA

La importancia de este proceso radica, en que el frío genera costos significativos al mantenimiento y maduración de cárnicos del restaurante, por la demanda de energía en su proceso. Por lo tanto, se ha detectado una oportunidad con los proveedores para secuenciar los periodos de maduración de los pedidos y de esta manera atribuirle estos costos de maduración al proveedor. Buscando que las entregas semanales tengan diferentes periodos de maduración y las carnes de rápido flujo se obtenga con un mayor periodo en el proceso.

Al hacer revisión del tiempo de maduración como estándar de calidad, los proveedores que generan confianza al Restaurante Parrilla Picaña-Bar, tienen la estrategia en la cadena productiva de generar productos más elaborados con el propósito de tomar medidas para maximizar los factores cualitativos de la carne.

El proceso al húmedo o al vacío: una vez sacrificado el animal, se corta en piezas del mismo tamaño, se envasan al vacío y se dejan entre 7 y 14 días en una cámara refrigerada entre 1,5° y 3°C. Es un proceso mucho más económico ya que no requiere de tanto tiempo y por otro lado [La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.](#)

la pérdida de peso no supera el 10%. La mayoría de las carnes Premium, son maduradas con este sistema y las encuentras en este formato en el supermercado o tiendas especializadas. Sólo debes preocuparte de que tenga a lo menos 14 días desde su fecha de elaboración para que esté en su punto, para la venta, sin embargo, se recomienda probarla con hasta 25-30 días para que esté sea óptimo.

Por otra parte, asumir el proceso de maduración en el restaurante Picaña Parrilla-Bar, consiste en dejar reposar la carne (canales enteras, cuartos o cortes) en cámaras frigoríficas durante un tiempo determinado. Es el proceso más sencillo desde el punto de vista tecnológico, en cuanto supone un ahorro importante a nivel de materiales y equipos para envasar. No obstante, tiene algunos inconvenientes que pueden pesar significativamente desde el punto de vista económico:

- Necesita espacio específico de almacenamiento: para realizar maduración en seco se necesita una vitrina o una cámara, donde poder dejar las piezas varios días en condiciones controladas.
- Supone unas mermas de proceso que pueden llegar hasta un 15% del peso del corte fresco.

Estos dos inconvenientes se pueden ver superados por los beneficios sensoriales que supone este método, en cuanto acaba a medio y largo plazo, convirtiendo la carne en un producto totalmente diferente que, a nivel de aroma y gusto, se parece más a un producto curado que a un fresco. Estas características organolépticas muy peculiares de la carne madurada en seco dependen de muchos factores, algunos de ellos muy importantes para conseguir el producto deseado:

- Características del corte/pieza: peso inicial, cantidad y calidad tanta de la grasa subcutánea como de la inter e intramuscular.
- Condiciones de maduración (temperatura y humedad relativa): el grado de mejora de la ternera durante la maduración se relaciona con la temperatura. Cuanto más elevada es la temperatura, más rápidos son los cambios de la carne.
-

Sin embargo, las temperaturas más altas también promueven el crecimiento bacteriano, por lo que la maduración se realiza generalmente a una temperatura tan baja como sea posible, sin llegar a congelar la carne, entre 2º c a 3ºc. Para que el producto se madure, satisfactoriamente el tiempo requerido solo con 2 semanas o 15 días, pero hay que mantener una temperatura estable; por tanto, la cámara de maduración debería tener un acceso independiente y separado del exterior mediante una sala pequeña refrigerada que evite la entrada de aire caliente y humedad.

Para evidenciar el seguimiento de la maduración en el restaurante Picaña Parrilla – Bar, en los costos de energía, se presenta las siguientes características de la cava para comprobar la diferencia en este ámbito ya que nivel de materiales y equipos para envasar hay un ahorro significativo.

Tabla 3: Comparación del proceso de maduración de la carne

	Proveedor	Picaña Parrilla-Bar
Tiempo de Maduración	15 días	15 días
Equipos requeridos	-Texturómetro o un analizador de alimentos que mide la textura de la carne -Cizalla especial: para el corte de la carne. -Congelador o cava con vitrinas	-Congelador o cava -Cuchillos para el corte de la carne.
Pérdida producida en el peso del producto al finalizar el proceso de maduración	10%	20%
Condiciones del espacio utilizado en la nevera o congelador	Disponibilidad máxima de la carne, con vitrinas de control, evitando las fluctuaciones	Disponibilidad mediana, de cava, no posee vitrinas para evitar las fluctuaciones.
Control de temperatura	Seguimiento en el control de la temperatura que oscila entre 0° c a 4°c	Seguimiento en el control de la temperatura entre 0°c a 3°c
Condiciones de humedad	65% y el 75%	65% al 90% por la cantidad de veces que se abre la puerta

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al costo, las condiciones y características que se necesitan para el proceso de maduración se concluye que es mejor comprar la carne madurada al proveedor en la actualidad, ya que el proceso de maduración dentro del restaurante requiere la compra de herramientas y equipos, como el texturómetro o un analizador de textura de la carne. También, se observa una pérdida mayor producida en el peso del producto al finalizar el proceso del restaurante Picaña Parrilla - Bar. En las condiciones del espacio utilizado en la nevera o congelador, el proveedor dispone de exclusividad para la carne, además de diferentes vitrinas para que no haya fluctuaciones o entrada de calor o luz durante el proceso, mientras en el restaurante en este nivel, no tiene exclusividad para la carne, sino también utiliza la cava para otros productos.

Igualmente, en la maduración los proveedores asumen el diez (10%) por ciento de pérdida de peso en el proceso, mientras cuando se hace el proceso de maduración en el restaurante es el (20%) por ciento. Así mismo con el control de la humedad es variable, si es baja, merma el peso de la carne, pero como se sacan e ingresa otros productos, entra aire fluctúa la carne afectando la pérdida de peso.

El proceso de frío genera costos significativos al mantenimiento y maduración de cárnicos del restaurante, ya que demanda energía en su proceso, como se observa en la tabla 3. Así mismo, el seguimiento de la maduración es un estándar de calidad basado en la confianza y reputación del proveedor, pero al compararlos con los que se desarrolla en el restaurante, se observa que Picaña Parrilla – Bar, requiere disponer de condiciones básicas, con el propósito de mejorar el proceso de maduración en un futuro cercano, además de obtener la estandarización de calidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por esta razón, aunque la opción de maduración en el restaurante es una alternativa viable, se prefiere el proceso del proveedor porque genera mayor confiabilidad en la calidad del producto final y sin precisar costos exactos el proveedor está perdiendo en el proceso el 10% de cada kilo de carne y el restaurante Picaña Parrilla – Bar, por no contar con las condiciones mínimas para la maduración, se pierde el 20% del peso de la carne.

- **Costo del congelador**

En la etiqueta de identificación del congelador se pueden ver las características de este la cual se visualiza las particularidades del producto.

Especificaciones del congelador: Refrigerante R134a/155g, Voltaje 120V, Frecuencia 60 Hz, corriente 1.35A, consumo de energía 1.92 kW, 46,08 kW al día, potencia en vatios 150, horas de uso diario 24, consumo de energía 1.382,4 kWh al mes. Costo actual en \$ de 12,40 para un total mensual de \$17.141 pesos, sería el consumo de energía eléctrica por mes de la cava, incluyendo toda la materia prima que refrigera allí.

3.1.3. Competencias Estratégicas

A continuación, se presentan las competencias estratégicas del restaurante Picaña Parrilla – Bar, que hacen referencia a las capacidades que impulsen el crecimiento del restaurante.

Tabla 4: Competencias estratégicas

Recursos umbrales:	Competencias Umbrales:
<ul style="list-style-type: none"> • Menaje <ul style="list-style-type: none"> • Utensilios de cocina • Indumentaria del salón • Menú • Local • Materias primas e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos • Limpieza general • Servicio al cliente • Compras y conservación

Fuente: Elaboración Propia

Con relación a las empresas gastronómicas, el restaurante Picaña Parrilla-Bar, se encuentra en un estado estacionario, desde sus inicios, es por ello que solo posee recursos y competencias umbrales, ya que no se destaca realmente en algún ámbito específico del sector gastronómico, sin embargo, ofrece una atención eficiente y de calidad. En la actualidad, el menaje, los utensilios y la indumentaria del salón son de calidad, el menú variado, el local con ambiente interno y externo, además de mantener materia prima e insumos de calidad.

Dentro de las competencia umbrales, se traduce en las prioridades o condiciones necesarias para lograr el funcionamiento del restaurante, en ellas se encuentran: la preparación de alimento, limpieza general, servicio al cliente, compras y conservación, las estratégicas para mejorar la efectividad en la atención, la satisfacción del cliente, en la gestión, la continuidad, coordinación en el tiempo la involucración de todas las personas que forman parte del restaurante en las distintas actividades.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esto quiere decir, que no se distinguen recursos de los cuales sean difíciles de copiar para la competencia y además no posee procesos diferenciadores claros. Esto indica que la empresa se sostiene y sus clientes destacan buenas actitudes en relación al servicio y a la sazón, pero estos recursos no son suficientes para generar una ventaja competitiva.

3.1.4. Matriz de evaluación factores internos

La matriz de factores internos o (EFI), en ella se observan las fortalezas internas y debilidades internas del restaurante Picaña Parrilla – Bar.

Tabla 5: Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)

Matriz EFI			
Matriz EFI	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas Internas			
	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Negociación con proveedores	0,08	3	0,24
Técnicas de parrilla y asado	0,11	4	0,44
Maduración y porcionamiento de la carne	0,10	4	0,40
Calidad de la comida (Sazón)	0,06	4	0,24
Ubicación	0,07	3	0,21
Debilidades Internas			
Emplatado	0,06	2	0,12
Salsas y condimentos especiales	0,03	2	0,06
Clima organizacional	0,07	2	0,14
Planeación a mediano y largo plazo	0,16	1	0,16
Estrategia de mercadeo	0,11	1	0,11
Rotación del personal	0,04	2	0,08
Control de almacenamiento	0,06	2	0,12
Implementación total del software	0,05	2	0,10
TOTAL	1.00		2.42

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El restaurante presenta notables falencias en su constitución interna, en la cual se puede observar como en la empresa las debilidades pesan un 55% y las fortalezas el 45% restante. Además, en el análisis global, se observa la debilidad interna por parte del negocio con respecto al promedio de calificación ponderada con un total de 2.5. Dentro de las fortalezas se encuentra, la negociación con los proveedores, debido a que ellos garantizan la calidad de la carne, con respecto a la técnica de la parrillada y el asado, procesa la carne y la deja al gusto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

del cliente, cabe destacar que las principales fortalezas, también están en puntos supremamente importantes para la competitividad de un negocio enfocado en la gastronomía.

La calidad de la comida (sazón), es la razón porque los clientes desean regresar y la ubicación que a pesar de que no está en la carrera 70, es una zona turística; Picaña Parrilla – Bar, se encuentra ubicada a 10mts de esta, además rodeada de cuatro hoteles y una notaría.

Los factores que se encuentran en la sesión de debilidades internas de atención primarias, por ser debilidades graves se encuentran: la planeación a mediano y largo plazo, además, de renovación a través de la puesta en marcha de estrategia de mercadeo, dejando claro que son las principales debilidades y fuentes de destrucción de valor para el cliente. Dado que, sin el desarrollo de estos neurálgicos puntos, para un restaurante, esto se traduce en un desperdicio de esfuerzos y recursos.

Igualmente, se encuentra como debilidad menor la salsa y los condimentos especiales de la carne, que todavía se desea mejorar, el emplatado, que amerita cuidar la presentación, incorporando detalles que hagan una mejor armonía en el plato. Con relación al clima organizacional, es importante que los miembros del restaurante se relacionen entre todos y exista gusto por hacer las labores dentro de la organización. Además, a estas debilidades menores se incorpora, la rotación del personal, este es un problema, porque para conseguir personal competente en el área gastronómica y se adapte a las exigencias del restaurante cuesta, ahondado a esto se encuentra como debilidad menor el control del almacén, sobre todo el cuidado que debe tener la carne y los productos perecederos, el ritmo del inventario que se debe adoptar, para llevar un buen control y por último la implementación total del software, para obtener el máximo aprovechamiento.

Luego del análisis de los puntos cruciales, queda espacio para destacar puntos que no solo aportan para competitividad sino también, para la eficiencia y rentabilidad del negocio. Al destacar todos estos importantes ítems es necesario implementar planes de acción derivados de esta planeación estratégica (planeación, control de almacenamiento, implementación de software y negociación con proveedores) un plan de gestión humana y motivación para mejorar la estabilidad y el clima laboral, y por último, una campaña de mercadeo que destaque la personalidad del restaurante e influya directamente en las ventas.

3.2. Análisis del medio ambiente externo

3.2.1. Análisis estratégico del entorno (PESTEL)

- **Factor Político**

Colombia es un país con la separación de Poderes, representados por: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que a lo largo de su historia ha vivido diferentes infortunios y dificultades de todo tipo, pero a pesar de esto es una nación que respeta las instituciones y los derechos constitucionales.

En los últimos años han ocurrido sucesos como el tratado de paz, que ha contribuido en la confianza de los diferentes escenarios del país. Hay expectativas hacia inversiones futuras en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

infraestructura, autopistas de prosperidad; el respeto por la institucionalidad crea un ambiente político estable.

- **Factores Legales**

La Cámara de Comercio en Colombia, es la encargada de dirigir los asuntos comerciales, estableciendo el cumplimiento de los artículos 58 y 61, de la Constitución de 1991, respectivamente.

En el artículo 58, el Estado garantiza la propiedad privada y que ésta es una función social que conduce a obligaciones, así como una función ecológica. Asimismo, el artículo 61, el Estado promoverá, el acceso a la propiedad.

Los restaurantes deben estar registrados en la Cámara de Comercio de su localidad, así como en la Alcaldía, a la cual pertenecen en este caso el Restaurante Picaña Parrilla – Bar, se rige por las normativas que solicita la Alcaldía de Medellín de Antioquia.

La Cámara de Comercio de Medellín de Antioquia, en su página promueve los aspectos legales y jurídicos obligatorios para una empresa, entre ellos se encuentra: Registro mercantil, registro único de proponente, registro de entidades sin ánimos de lucro y registro nacional de turismo.

La Ley general de turismo en su artículo 87, regula los establecimientos gastronómicos, bares y similares, como el caso de Picaña parrilla- Bar.

- **Factor Económico**

La actividad económica de Colombia se caracterizó en 2017 por una demanda interna debilitada, por lo que el crecimiento alcanzará el 1,8 %, lo que implica una leve desaceleración, después del alza del 2 % en 2016, las proyecciones apuntan a que su comportamiento en 2018 evidencie un crecimiento del 2.6%. Anunció, según el informe de la Comisión Económica para América latina y el Caribe Cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2015a).

La inflación anual se redujo del 5,5 % en enero al 4,1 % en noviembre, y bordeó el techo del rango meta entre el 2 % y el 4 %, en el 2017. Los salarios se ajustaron a tasas de entre el 4 % y el 7 %. El Valle de Aburrá ha mostrado un crecimiento significativo de su base empresarial: entre 2002 y 2015, el número de unidades económicas registradas en los diez municipios que componen el Área Metropolitana pasó de 75.624 a 125.0003, lo que significó un crecimiento compuesto anual de 3,9 %. La composición empresarial según tamaños para 2015 en el Valle de Aburrá fue la siguiente: microempresas 94 %, pequeñas 4,5 %, medianas 1,16 % y grandes. Cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2015a).

- **Entorno Social**

La estrategia Clúster vincula empresas de todos los tamaños y comunas de Medellín. Aporta cerca del 30% del empleo de Medellín y Valle de Aburrá.

Un estudio publicado por el Banco Mundial encontró que la seguridad se considera el factor que más afecta la calidad de vida en las ciudades de América Latina (Lora et ál., 2010). En Medellín [La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.](#)

la seguridad toma aún más importancia al haber sufrido los ciudadanos la ola de violencia de parte del Cartel de Medellín a finales de los años ochenta y principios de los noventa.

Según dicho ranking 25, los aspectos más destacados, y bien calificados, para la ciudad de Medellín son: calidad del medio ambiente, capital humano, infraestructura eléctrica, y la producción de revistas universitarias. Por otro lado, los factores más críticos, en los que a la ciudad le sigue faltando, son: marco social y político; infraestructura y conectividad física; vuelos directos internacionales; servicios a ejecutivos y a las empresas; y disponibilidad de bancos de inversión.

Otro ranking es del de Ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones 2011, en este la ciudad se ubicó en el puesto 28 entre 48 ciudades (en 2010 ocupó el puesto 30). Se registraron como aspectos negativos para la ciudad: la escasa presencia de multinacionales y el bajo potencial financiero (entendido como las posibilidades de acceso al mercado de valores y la profundidad del mercado financiero local). Otro aspecto en los que Medellín estuvo entre las doce ciudades peor calificadas fue en confort urbano (que evalúa las condiciones de vida y los niveles de seguridad).

En el departamento de Antioquia, 59% de la población se encuentra en la Zona Metropolitana del Valle de Aburrá. La distorsión de la distribución poblacional se debe a factores históricos y sociopolíticos que han visto una divergencia de desarrollo. Mientras la ciudad comienza a posicionarse como un centro más equitativo al tener altos niveles de cobertura en servicios públicos y de educación, la migración incrementa.

Sorprendentemente, los homicidios y las tasas de criminalidad aumentan al igual que la tasa de migración a la ciudad, lo que quiere decir que hay menores expectativas de seguridad. Las tasas de homicidios entre 2009 y 2010 han sido las más altas de las grandes ciudades colombianas. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 2012. Shibashi (2014).

Estas correlaciones permiten dos análisis diferentes:

- El desplazamiento urbano continúa, a pesar de las expectativas de pobreza y los altos niveles de criminalidad en la ciudad, porque éstas siguen siendo más atractivas por la modernidad traída por la globalización, que, en la zona rural, a pesar de que existe una disminución en la violencia, la fuente de inversión y laboral en esas zonas rurales son escasas, lo que origina el desplazamiento.
- El desplazamiento impide las mejoras en la calidad de vida de las ciudades al implicar una sobredemanda de los recursos de la ciudad, que impide la planeación urbana, las mejoras en calidad de servicios, y está relacionado con un incremento de la violencia. En este sentido lo habitacional: asentamientos irregulares dada la carencia de recursos por parte de la población y la pobre oferta inmobiliaria de calidad y a precios razonables ofrecida por los promotores y constructores, teniendo, por supuesto el Estado su parte de responsabilidad, además lo laboral: los mercados de trabajo están saturados o los desplazados no tuvieron oportunidad de prepararse para asumir las ofertas laborales.

- **Entorno Tecnológico**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con el propósito de facilitar a los empresarios la realización de sus trámites la Cámara de Comercio de Medellín de Antioquia, dispone de plataformas físicas y virtuales a través de diversos canales. A través de la herramienta E-cer, se expidieron 118.800 certificados electrónico. Informe de gestión Cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2015a).

La innovación y conocimiento en Medellín, donde para el 2017 fueron atendidas empresas, a través de doce redes de colaboración en acceso a nuevo conocimiento y modelos de negocios, desarrollo de producto, eventos de negocios los interclúster, centros de excelencia y productos clínicos de conocimiento. Además, de proyectos estratégicos en: BIM, Innovación, territorios inteligentes, conocimiento en energía eléctrica, tecnología de la información. ((Informe de gestión Cámara de Comercio de Medellín de Antioquia, 2017)

Respecto del Valle de Aburrá, postula que “se trata no sólo de aprovechar y mejorar las capacidades existentes, (...) sino de incursionar en los campos más promisorios de la economía global (telecomunicaciones, electrónica, energía, los servicios y las industrias de software y autopartes)” (Plan regional de competitividad de Antioquia, 2017).

- **Entorno Ambiental**

El entorno ecológico se refiere a las condiciones ambientales que rodean la empresa y al compromiso que debe tener la empresa con adaptarse a su entorno sin deteriorarlo. Esto se debe analizar desde el momento de la producción, hasta el momento del postconsumo.

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

3.2.2. Fuerzas Competitivas

El modelo de las Fuerzas Competitivas propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la competitividad de un sector económico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Tabla 6: Análisis de fuerzas competitivas (Porter)

Poder Negociación de los Proveedores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Cantidad de empresas disponibles	0,13	1	0,13
Crecimiento del sector económico de restaurantes	0,10	1	0,10
Volúmenes de compra	0,18	2	0,36
Importancia del producto para los restaurantes	0,20	4	0,80
Productos diferenciados	0,16	2	0,32

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Costos por cambio de proveedor	0,23	3	0,69
			2,40

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: En relación al poder de negociación de los proveedores, el factor ubicado en el nivel de calificación muy fuerte se encuentra: importancia del producto para los restaurantes; para este factor es preciso destacar, que los productos favorecen la calidad de preparación de los alimentos y por ello se valora, en este nivel. Así mismo, el costo por cambio de proveedores está ubicado en el nivel de calificación fuerte, para Picaña Parrilla-Bar, la carne es la especialidad del restaurante, por lo tanto, hay que mantener a los proveedores que garanticen la calidad del producto. Es necesario acentuar que el cambio de proveedor puede producir depreciación en la calidad de la carne, por esta razón, es una estrategia para considerar.

Por otra parte, existen factores ubicados en el nivel medio, como lo son: los productos bien diferenciados y los volúmenes de compra, en el primer factor que son las proteínas a la parrilla, en la cual se tiene la presentación de diferentes cortes de res, y los contornos que marcan la diferencia, el segundo factor representado por los volúmenes de compra, debe ser continuo y mejorado para la optimización de los bienes y servicios.

La cantidad de empresas disponible y el crecimiento del sector económico de los restaurantes, son segmento en el poder de negociación de los proveedores, sostienen una menor relevancia en su ponderación. Por su parte no deben ser tomados a la ligera, hay que mantener diversos proveedores en los restaurantes, y así evitar cierta dependencia a estos.

Poder Negociación de los Clientes	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Facilidad de pago	0,10	1	0,10
Diferencias entre restaurantes	0,14	4	0,56
Sobrecostos por cambios de restaurante	0,15	3	0,45
Influencia del costo sobre el beneficio	0,25	3	0,75
Calidad del servicio en los restaurantes	0,20	2	0,40
Capacidad de espera (filas)	0,16	2	0,32
			2,58

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El poder que sostienen los clientes sobre los restaurantes, influye en la mejora de la calidad y del servicio. Picaña Parrilla-Bar, cuenta con calificación muy alta en dos factores: la diferenciación entre restaurantes y la influencia del costo sobre el beneficio. La diferencia entre restaurantes siempre influye en el cliente, la distinción del producto que se ofrece en el mercado debe ser competitiva y atractiva, así como la influencia de la relación costo sobre el beneficio. El

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

costo de un plato afecta directamente la percepción del cliente, y más para el público objetivo del restaurante (estrato 3-5), lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a menor costo.

En relación, a la influencia del costo-beneficio, el factor está evaluado con un nivel medio, esto debido a que el cliente puede elegir una mejor calidad con un menor costo, por eso el producto debe estar bien diferenciado, para que los clientes no se fijen tanto en el precio sino en la calidad del servicio.

La calidad de servicio del restaurante se encuentra calificada en rango medio, esto se debe a que está relacionado con el concepto de satisfacción del servicio; Por lo que se supone una relación directamente proporcional entre la calidad del servicio que percibe un cliente y la lealtad que se espera del mismo.

Como consecuencia de la medición realizada con clientes del restaurante Picaña Parrilla Bar, el servicio de mesa es de primera, se presenta una óptima asistencia, donde se puede observar el servicio al cliente siendo casi personalizado en horas de la noche, el personal de atención tiene una seguridad y confiabilidad de los productos que está ofreciendo al comensal, justificando la preparación de los alimentos. Además, el salón presenta una limpieza de forma general siendo elegante, mostrando un menú con diferentes alternativas. Las entradas no aparecen en la carta, pero son ofrecidas o sugeridas por el mesero, lo cual expresan como una falencia.

En el lugar se observan varios televisores, los cuales en su mayoría están en la parte exterior y todos encendidos en diferentes canales, generando distracción al momento de prestar el servicio. Estos se deben unificar para promover el restaurante con el material audiovisual. Es importante que el TV central, se esté utilizando para mostrar la carta que ofrece el restaurante.

Se aprecia la calidad del producto de cada plato, su sabor, los contornos en hora de la noche y el tiempo de espera de la Parrilla Picaña es de 10 minutos. En el menú del día, las personas manifestaron que los servicios tardan entre seis y ocho minutos como máximo, además de ofrecer diferentes alternativas.

El producto final tiene estética y la exposición de este es la ideal, con el buen servicio prestado. Con respecto al gusto y el sabor del corte a la parrilla, es necesario prestar cuidado que el producto que se entregue al cliente sea el solicitado para su mayor satisfacción.

Al momento que el mesero recoge los utensilios y los platos de la mesa, los lleva a la barra, estos deben ser recogida de inmediato para realizar el proceso de limpieza necesario y no dejar demasiado tiempo sobre la barra, cosa que el cliente, lo puede ver de mal aspecto, dañando toda la imagen que se ha presentado al prestar el servicio. Todas estas observaciones como recomendaciones harán que el restaurante tome mayor valor y solidez a futuro.

La capacidad de espera (fila), también está calificada en el rango medio, esto se debe a la capacidad de rotación de almuerzo por cliente y relacionada con el número de mesas y sillas disponibles, Picaña Parrilla Bar, necesita ampliar estas condiciones, aunque el tiempo de espera es entre tres a cinco minutos, los cuales los clientes satisfechos prefieren esperar que a ir a otro lugar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con relación a la facilidad de pago, el restaurante ofrece el datáfono para la cancelación del servicio, lo cual tiene un poder atractivo a los clientes. En definitiva, es necesario un continuo mejoramiento en la calidad y eficiencia en el servicio prestado, ya que pequeños detalles como hacer esperar un cliente en línea frecuentemente puede significar la pérdida de este.

Rivalidad entre Competidores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Se presentan fuerzas equilibradas	0,12	2	0,24
Posibilidad de tomar ventaja frente a los demás	0,20	3	0,60
Productos diferenciados	0,11	3	0,33
Competidores aprovechan las oportunidades	0,09	3	0,27
Costos fijos	0,14	2	0,28
Clientes volátiles	0,20	4	0,80
Sector económico en madurez	0,06	2	0,12
			2,70

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El sector gastronómico se caracteriza por su oferta constante y a pesar de que estos negocios tienen públicos objetivos diferentes, en muchas ocasiones estas fronteras se rompen y se ve fragmentado el mercado. La constante aparición de nuevas propuestas gastronómicas demuestra cómo es posible innovar y obtener ventajas competitivas en el mercado.

En la rivalidad entre competidores el cliente volátil, es un factor de calificación muy fuerte, debido a que el cliente puede quedar satisfecho y no volver más, pero quienes asisten con frecuencia, son los que trabajan cerca, además de los que se quedan en los hoteles vecinos. También, este factor está relacionado con las personas con hábitos de consumo conservadores.

Así mismo, la posibilidad de tomar ventajas competitivas se encuentra en el rango de calificación alto, igualmente los productos diferenciados; además, los competidores aprovechan las oportunidades para tomar ventaja. Posicionar la parrillada del restaurante por la calidad en sus productos y servicio a sus clientes marca la diferencia del producto, dando un valor agregado frente a nuevos competidores que ofrezcan dentro de su menú carne asada o a la parrilla.

En consecuencia, vender parrillas de calidad, es una ventaja competitiva en el restaurante Picaña Parrilla - Bar, debido a que los alimentos son nutritivos y libres de colesterol, al no utilizar aceite vegetal en los asados al carbón o parrilladas en planchas. Del mismo modo, el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mercado en general no siempre es liderado por los negocios con mayor musculo financiero, por lo contrario, la competencia hace que los clientes se vean beneficiados a través de propuestas innovadoras y por menor costo. Las bajas barreras de entrada y salida hacen que el mercado del sector gastronómico sea extremadamente dinámico.

Amenaza de Nuevos Competidores	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Diferenciación del producto	0,16	2	0,32
"Know how"	0,20	3	0,60
Requerimientos de capital	0,10	1	0,10
Curva de aprendizaje	0,17	2	0,34
Restricciones y regulaciones	0,15	1	0,15
"Top of Mind" del consumidor	0,22	3	0,66
			2,17

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores, es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado, es relevante estar a la vanguardia para satisfacer al cliente. Por ello es necesario contar con el "*Know how*" (saber hacer), calificado como un factor fuerte, debido al conocimiento y la experiencia necesaria en el área gastronómica, con la que cuenta el restaurante para tener éxito; además, es fundamental hacer que el cliente se sienta satisfecho del servicio que allí se presta, y de esta manera ser el primero en posicionarse en la mente del consumidor (*Top Of Mind*), al momento de elegir una opción para ir a comer.

La diferenciación del producto aumenta significativamente en el sector gastronómico, el cual hace que en los restaurantes haya un alto índice de rotación, abren y cierran constantemente en cortos periodos de tiempo. Igualmente, la aparición de nuevos competidores se debe en parte, a las pocas restricciones y regulaciones necesarias para iniciar un restaurante.

Amenaza de Productos Sustitutos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Mismas funciones de productos actuales	0,2	2	0,40
Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente	0,3	2	0,60
Riesgo por cambio mínimo	0,2	3	0,60
Relación Costo/Beneficio	0,3	1	0,30
			1.90

Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Análisis: En la amenaza de los productos sustitutos, se encuentra el riesgo por cambio mínimo, calificada como fuerte, razón por la cual, los productos sustitutos merecen la máxima atención; estos entran al mercado con el propósito de posesionarse y están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño. El precio del producto sustituto contra el sector de la carne es considerado una amenaza, pero esta es mayor cuando el valor del producto sustituto es competitivo en el mercado. Un ejemplo de ello es el picadillo, sustituye la carne de res molida, por soya texturizada y la encuentras en cualquier tienda naturista.

Por otro lado, existen investigaciones que se adelantan por carne sintética. Pero en la actualidad no existe un riesgo claro que afecte el consumo general de la carne o un producto similar que pueda reemplazarla.

El tofu es un alimento muy versátil. Es necesario que lo marine antes de cocinar, pues por sí solo no tiene sabor, pero puede ser un útil y nutritivo sustituto del queso o carnes blancas, como pollo en un platillo de verduras salteadas. Las legumbres como lentejas, garbanzos, judías etc. además de proporcionarnos un buen aporte proteico pueden utilizarse en infinidad de platos como sustitutos de la carne.

El Seitan es la carne vegetal por excelencia, con un alto contenido en proteínas, es gluten de trigo y se puede preparar fácilmente, las propiedades que posee son las mismas que las de cualquier carne, puede rebozarse, freírse, guisarse, en cualquiera de sus variantes es un producto sustituto de la carne, incluso pueden cortarse dos rodajas para preparar sándwich, es un producto que puede alcanzar mayor valor. Este producto como se observa cumple las mismas funciones de la carne, el cual es considerado un sustituto calificado como factor medio. Una manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente de cualquier manera posible. Si no hay ninguna diferencia entre dos productos, los consumidores necesitan ver la diferencia entre los dos establecimientos comerciales y lo que representan, o pueden simplemente elegir la opción más barata. La innovación también puede ayudar a las empresas a seguir trabajando en mejorar sus productos para reducir la amenaza de los sustitutos.

3.2.3. Evaluación de Factores Externos (EFE)

Un principio básico de la planeación estratégica es que la organización requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el riesgo

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Matriz EFE	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Tendencias de migración publicitaria a redes sociales	0,08	2	0,16
Disposición de programas de	0,09	1	0,09

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

capacitación a los colaboradores en entidades del Estado			
Diferenciación en los platos	0,10	3	0,30
Tendencias de alimentación sana	0,10	1	0,10
Alto flujo turístico en la zona	0,08	2	0,16
Incremento de eventos gastronómicos	0,03	1	0,03
Patrocinios de empresas vinculadas al sector	0,04	2	0,08
influencia de los medios masivos	0,06	2	0,12
Normativas de sanidad	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Mendicidad del sector	0,06	2	0,12
Nuevos competidores	0,10	3	0,30
Importación de carnes premium	0,09	3	0,27
Informalidad del sector	0,04	4	0,16
TOTAL	1,00		2,22

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El desempeño de la empresa con respecto al sector es insuficiente y se queda corto al estar por debajo del promedio (2.5). Es importante destacar que Picaña Parrilla – Bar, es un restaurante relativamente joven con tan solo 2 años desde su inauguración, por lo tanto, ha sido capaz de sobrevivir a las adversidades del mercado y la desaceleración de la económica con tan solo procesos y recursos umbrales. Además, todas las oportunidades que se presentan tienen algo en común y es que no son proyectos costosos, ni demandantes de tiempo, por lo que su ejecución puede generar rápidamente resultados en la competitividad del negocio. Por otro lado, el desempeño contra las amenazas es definitivamente superior con respecto a las oportunidades externas, lo que refleja un grado de preparación contra las amenazas fulminantes.

Los factores externos en las oportunidades son importantes para que el restaurante pueda cambiar rápidamente e influir en las operaciones diarias. Se debe tener en cuenta la necesidad de la emigración publicitaria en las redes sociales calificada con ponderación media y la creciente importancia que tienen, pues producen un impacto en el restaurante; esta se debe ajustar cada año. Como parte de los ambientes específicos resulta importante tomar en cuenta la capacitación de los colaboradores, para atraer a los clientes con los cuales hay que tener un trato dinámico.

Otro factor de oportunidad es la diferenciación en los platos, lo que permitirá la organización de los bienes que se pretende comercializar, con un alto flujo de clientes en la zona, desde la bienvenida del personal a sus clientes, el montaje del plato, hasta lo que se tarda en llevar la cuenta al final de la experiencia. Igualmente, se pueden incrementar los eventos gastronómicos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

donde, además, se presenta los patrocinios de marcas de empresas vinculadas al sector, atendiendo a los clientes que son el corazón del negocio, sin clientes la organización no puede sobrevivir. Es necesario que Picaña Parrilla – Bar, conozca muy bien las necesidades del consumidor, para ofrecer productos o servicios que sean aceptados por el mercado.

Los competidores son una fuerza importante que se mueven a ofrecer mejores productos con el mayor valor para los clientes, de esta forma eliminando la informalidad del sector ganando la preferencia, superando la oferta de otras empresas del mercado cumpliendo con las normativas de sanidad que impone el gobierno y las leyes que se establecen, influyen en las operaciones del negocio. Donde la empresa debe mantener un constante seguimiento de la evolución de todos estos factores para asegurar el funcionamiento del restaurante.

Un administrador debe analizar los detalles del entorno que le rodea para aprovechar las oportunidades y superar los retos que se plantean, siendo necesario conocer la evolución económica para proveer los cambios que podrían beneficiar o perjudicar, integrando a los proveedores para conocer los límites o potenciar que poseen las operaciones siendo necesario considerar los cambios tecnológicos, porque la tecnología brinda grandes ventajas competitivas que permitan optimizar los procesos controlando los factores externos.

3.2.4. Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de Picaña Parrilla - Bar e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Tabla 8: Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito (FCE)	Valor	Picaña Parrilla-Bar		La Margarita		Déjame que te cuente		El Apache		Mondongo's		Los Chamos	
		Punt	calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Pu	Calif
Calidad de la materia prima	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Ubicación del restaurante	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Mercadeo multicanal	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Gestión del recurso humano	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Sazón de la cocina	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Emplatado	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Menú completo	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Innovación	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Top of Mind	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Costo/Beneficio	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
TOTAL	1,00		2,50		2,59		2,80		2,54		3,28		2,57

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Para el análisis de los factores claves de éxito con relación a la calidad de la materia prima, los restaurantes que presentan perfil competitivo calificado en fortaleza menor son: Picaña Parrilla- Bar, Déjame que te cuente, El Apache y Mondongo's, esto indica, que la materia prima es fundamental para la elaboración de una buena comida, el uso de vegetales frescos y de primera en la selección de carnes, garantizan la calidad del producto.

Otro factor clave de éxito, es la ubicación del restaurante, en la cual tienen fortaleza importante los restaurantes: La Margarita, Déjame que te cuente, El Apache y Mondongo's, así mismo, se encuentran en fortaleza menor: Picaña Parrilla – Bar y Los Chamos. Es importante destacar el valor de tener la ubicación que garantice el acceso a los clientes, este es un factor que garantiza el éxito del negocio.

Con relación al factor servicio al cliente, los restaurantes ubicados en fortaleza menor son: Picaña Parrilla- Bar, La Margarita, Mondongo's y Los Chamos y en el rango de calificación de debilidad menor están: Déjame que te cuente y El Apache. El servicio al Cliente es un factor esencial que todo restaurante debe considerar y prestar cuidado, porque su influencia en el sector implica consecuencias en el éxito de este.

La gestión de recursos humanos es de debilidad menor en todos los restaurantes a excepción Mondongos's, que está bien posesionado en este factor con una fortaleza importante, en el cual, se orienta el comportamiento de las personas que la integran la empresa.

En el caso especial de La Margarita, y Mondongo`s son restaurantes de una tradición de 30 años, que le ha facilitado el "*Top of mind*" de sus consumidores a través del tiempo, logrando posicionar sus ventas de manera significativa. Por otro lado, El Apache, Déjame que te cuente y Picaña Parrilla-Bar, son negocios relativamente nuevos. Como factor principal para el posicionamiento de un restaurante se destacan 5 factores cruciales, que se pueden resumir en ubicación, servicio, sazón, menú completo y calidad.

Además, existen factores que no son fáciles de detectar en un restaurante como la innovación, la gestión del recurso humano y el marketing o mercadeo multicanal los cuales son esas cualidades blandas que van a estar en pro de la generación de valor agregado para los clientes. El costo/beneficio que brinda un restaurante es difícil de medir, ya que para diferentes clientes esta apreciación puede ser relativa, pero es necesario analizar los precios de unos negocios pueden o no afectar la decisión de compra de un cliente con una relación directa al estrato de este.

3.2.5. Mapa de Stakeholder

A continuación, se presenta el mapa actual de los actores claves o *Stakeholders*, en él se encuentra todo el público de interés, es una matriz que relaciona el poder de afectar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

significativamente el negocio (positiva y negativamente) y el interés que pueden tener estos individuos sobre el estado del negocio

Tabla 9: Mapa de *Stakeholders*

		→ Interés →	
→ Poder →	Mantener satisfechos	Jugadores claves	
	• Secretaria de salud	• Dueños	
	• Noticieros nacionales y locales		
	• Periódicos nacionales y locales		
	• "Influencers"		
	• Clientes		
	Esfuerzo mínimo	Mantener informados	
	• Comunidad cercana	• Empleados	
• Hoteles vecinos	• Competencia		
• Proveedores	• Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN)		
• Autoridades municipales			
• Entidades Bancarias			
• Subsecretaria de espacio publico			
		→ Interés →	

Fuente: Elaboración propia

Esfuerzo mínimo: es el sector donde se encuentran las entidades que poseen poco poder e interés en el restaurante, pero que, de igual manera, son afectados por este en su medio ambiente. Las comunidades cercanas no se han manifestado en ninguna forma con respecto al negocio, ya que se cumple con los horarios y normativas de comunidad, por lo que estos vecinos no presentan interés alguno por el restaurante. Al igual que las comunidades, los hoteles cercanos se encuentran en una situación similar y adicionalmente el restaurante no ha hecho mucho por generar una relación comercial. Los proveedores por su parte ven a Picaña Parrilla – Bar, como un cliente neutral los cuales no representan gran volumen ni una relación especial, en consecuencia, su interés sobre el funcionamiento del negocio es mínimo. Las entidades bancarias por su parte centran su interés en calificar y recolectar sus créditos, pero no más allá de este punto. Por último, están las autoridades que se encargan del bienestar del municipio de manera general y no específica con respecto al negocio, al igual que las entidades de espacio público las cuales velan por el correcto uso del espacio perteneciente de todos.

Mantener informados: las partes interesadas que están posicionadas en este punto presentan actualmente la necesidad de estar informados con respecto al restaurante como tal y a partir de este punto pueden respaldar u oponerse al desarrollo de las estrategias de este. Para la competencia, al igual que nosotros, es importante tener un conocimiento del ecosistema gastronómico para estar siempre preparados al mercado y por ende saber que pasa en Picaña Parrilla – Bar, con esta información se centran las respuestas para oponerse a las propuestas de mercado en el ambiente competitivo. Los empleados del restaurante son los principales interesados de ver como se encuentra la empresa y por ende su propio estado como

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

involucrado, por ende, se convierten en los primeros agentes para respaldar las estrategias propuestas. Por último, la DIAN representa una entidad que puede afectar directamente con el funcionamiento del establecimiento comercial, ya que sus rigurosos estándares de pago pueden ser un reto para el día a día del restaurante.

Mantener satisfechos: en esta área se encuentran los participantes que posee gran influencia, ya que tienen la capacidad de afectar de manera significativa los públicos que rodean el negocio.

Los medios de comunicación por su parte pueden generar noticias con impactos enormes que no siempre son positivos, por lo tanto, es mejor mantenerlos en una zona de cuidado. Con un comportamiento similar se encuentran los “*influencers* gastronómicos” los cuales son personas presentes en la mayoría de las redes sociales y se encargan de generar reseñas sobre los lugares que visitan; adicionalmente, los clientes tienen un comportamiento similar al actor anterior, ya que gracias a su accesibilidad a medios de comunicación digitales y la voz a voz se convierten en herramientas impactantes de dispersión de información. La secretaria de salud, gracias a sus rigurosos estándares de sanidad, debe estar ubicado en esta área y sus requerimientos deben ser cumplidos a cabalidad para los clientes de Picaña Parrilla-Bar, gracias a esto ellos tienen la capacidad de afectar la percepción de un establecimiento.

Jugadores claves: son los participantes de mayor impacto en la empresa, ya que poseen todas las actitudes y capacidades para generar una afectación en los procesos del restaurante. En la actualidad esta zona solo es ocupada por los dueños del establecimiento.

Tabla 10: Mapa de *Stakeholders* (A donde queremos llevar)

		→ Interés →	
↑ Poder ↑	Mantener satisfechos	Jugadores claves	
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de salud • Noticieros nacionales y locales • Periódicos nacionales y locales • “<i>Influencers</i>” • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dueños 	
↑	Esfuerzo mínimo	Mantener informados	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad cercana • Proveedores • Autoridades municipales • Entidades Bancarias • Subsecretaria de espacio público 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) • Competencia • Hoteles vecinos 	

Fuente: Elaboración propia

En el *Stakeholders*, específicamente en el punto que se quiere llegar, busca generar interés en los hoteles, debido a que estos pueden captar mayores ingresos para Picaña Parrilla - Bar. El apoyo de este público de interés, con respecto al restaurante es fundamental para su éxito, debido a que existe un bien común, es decir, el bienestar en conjunto con las empresas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

cercanas se verá reflejado en todos. Para lograr este propósito, se plantea un acercamiento con campañas de marketing, que se espera convertir en un posicionamiento en el “*top of mind*” del consumidor.

Por su parte los proveedores, también son un factor decisivo en las estructuras de costos de cualquier restaurante, por ello es necesario abrir las puertas para una relación más vinculada que se verá reflejado como un crecimiento colectivo en el mercado.

El restaurante Picaña Parrilla Bar es una empresa familiar, que permite algunas peculiaridades en su organización, una de ellas es la falta de claridad en la cadena de mando, en consecuencia, es necesario generar planteamientos específicos en el esquema organizacional. De esta forma los propietarios pueden descargar responsabilidades de manera equitativa y adoptar una postura de inversionista y no de empleado.

3.3. Análisis Prospectivo

En esencia, con la prospectiva se trata de proyectar escenarios futuros posibles, condicionados según múltiples variables continuas o discretas, con el fin de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia. Desde esta perspectiva, se identificaron cuarenta factores determinantes para el futuro del sector gastronómico hasta el año 2021, de los cuales, se agruparon (Anexo 5), y clasificaron según su importancia (Anexos 6), después de este proceso finalmente, se seleccionaron 15 factores claves, como se muestra a continuación:

Tabla 11: Análisis Prospectivo 15 factores claves

Nº	ETIQUETA LARGA	ETIQUETA CORTA	DESCRIPCIÓN
1	Evolución del marketing digital	F1	Nuevas tendencias y avances en el marketing digital
2	Valor agregado en el servicio	F2	Prestaciones de servicio que generan una experiencia completa y no solo la venta de un producto.
3	Tendencias saludables de alimentación	F3	Tendencias de los clientes a concientizarse sobre su alimentación y la calidad de los productos a ingerir.
4	Desarrollo del potencial turístico de la ciudad	F4	Explotación e incremento del potencial turístico de la ciudad en diferentes épocas del año
5	Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico	F5	Desarrollo en apps y dispositivos que transformen los hábitos tradicionales de comer en restaurantes
6	Sector gastronómico muy competitivo	F6	Sector gastronómico muy competitivo, con altas tasas de emprendimientos y fracasos
7	Incremento en la capacidad de compra de los jóvenes	F7	Incremento en la capacidad de compra de los jóvenes de estrato medio-alto
8	Percepción de la seguridad	F8	Percepción de los habitantes sobre la seguridad y criminalidad en la ciudad
9	Ingeniería alimenticia	F9	Desarrollos importantes en ingeniería alimenticia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

N°	ETIQUETA LARGA	ETIQUETA CORTA	DESCRIPCIÓN
			con enfoques comerciales
10	I+D en elementos de cocina	F10	I+D en los utensilios de cocina que ayuden a mejorar los aspectos de la productividad.
11	Cambios en los hábitos de consumo	F11	Cambios en los hábitos de consumir por parte de los clientes (métodos, canales y lugares)
12	Diversificación cultural	F12	Diversificación cultural en la ciudad de Medellín
13	Nuevas formas de pago	F13	Formas de pago diferentes e innovadoras
14	Diversificación de las venden machine	F14	Diversificación de las venden machine o máquinas expendedoras en comidas preparadas
15	Desarrollo de asociaciones	F15	Desarrollo de gremios y asociaciones gastronómicas en el sector de la 70

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Análisis Estructural

Los 15 factores seleccionados, fueron introducidos en el programa MicMac, con el propósito de describir el sistema con la ayuda de la matriz que relaciona todos los elementos constitutivos, de esta manera, aparecen las principales variables influyentes y dependientes, además de las variables esenciales para la evolución futura del sistema objetivo del sector gastronómico y de Picaña Parrilla – Bar. A continuación, se muestra el resultado del análisis del programa:

	1 : F1	2 : F2	3 : F3	4 : F4	5 : F5	6 : F6	7 : F7	8 : F8	9 : F9	10 : F10	11 : F11	12 : F12	13 : F13	14 : F14	15 : F15
1 : Evolucion del marketing digital	0	2	1	2	3	3	1	0	0	0	3	2	2	2	1
2 : Valor agregado en el servicio	0	0	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	0
3 : Tendencias saludables de alimentacion	1	1	0	2	2	1	2	0	3	3	3	2	0	2	0
4 : Desarrollo del potencial turistico de la ciudad	2	0	0	0	2	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2
5 : Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronomico	3	3	2	2	0	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1
6 : Sector gastronomico muy competido	2	3	2	3	2	0	2	0	1	2	3	2	3	3	2
7 : Incremento en la capacidad de compra de los jovenes	1	0	0	1	0	1	0	2	0	0	3	3	3	1	0
8 : Percepcion de la seguridad	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	3	2	0	1
9 : Ingenieria alimenticia	0	1	3	0	1	3	0	0	0	3	2	2	0	2	3
10 : I+D en elementos de cocina	0	2	3	1	3	3	0	0	3	0	2	2	0	2	1
11 : Cambios en los habitos de consumo	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	0	3	3	2	1
12 : Diversificacion cultural	2	0	2	3	2	2	3	2	0	1	3	0	2	2	2
13 : Nuevas formas de pago	1	2	0	2	3	3	2	3	0	2	3	2	0	2	3
14 : Diversificacion de las vending machine	0	2	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	0	1
15 : Desarrollo de asociaciones	0	1	1	2	0	3	1	2	0	1	0	1	P	2	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 1: Resultados del (MicMac) 15 Factores Claves

El resultado que el programa propone, en la tasa de relleno (*Fillrate*) de 74,666% el cual generó el siguiente mapa de influencias directas:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

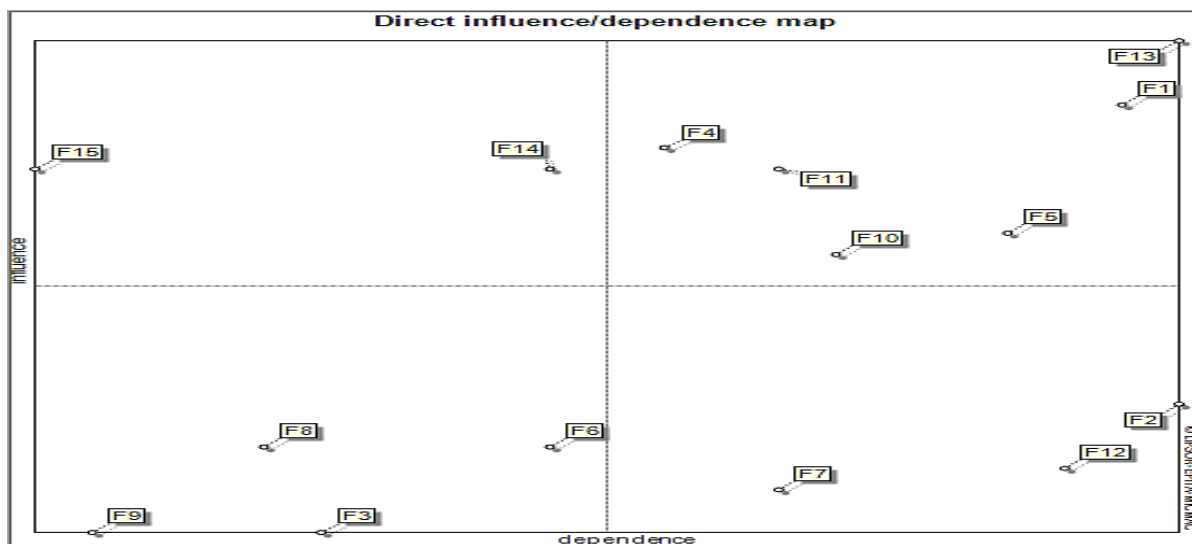


Figura: 2 Mapa de influencia/dependencia directa

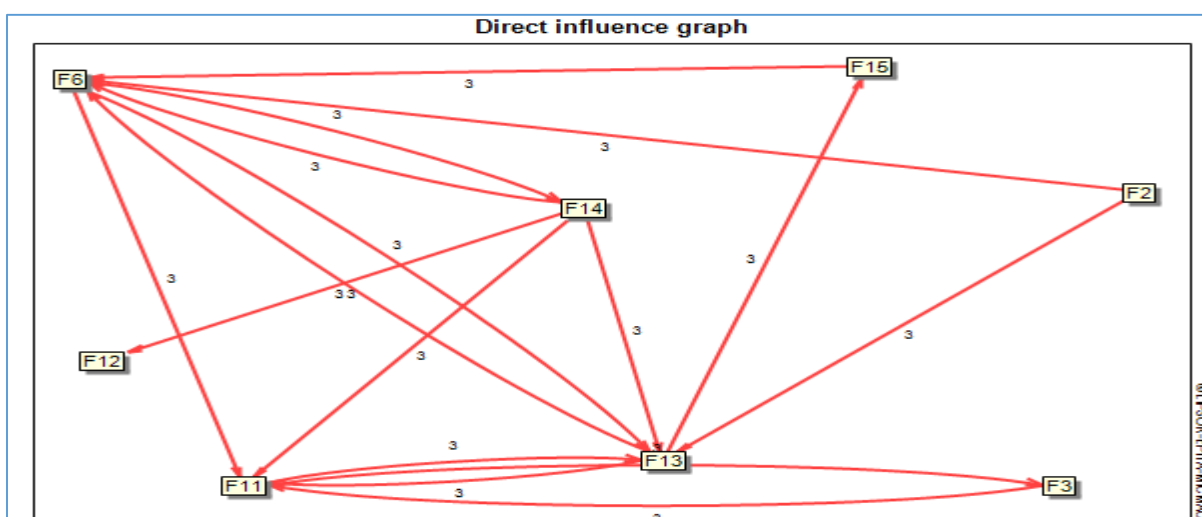


Figura 3: Gráfica de influencias directas

Tabla 12: Indicador de Valor

VALOR INDICADOR	
Tamaño de la matriz	15
Número de iteraciones	3
Número de ceros	57
Número de unidades	40
Número de parejas	71
Cantidad de trescientos	56
Número de P	1
Total	168
Fillrate	74.66666%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El análisis del mapa de influencias directa, presenta la relación que existe entre las variables y permite conocer que la actuación sobre unas variables u objetivos, conlleva la consecución de otras o al menos provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, así hasta alcanzar a las variables-clave.

El resultado obtenido en el mapa, permite seleccionar tres factores que se ubican en la zona de poder que son: 2, 5 y 14 y tres que se ubican en la zona de conflicto que son los factores 6, 11 y 13

Los factores para la formulación de hipótesis y escenarios son los siguientes

- **Factor 2:** Valor agregado en el servicio
- **Factor 5:** Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico
- **Factor 6:** Competitividad del sector gastronómico.
- **Factor 11:** Cambios en los hábitos de consumo
- **Factor 13:** Nuevas formas de pago
- **Factor 14:** Diversificación del vending machine.

3.3.2. Formulación de hipótesis

Las hipótesis y situaciones deseables para los factores seleccionados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Valor agregado en el servicio

Factor 2	Valor agregado en el servicio	
Situación deseable	Que el valor agregado al servicio prestado por los restaurantes siga siendo el principal foco de diferenciación para el sector gastronómico.	
	<p style="text-align: center;">Proyectos</p> <p>Actividad compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías se espera que alcance \$38 Billones de ventas para el 2021 (Dinero 2018).</p> <p>“Un cliente, queda insatisfecho, cuando se combina el valor percibido y el cumplimiento de lo mínimo esperado y solo se logra superar al construir una experiencia memorable y se ve retribuida en recomendación”, (González, 2018)</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>En el servicio, la innovación debe ser permanente para que el cliente vea el valor agregado y no pierda interés con el tiempo.</p>
Hipótesis	Para el año 2021 el valor agregado tendrá una importancia “Muy Alta”, con respecto a los demás restaurantes	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico

Factor 5	Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico
Situación deseable	Los desarrollos en diferentes aplicaciones enfocadas al consumo gastronómico se encontraran mucho más masificadas y rentables para los establecimientos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Proyectos		Amenazas
<p>Medellín digital', la ciudad cuenta con 192 puntos de Internet gratuito. (Villa, 2017)</p> <p>Garantías del Wifi en los lugares turísticos y emblemáticos de Medellín, para mantener la conectividad del usuario (Villa, 2017)</p> <p>Cifras de la Cámara Colombiana del Comercio Electrónico (Ccce) señalan que esta industria en línea facturó 150.000 los millones pesos en el año 2015</p> <p>La primera guía <i>Best Restaurants (Mejores Restaurantes)</i> de Latinoamérica, es una aplicación de compilado honesto del panorama gastronómico de Bogotá, Cartagena, Cali, Medellín, Barranquilla y Santa Marta", (Araujo, 2015)</p> <p>El éxito de los operadores de distribución a domicilio. Rappi apuesta cerrar el año 2017 con más de 10.000 Rappitienderos.</p>		<p>Fedesarrollo y la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), el nivel de inflación que registra la canasta tiene un ascenso del 4,6% en telecomunicaciones desde febrero de este año.</p>
Hipótesis	Los avances en aplicativos móviles enfocados en el consumo de productos gastronómicos van a ser "Altos" para el año 2021	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Competitividad del sector gastronómico

Factor 6	Competitividad del sector gastronómico	
Situación deseable	Se espera un escenario un poco menos competido que el actual.	
	Proyectos	Amenazas
	<p>En Medellín se encuentran variedad de platos de todo el mundo", (El Tiempo)</p> <p>Desarrollo de escenarios de competencias que beneficien al consumidor (Dinero 2018)</p> <p>El sector gastronómico crece en un 100% y atrae a multinacionales.(2017)</p>	<p>La aparición de cadenas de cafeterías de a bajo precio, además del crecimiento de sus franquicias como Tostao` Para 2021, la marca espera tener 700 tiendas en toda Colombia. (Barrera, 2018)</p> <p>El Tour Gastronómico nació hace 8 años con 16 afiliados, actualmente son 420 establecimientos, para todos los gustos, (Mercado, 2017)</p>
Hipótesis	Para el año 2021 el grado de rivalidad del sector gastronómico va estar "Alto".	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cambios en los hábitos de consumo

Factor 11	Cambios en los hábitos de consumo
------------------	--

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Situación deseable	Los hábitos de consumo de los potenciales clientes de restaurantes prefieran, disfrutar alimentos preparados en otros establecimientos que en sus hogares.	
	Proyectos	Amenazas
	Aumento del consumo fuera de casa, en un 42%, en los Antioqueños. (Dane 2018) El 72%, de los clientes comen durante el almuerzo por fuera de la casa (Insights, 2018)	El tiempo de descanso para el almuerzo aumente y le dé tiempo de ir a casa
Hipótesis	La cantidad potenciales de clientes para restaurantes en el año 2021 va a ser "Muy alta"	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Nuevas formas de pago

Factor 13	Nuevas formas de pago	
Situación deseable	Se espera que exista diversidad que aseguren transacciones rápidas, seguras y menos costosas para los establecimientos comerciales y los clientes.	
	Proyectos	Amenazas
	El impulso de nuevos medios de pago está apoyado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) estimó que la venta y compra de bienes y servicios por Internet crecerá en 20 % al cierre de 2018, lo que representaría unos 17 billones de pesos. (Ballesteros, 2018)	Falla en el sistema de interconexión
Hipótesis	Para el año 2021 existirán una variedad "Media" de métodos de pago.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Diversificación de las *vending machine*

Factor 14	Diversificación de las <i>vending machine</i>	
Situación deseable	Se espera que las máquinas expendedoras de productos preparados tengan una expansión lenta en el mercado colombiano	
	Proyectos	Amenazas
	Las máquinas del mercado colombiano se abastecen con <i>snacks</i> y bebidas frías. (Eliecer, 2016) Para el 2019 deberán estar activas 50, máquinas. Entre los productos están ocho tipos de ensaladas: árabe, mexicana. Casera y salmón, entre otras, disponibles en dos tamaños. (Pizarro, 2018)	Adaptación del mercado en el uso de máquinas expendedoras (<i>vending machine</i>) en platos servidos.
Hipótesis	Para el año 2021 el crecimiento del mercado en máquinas	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	expendedoras de los productos terminados tenga un rango “Medio”
--	---

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscará una estrategia híbrida en la que se sostendrán los competitivos precios y se alcanzará mayor valor agregado para el consumidor. Lo que significa que el restaurante tiene la necesidad de llegar con más rapidez y eficiencia a los consumidores, situación que conduce a buscar diversas estrategias para responder a las complejidades cada vez mayores de los mercados.

3.3.3. Diseño de escenarios

Los escenarios probables y deseables de los factores son los siguientes:

Tabla 19: Diseño de escenarios

Factores	Hipótesis	Escenario probable	Escenario deseable
F2	Para el año 2021 el valor agregado tendrá una importancia “Muy Alta” con respecto a la diferenciación entre establecimientos comerciales gastronómicos en Medellín.	Muy alto	Muy alto
F5	Los avances en aplicaciones móviles enfocados en el consumo de productos gastronómicos van a ser “Altos” para el año 2021	Alto	Alto
F6	Para el año 2021 el grado de rivalidad del sector gastronómico va a estar “Alto”.	Alto	Medio
F11	La cantidad potenciales de clientes para restaurantes en el año 2021 va a ser “Muy alta”	Muy alto	Muy alto
F13	Para el año 2021 existirán una variedad “Media” de métodos de pago.	Medio	Alto
F14	Para el año 2021 el crecimiento del mercado en máquinas expendedoras de productos terminados sea “Medio”	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración propia

3.4. Mapa Estratégico

El mapa de objetivos es la representación visual de los resultados anteriores. Por lo tanto cada objetivo debe existir en función de un objetivo de superior nivel, pero nunca debe existir un objetivo sin conexión al plan estratégico general. Mientras que la ideación de este mapa se realiza desde el nivel más alto hacia el nivel más bajo, su ejecución debe lograrse desde los cimientos de las perspectivas de aprendizaje.

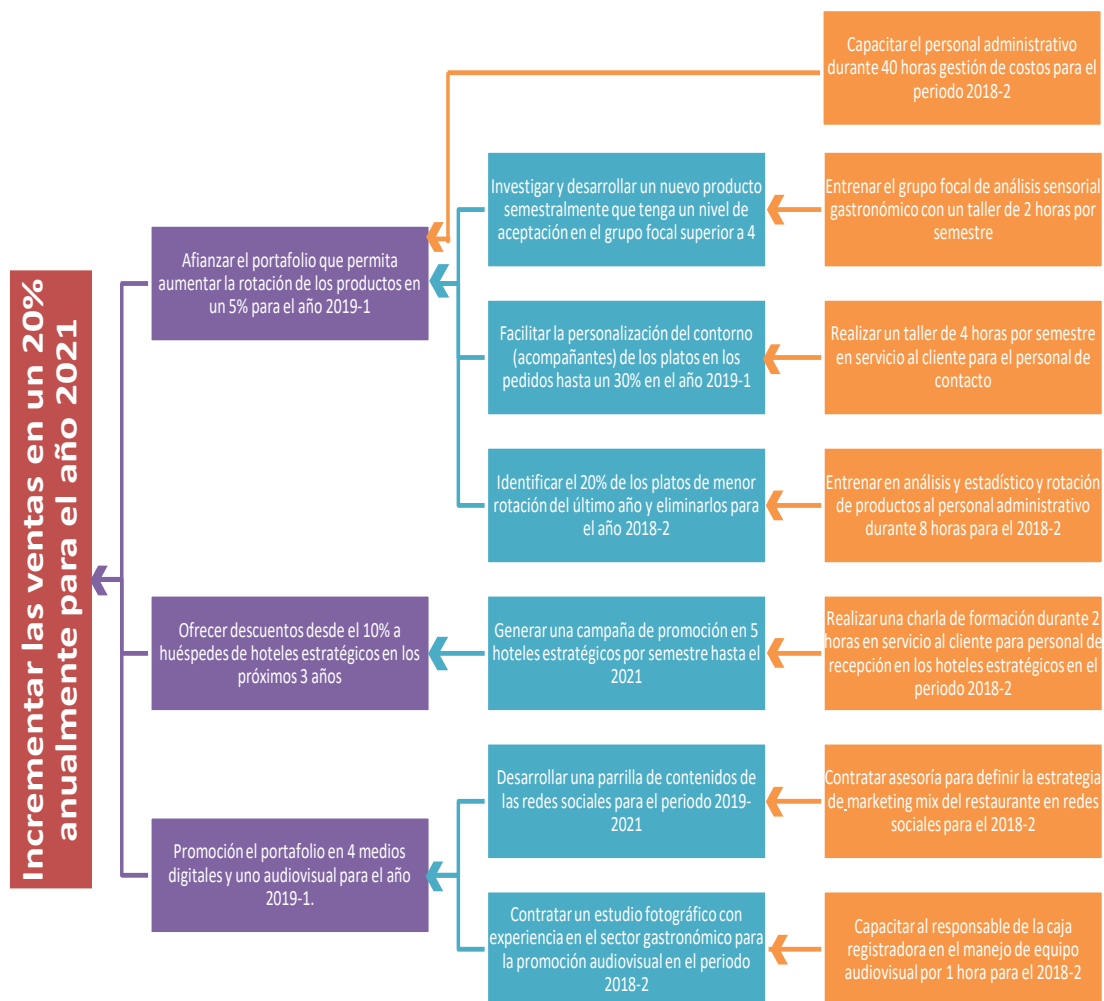


Figura 4. Mapa de Objetivos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.5. Productos, Resultados y Entregables Obtenidos

Tabla 24: Productos, Resultados y Entregables Obtenidos

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (indique si se logró o no su cumplimiento y por qué)	ENTREGABLE
<i>Diagnóstico medio ambiente interno del restaurante Picaña Parrilla-Bar.</i>	<i>Aplicación de las herramientas: Cadena de valor, cadena de valor sectorial y la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Que permiten evidenciar el estado del medio ambiente interno del Restaurante Picaña Parrilla - Bar</i>	<i>La utilización de las herramientas del medio ambiente interno que se empleó fue satisfactoria y permitieron conocer en detalle la situación actual del Restaurante Picaña Parrilla – Bar.</i>	<i>El diagnóstico del medio ambiente interno, explicado en el numeral: 3.1, en todos sus numerales, de la presente tesis.</i>
Diagnóstico del medio ambiente externo del sector gastronómico del Valle de Aburrá.	<i>Aplicación de las herramientas: el perfil de las fuerzas competitivas, matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz del perfil competitivo, Mapa de Stakeholder y el Análisis estratégico del entorno PESTEL, del Restaurante Picaña Parrilla - Bar</i>	<i>La utilización de las herramientas del medio ambiente externo que se empleó fue satisfactoria y permitieron conocer en detalle la situación actual con el entorno del restaurante Picaña Parrilla-Bar: político, legal, económico, social, tecnológico y, ambiental, además de conocer el perfil de los competidores del Restaurante Picaña – Bar.</i>	<i>El diagnóstico del medio ambiente externo, representado en el numeral: 3.2, en todos sus numerales, de la presenta tesis.</i>
Escenarios futuros para el periodo 2019 – 2021	<i>Aplicación de las herramientas de.: Análisis Prospectivo 15 factores claves, análisis estructural con el programa(MicMac), formulación de hipótesis y escenarios probables del restaurante Picaña Parrilla - Bar</i>	<i>La utilización de las herramientas del análisis prospectivos que se emplearon fueron satisfactorias porque permitieron conocer sobre el futuro del sistema de Picaña Parrilla - Bar</i>	<i>Análisis prospectivo representado en el numeral 3.3 y en todos los numerales consecutivos de la presente tesis</i>
Plan estratégico para el periodo 2019 – 2021	<i>Elaboración del mapa de estratégico involucrando los sistemas que originan un valor agregado al restaurante.</i>	<i>Diseño del plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla-Bar, con las perspectivas de aprendizaje, clientes, productividad, y financiera</i>	<i>Plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla – Bar.</i>

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La gastronomía se encuentra en un momento de gran desarrollo, los restaurantes cada vez toman más fuerza, esta es una de las razones por la cual la competencia es alta, exigiendo empresas gastronómicas organizadas y planificadas para poder subsistir en el medio. En este orden de idea, se realizó el plan estratégico del restaurante Picaña Parrilla – Bar y se llegó a la siguiente conclusión, en el diagnóstico interno:

- En el análisis de la cadena de valor organizacional: se requiere desarrollo tecnológico, y la preparación del personal para su incorporación habitual en los ámbitos de facturación, inventario, cierre contable, entre otros.
- También se necesita la aplicación de estrategias de mercadeo en las redes sociales, creando foto estudio, utilizando medios audios visuales y aplicaciones tecnológicas para atraer a los clientes.
- Así mismo, en la cadena de valor sectorial se concluye: que en el proceso de maduración de la carne si es realizado en el restaurante tiene el 20% de pérdida de peso, pero que este proceso se puede mejorar si se tiene las condiciones óptimas en los equipos.
- En las competencias estratégicas el restaurante Picaña Parrilla – Bar, se encuentra en un estado estacionario, por ello, solo posee recursos y competencias umbrales.
- En la matriz de factores internos: es necesario implementar planes de acción derivados de esta planeación estratégica (planeación, control de almacenamiento, implementación de software) un plan de gestión humana y motivación para mejorar la estabilidad y el clima laboral, y por último, una campaña de mercadeo.

Continuando con el diagnóstico de factores externos se concluye:

- La matriz de las fuerzas competitivas se concluye, que la calidad del servicio del restaurante se encuentra calificada en rango medio, esto se debe a que está relacionado con el concepto de satisfacción del servicio. Por lo que supone una relación directamente proporcional entre la calidad del servicio que percibe un cliente y la lealtad que se espera del mismo.
- Al analizar la matriz de factores externos, es necesario que en el restaurante Picaña Parrilla – Bar, identificar las necesidades del consumidor, para ofrecer productos o servicios que sean aceptados por el mercado.
- En la matriz de perfil competitivo, se evidencia que a Picaña Parrilla – Bar, mejorando el emplatado y otros factores claves, aumenta su nivel de competitividad.

Igualmente, el análisis prospectivo se proyectó el escenario futuro de Picaña Parrilla – Bar, quedando los siguientes factores para la formulación de las hipótesis: desarrollo de aplicaciones

para el consumo gastronómico, competitividad del sector gastronómico, cambios en los hábitos de consumo, nuevas formas de pago y diversificación de las *vending machine*.

El mapa estratégico se utilizó los factores que originó el análisis prospectivo, se proyectó el plan estratégico para la empresa Picaña Parrilla – Bar, un aumento en las ventas del 20% anual durante el periodo 2019-2021.

4.2. Recomendaciones

- Ejecutar el plan estratégico de mercadeo, con la ampliación del menú, la incorporación de menú nuevo saludable, lo cual redundará en las ventas del restaurante Picaña Parrilla- Bar, en la tendencia que orienta al consumo de alimentos sanos.
- Contratar personal calificado que cuente con experiencia, lo que garantizará la calidad del proceso en el servicio, factor clave en el presente plan estratégico que reflejará en el posicionamiento del restaurante.
- Potenciar el uso de los recursos tecnológicos para promocionar los platos especiales de la carta, dado que la tendencia actual es hacia lo virtual y la domiciliación, por lo tanto, desarrollar las estrategias, generará impacto en el mercado, porque llegará a más personas en menor tiempo.
- Establecer controles sobre el seguimiento de ventas, quejas, reclamos e inconformidades de los clientes, porque finalmente de esto depende, que regresen y referencien con amigos y familiares al restaurante Picaña Parrilla – Bar de forma positiva.

Referencias

- Antioquia., C. d. (2015a). *Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá*. Bogota: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Estudios-Economicos-Regionales.aspx>.
- Antioquia., C. d. (2015b.). The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference,. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo* , 158-169.
- Araujo. (2015). Visite este fin de semana, alguno de los mejores restaurantes con talento local. *La República* .
- Armijo, M. (2011). *Planificación eastratégica e Indicadores de Desempeño en el sector Publico*. Growth and Expansion. McGraw Hill,.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Eastratégica e Indicadores de Desempeño*. Sidgwick & Jackson.
- Arnedo, G. (06 de 2012). *LA CADENA DE VALOR COMO NUEVO EJE DE COMPETITIVIDAD FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL MERCADO GLOBAL GLENIS*. Recuperado el 04 de 02 de 2018, de <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062819.pdf>: <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062819.pdf>
- Ballestero, A. (05 de 02 de 2018). Asi se moverá el comercio electronico en Colombia en 2018. *El Colombiano* , pág. Negocios.
- Barrera, N. (25 de 09 de 2018). La historia de exito de Tostao`. *El Espectador* .
- Barros, I. H.-C. (2016). *theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016>.
- Betancourt, J. A. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. *Revista Entramado*, 10(2) , 60-74.
- Boaventura, J. &. (2008). Is your vision consistent? *Futures* , 40(7), pp.597–612.
- Costa. (2006). *La administracion estratégica como herramienta de gestion*. Argentina: Misiones.
- Cuervo Estrada, D. &. (2016). *Factibilidad de emprender un proceso de internacionalización de la empresa*. Los Montes». UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- De Leon, V. (2012). *Construcción de Escenarios*. Pearson Educación.
- Dinero. (2016). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *Dinero* , Comida.
- Eliecer, G. (2016). El lucrativo negocio de las máquinas dispensadoras tiene oportunidades en Colombia. *Dinero* .
- Elsevier Science (Firm), J. M. *Futures. Futures*. http://www.academia.edu/13173072/Is_your_vision_consistent.
- Espinosa, F. R.-C. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios* <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015> , 29 - 41.
- Garcia, K. L. (2017). *Plan estratégico de mercadeo para el Restaurante de comida típica*. Universidad Autonoma de Occidente.
- Garza, J. &. (2011). *El uso del metodo MICMAC y MACTOR analisis prospectivo*. http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf.
- Gerry, S. &. (2014). *Alineación Estratégica del Área*. México: Personal, Pretince Hall .
- González. (2018). ¿Por qué siguen yendo los clientes aun estando satisfechos. *Dinero* , 17.
- Hornig, J.-S. L.-H.-F.-Y. (2013). *Professional conceptions of creativity in restaurant space planning*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013>.
- Insights. (2018). WEBINAR: WHAT'S NEXT STARTS NOW (ON DEMAND). *Insights* .

- Ishibashi, M. &. (2014). Minwa to densho no zekkei sanjuroku : Nihonjin nara issho ni ichido wa mite okitai. Yamatokeikokusha. *Revista-Antioquena-de-Economia-y-Desarrollo-RAED/*.
- Lee, C. H. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management* , 53.
- Mercado, D. (28 de 11 de 2017). Sector gastronomico de Medellin tambien se llenan los bolsillos. *El Tiempo* , pág. Economía.
- Mora, D. G. (2015). *Boletín Económico Regional. IV trimestre de 2015. Noroccidente. Noroccidente Boletín Económico Regional, BER.*
- Navarro, A. A. (2012). *La orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior.* Madrid: Orientation on Foreign Trade Operations. Revista española de investigación de.
- Page, W. W. (2018). *Calidad y manejo de la dieta del ganado de engorde.* <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/calidad-y-manejo-de-la-dietadel->.
- Papke-Shields, K. E.-W. (2017). *Strategic planning characteristics.* <https://doi.org/10.1016/j.ijproman>.
- Pizarro, E. (01 de 03 de 2018). Otras ciudades, meta para The Garden Box. *Portafolio* , pág. Negocios.
- Porter, M. E. (1987.). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Editorial Continental. Recuperado a partir de <https://www.casadellibro.com/libro-ventaja-competitiva-creacion>.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México.: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones.* Buenos Aires: Deusto S.A.
- Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva.* México.: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva.* <https://www.casadellibro.com/libro-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un->.
- Ruiz, X. (2012). Análisis PEST. *Guia_Analisis_PEST.pdf* , http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustrs-colegiaturas_2013-.
- Santeli, G. E. (2016). *El mapeo de Stakeholders en proyectos privados de desarrollo.* Editorial Continental.
- Sanyes, E. (2015). *Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales.* <http://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1516/TesinaSanyesElis>.
- Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de marketing : un enfoque orientado al consumidor.* española de investigación de.
- Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de marketing : un enfoque orientado al consumidor.* colegiaturas.
- Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de marketing : un enfoque orientado al consumidor.* Recent trends and current directions. Cuadernos de Economía.
- Sormaz, U. A. (2016). Gastronomy in Tourism. . *Procedia Economics and Finance* , 725 - 730.
- Villa. (2017). *Medellin, expande su red pública de Internet Wifi.* Medellin: Colombia.

ANEXO 1 Diagnóstico de Factores Internos

1.1 Cadena de Valor organizacional

Actividades primarias:				
Logística de entrada:				
Actividad	Descripción	Eficiencia interna	Importancia en competitividad	Acción a Seguir
Recepción de los pedidos de materia prima y bebidas	Consta de la llegada de todo tipo de materia prima (carne, verduras, fruta, pulpas, granos), y de todas las bebidas (gaseosas, agua, licores, cervezas, etc...)			
Inspección de la maduración de la carne	Es necesario que la carne tenga un periodo mínimo de maduración (20 días en picaña. Esto hace que la carne obtenga un mayor sabor e incremente su ternura			
Revisión de calidad de pedidos	Este importante paso es donde se revisa la calidad de los productos, las fechas de vencimiento y los detalles importantes que ayudan a evitar los sobrecostos.			
Almacenamiento de bebidas materia y prima no perecedera en bodega	Consta de guardar las bebidas que llegan en bodega			
Almacenamiento de materia prima perecedera en refrigerador	Consta de guardar la materia prima que llegan en el refrigerador			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Abastecimiento del refrigerador	Llevar de la bodega al refrigerador las bebidas para lograr que alcancen una temperatura ideal.
---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

1.2 Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI) ¿?? Revisar Ídem siguientes

Matriz (EFI)

Matriz EFI	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas Internas			
Negociación con proveedores			
Técnicas de parrilla y asado			
Maduración y porcinamente de la carne			
Salsas y condimentos especiales			
Calidad de la comida (Sazón)			
Ubicación			
Debilidades Internas			
Emplatado			
Clima organizacional			
Planeación a mediano y largo plazo			
Estrategia de mercadeo			
Rotación del personal			
Control de almacenamiento			
Implementación total del software			
TOTAL			
	Escala :	Clasificación	
	Fortaleza importante	4	
	Fortaleza menor	3	
	Debilidad menor	2	
	Debilidad grave	1	

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 2 Medio Ambiente Externo

2.1 Fuerzas Competitiva

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS			
Poder Negociación de los Proveedores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Cantidad de empresas disponibles			
Crecimiento del sector económico de restaurantes			
Volúmenes de compra			
Importancia del producto para los restaurantes			
Productos diferenciados			
Costos por cambio de proveedor			
Poder Negociación de los Clientes	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Facilidad de pago			
Diferencias entre restaurantes			
Sobrecostos por cambios de restaurante			
Influencia del costo en el beneficio			
Calidad del servicio en los restaurantes			
Capacidad de espera (filas)			
Rivalidad entre Competidores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Se presentan fuerzas equilibradas			
Posibilidad de tomar ventaja			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Productos diferenciados
Competidores aprovechan las oportunidades
Costos fijos
Clientes volátiles
Sector económico en madurez

Amenaza de Nuevos Competidores	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Diferenciación del producto			
"Know how"			
Requerimientos de capital			
Curva de aprendizaje			
Restricciones y regulaciones			
"Top Of Mind" del consumidor			

Amenaza de Productos Sustitutos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Mismas funciones de productos actuales			
Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente			
Riesgo por cambio mínimo			
Relación Costo/Beneficio			
Sobrecostos por cambios de restaurante			
Influencia del costo en el beneficio			
Calidad del servicio en los restaurantes			
Capacidad de espera (filas)			

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**Organización a analizar :** Restaurante Picaña Parrilla-Bar**Fecha :****Equipo que realiza el análisis:**

Matriz EFE	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
-------------------	--------------------	----------------------	----------------------------

OPORTUNIDADES

Tendencias de migración publicitaria a redes sociales

Capacitación de colaboradores

Diferenciación en los platos

Tendencias de alimentación sana

Alto flujo turístico en la zona

Incremento de eventos gastronómicos

Marcas brindando patrocinios (licores y cervezas)

Importancia actual de los influenciados masivos

Tendencias de migración publicitaria a redes sociales

AMENAZAS

Mendicidad del sector

Nuevos competidores

Integración hacia adelante de proveedores

Normativas de sanidad

Importación de carnes Premium

Informalidad del sector

TOTAL**Escala :** Clasificación

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3 Matriz de perfil competitivo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Factores Claves de Éxito (FCE)	Valor	Picaña Parrilla-Bar		La Margarita		Déjame que te cuente		El Apache		Mondongo's		Los Chamos	
		Punt	calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Pu	Calif
Calidad de la materia prima	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Ubicación del restaurante	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Mercadeo multicanal	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Gestión del recurso humano	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Sazón de la cocina	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Emplatado	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Menú completo	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Innovación	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Top of Mind	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Costo/Beneficio	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
TOTAL	1,00		2,50		2,59		2,80		2,54		3,28		2,57

ANEXO 4 (a). Análisis Prospectivo

N°	ETIQUETA LARGA	ETIQUETA CORTA	DESCRIPCIÓN
1	Evolución del marketing digital	F1	Nuevas tendencias y avances en el marketing digital
2	Valor agregado en el servicio	F2	Prestaciones de servicio que generan una experiencia completa y no solo la venta de un producto.
3	Tendencias saludables de alimentación	F3	Tendencias de los clientes a concientizarse sobre su alimentación y la calidad de los productos a ingerir.
4	Desarrollo del potencial turístico de la ciudad	F4	Explotación e incremento del potencial turístico de la ciudad en diferentes épocas del año
5	Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronómico	F5	Desarrollo en apps y dispositivos que transformen los hábitos tradicionales de comer en restaurantes
6	Sector gastronómico muy competitivo	F6	Sector gastronómico muy competitivo, con altas tasas de emprendimientos y fracasos
7	Incremento en la	F7	Incremento en la capacidad de compra de los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

N°	ETIQUETA LARGA	ETIQUETA CORTA	DESCRIPCIÓN
	capacidad de compra de los jóvenes		jóvenes de estrato medio-alto
8	Percepción de la seguridad	F8	Percepción de los habitantes sobre la seguridad y criminalidad en la ciudad
9	Ingeniería alimenticia	F9	Desarrollos importantes en ingeniería alimenticia con enfoques comerciales
10	I+D en elementos de cocina	F10	I+D en los utensilios de cocina que ayuden a mejorar los aspectos de la productividad.
11	Cambios en los hábitos de consumo	F11	Cambios en los hábitos de consumir por parte de los clientes (métodos, canales y lugares)
12	Diversificación cultural	F12	Diversificación cultural en la ciudad de Medellín
13	Nuevas formas de pago	F13	Formas de pago diferentes e innovadoras
14	Diversificación de las venden machine	F14	Diversificación de las venden machine o máquinas expendedoras en comidas preparadas
15	Desarrollo de asociaciones	F15	Desarrollo de gremios y asociaciones gastronómicas en el sector de la 70

Anexo 4 (b) Análisis Estructural

	1 : F1	2 : F2	3 : F3	4 : F4	5 : F5	6 : F6	7 : F7	8 : F8	9 : F9	10 : F10	11 : F11	12 : F12	13 : F13	14 : F14	15 : F15
1 : Evolucion del marketing digital	0	2	1	2	3	3	1	0	0	0	3	2	2	2	1
2 : Valor agregado en el servicio	0	0	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	0
3 : Tendencias saludables de alimentacion	1	1	0	2	2	1	2	0	3	3	3	2	0	2	0
4 : Desarrollo del potencial turistico de la ciudad	2	0	0	0	2	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2
5 : Desarrollo de aplicaciones para el consumo gastronomico	3	3	2	2	0	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1
6 : Sector gastronomico muy competido	2	3	2	3	2	0	2	0	1	2	3	2	3	3	2
7 : Incremento en la capacidad de compra de los jovenes	1	0	0	1	0	1	0	2	0	0	3	3	3	1	0
8 : Percepcion de la seguridad	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	3	2	0	1
9 : Ingenieria alimenticia	0	1	3	0	1	3	0	0	0	3	2	2	0	2	3
10 : I+D en elementos de cocina	0	2	3	1	3	3	0	0	3	0	2	2	0	2	1
11 : Cambios en los habitos de consumo	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	0	3	3	2	1
12 : Diversificacion cultural	2	0	2	3	2	2	3	2	0	1	3	0	2	2	2
13 : Nuevas formas de pago	1	2	0	2	3	3	2	3	0	2	3	2	0	2	3
14 : Diversificacion de las vending machine	0	2	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	0	1
15 : Desarrollo de asociaciones	0	1	1	2	0	3	1	2	0	1	0	1	P	2	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

**Anexo 4 (c)
Formulación de hipótesis**

Factor 2	Valor agregado en el servicio	
Situación deseable		
	Proyectos	Amenazas
Hipótesis		

Anexo 4 (d)

Factores	Hipótesis	Escenario probable	Escenario deseable

Anexo 5 (e)

ITEM	FACTOR CRÍTICO	UNIFICACIÓN
1	Reformas tributarias	1
2	Procesos burocráticos del estado	2
3	Hábitos diferentes de consumo alimenticio	29
4	Normativas sanitarias	4
5	Evolución del mercadeo digital y físico	5
6	Valor agregado en el servicio	6
7	Concientización alimenticia del consumidor	29
8	Tendencias saludables de alimentación	29
9	Potenciamiento del turismo	9
10	Desarrollo de aplicaciones de consumo	10
11	Incremento del uso de tarjetas de crédito	11
12	Tendencia al servicio apersonar	12
13	Alta competitividad del sector gastronómico	13
14	Barreras de entrada y salida muy bajas	14
15	Capacidad de compra de los jóvenes	15
16	Apertura de créditos	33
17	Rotación laboral	17
18	Seguridad democrática	18
19	Tecnología de información alimenticia	19
20	<i>User experience</i>	20
21	ingeniería alimenticia	21
22	I+D en elementos de cocina	22
23	Influencers gastronómicos	5
24	Comunidades y ferias gastronómicas	24
25	Influencias de cocinas internacionales	25
26	Accesibilidad y variedad para diferentes tipos de clientes	26
27	Desarrollo de alimentos sintéticos	21

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

28	Impuestos y prohibiciones de bebidas alcohólicas	28
29	Cambios en los hábitos de consumo en comensales	29
30	Relevancia del Emplatado y presentación de los alimentos	20
31	Tendencia a comer fuera de casa	31
32	Diversificación cultural en la ciudad	32
33	Nuevas formas de pago	33
34	Exigencias de calidad del consumidor	20
35	Accesibilidad a la información	35
36	Diversificación de las <i>vending machine</i>	36

Anexo 6 (f)

ITEM	FACTOR CRÍTICO	CALIFICACIÓN				
		Muy Importante	Importante	Regular Importancia	Poca Importancia	Sin Importancia
1	Reformas tributarias				X	
2	Procesos burocráticos del estado				X	
3	Cambios en los hábitos de consumo	X				
4	Normativas sanitarias			X		
5	Evolución del mercadeo digital y físico		X			
6	Valor agregado en el servicio	X				
7	Potenciamiento del turismo		X			
8	Desarrollo de aplicaciones de consumo			X		
9	Diversidad en métodos de pago		X			
10	Tendencia al servicio apersonar			X		
11	Alta competitividad del sector gastronómico		X			
12	Barreras de entrada y salida muy bajas	X				
13	Capacidad de compra de los jóvenes			X		
14	Rotación laboral				X	
15	Seguridad democrática				X	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

16	Tecnología de información alimenticia		X			
17	<i>User experience</i>	X				
18	ingeniería alimenticia		X			
19	I+D en elementos de cocina			X		
20	Comunidades y ferias gastronómicas		X			
21	Influencias de cocinas internacionales	X				
22	Accesibilidad y variedad para diferentes tipos de clientes			X		
23	Impuestos y prohibiciones de bebidas alcohólicas				X	
24	Tendencia a comer fuera de casa		X			
25	Diversificación cultural en la ciudad		X			
26	Accesibilidad a la información			X		
27	Diversificación de las <i>vending machine</i>			X		