

Plan de mejora empresarial Sukere restaurante

**Lagos Puertas Catalina
Santos Yate Harold Dagoberto**

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018**

Plan de mejora empresarial Sukere restaurante

**Lagos Puertas Catalina
Santos Yate Harold Dagoberto**

**Docente
Johny Rubiel Mariño Reyes**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018**

Contenido

<i>Contenido</i>	<i>III</i>
<i>Lista de tablas</i>	<i>V</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>VI</i>
<i>Resumen</i>	<i>VII</i>
<i>Introducción</i>	<i>8</i>
1. Descripción de la empresa	9
1.1. Caracterización y diagnóstico de la empresa	9
1.1.1. Historia de la empresa.	10
1.1.2. Líneas, productos o servicios.....	10
1.1.3. Organigrama empresarial	11
1.1.4. Gestión de mercados.	11
1.1.5. Gestión de producción o servicio.	12
1.1.6. Proceso de producción o servicio.	12
1.1.7. Distribución en planta o Layout general.	13
1.1.8. Proceso de abastecimiento.	14
1.1.9. Proceso financiero.	14
1.2. Análisis sectorial de la empresa	16
1.2.1. Macroentorno	16
1.2.2. Microentorno	24
1.2.2.1. Matriz BCG.....	26
1.2.2.2. Modelo CANVAS.....	26
1.2.3. Análisis PESTEL.....	27
1.2.4. Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	33
1.2.4.1. Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores	33
1.2.4.2. El poder de negociación de los proveedores	33
1.2.4.3. El poder de negociación de los compradores.....	34
1.2.4.4. La amenaza de productos o servicios sustitutos	35
1.2.4.5. La rivalidad entre los competidores existentes.....	35
1.2.4.6. Definición del sector	36
2. Definición del problema de intervención	37
2.1. Descripción del problema.....	37
2.2. Formulación del problema	37
2.3. Sistematización del problema.....	38
3. Objetivos	39
3.1. Objetivo general.....	39
3.2. Objetivos específicos	39

4. Alcance.....	40
5. Antecedentes	41
5.1. Marco referencial.....	44
5.1.1. Marco Legal.....	44
5.1.2. Marco teórico.....	46
5.1.2.1. Planeación Estratégica	46
5.1.2.2. Proceso de Planeación estratégica	47
5.1.2.3. Metodología de Marco Lógico	48
6. Aplicación de la Metodología del Marco Lógico.....	49
6.1. Análisis de los involucrados.....	49
6.1.1. Identificación de los involucrados.....	49
6.1.2. Clasificación de los involucrados.	50
6.1.3. Posicionamiento y caracterización de los involucrados.	51
6.2. Análisis del problema a través del árbol de problemas.....	52
6.2.1. Definición del problema central.....	52
6.2.2. Grafico del árbol de efectos.....	52
6.2.3. Grafico del árbol de causas.....	52
6.2.4. Grafico del árbol de problemas.....	53
6.3. Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos	54
6.4. Identificación de las alternativas de solución.....	55
6.4.1. Identificación de acciones.	55
6.4.2. Postulación de alternativas.....	55
6.5. Selección de la alternativa óptima	55
6.6. Estructura Analítica del Proyecto (EAP).....	56
7. Construcción de la Matriz de Marco Lógico.....	57
7.1. Resumen narrativo de los objetivos y las actividades	57
7.1.1. Fin.....	57
7.1.2. Propósito.	58
7.1.3. Componentes.	59
7.1.4. Actividades.....	59
7.2. Diseño de los indicadores	60
7.3. Medios de verificación.....	72
7.4. Supuestos	75
7.5. Matriz del Marco Lógico.....	77
7.6. Seguimiento y verificación.....	78
8. Conclusiones.....	79
9. Recomendaciones.....	80
Referencias.....	81

Lista de tablas

Tabla 1. Datos generales de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	9
Tabla 2. Planeación estratégica empresarial. Fuente: Elaboración propia.	9
Tabla 3. Portafolio de productos. Fuente: Elaboración propia	11
Tabla 4. Descripción factores de producción. Fuente: Elaboración propia.	12
Tabla 5. Proceso de producción Menú del día, Desayunos, Platos a la carta o especiales. Fuente: Elaboración propia.	12
Tabla 6. Proceso de compras. Fuente: Elaboración propia.	14
Tabla 7. Proceso financiero. Fuente: Elaboración propia.	14
Tabla 8. Variación porcentual PIB (Sector restaurantes). Fuente: Elaboración propia.	16
Tabla 9. Variación porcentual PIB (Total) Fuente: Elaboración propia.	16
Tabla 10. PESTEL (Político). Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 11. PESTEL (Económico). Fuente: Elaboración propia.	28
Tabla 12. PESTEL (Social). Fuente: Elaboración propia.	29
Tabla 13. PESTEL (Tecnológico). Fuente: Elaboración propia.	30
Tabla 14. PESTEL (Ambiental). Fuente: Elaboración propia.	31
Tabla 15. PESTEL (Legal). Fuente: Elaboración propia.	32
Tabla 16. Factores influyentes sobre fuerza 1. Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 17. Factores influyentes sobre fuerza 2. Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 18. Proveedores. Fuente: Elaboración propia.	34
Tabla 19. Factores influyentes sobre fuerza 3. Fuente: Elaboración propia.	34
Tabla 20. Consumidores. Fuente: Elaboración propia.	34
Tabla 21. Factores influyentes sobre fuerza 4. Fuente: Elaboración propia.	35
Tabla 22. Productos sustitutos. Fuente: Elaboración propia	35
Tabla 23. Factores influyentes sobre fuerza 5. Fuente: Elaboración propia.	35
Tabla 24. Competidores Fuente: Elaboración propia.	36
Tabla 25. Definición del sector. Fuente: Elaboración propia.	36
Tabla 26. Normatividad vigente para la creación de un nuevo negocio de productos alimenticios Fuente: Elaboración propia.	44
Tabla 27. Normas técnicas sectoriales colombianas para establecimientos gastronómicos Fuente: Elaboración propia.	45
Tabla 28. Clasificación de involucrados. Fuente: Elaboración propia.	50
Tabla 29. Posicionamiento y caracterización de involucrados Fuente: Elaboración propia.	51
Tabla 30. Revisión de criterios (indicadores). Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 31. Supuestos (Propósito). Fuente: Elaboración propia.	75
Tabla 32. Supuestos (componentes). Fuente: Elaboración propia.	76
Tabla 33. Supuestos (actividades). Fuente: Elaboración propia.	76
Tabla 34. Matriz del Marco Lógico. Fuente: Elaboración propia.	77

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama empresarial. Fuente: Elaboración propia.	11
Figura 2. Layout de la empresa (primer nivel). Fuente: Elaboración propia.	13
Figura 3. Layout de la empresa (Segundo nivel). Fuente: Elaboración propia.	13
Figura 4. Análisis de Pareto Fuente: Elaboración propia.	15
Figura 5. Totales por unidades y por ingresos. Fuente: Elaboración propia.	15
Figura 6. Diagrama de Pareto (Unidades). Fuente: Elaboración propia.	16
Figura 7. Análisis comportamiento unidades – Pareto. Fuente: Elaboración propia.	16
Figura 8. Variación porcentual PIB. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Elaboración propia.	17
Figura 9. Distribución porcentual de micronegocios según sector económico. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	18
Figura 10. Distribución porcentual de micronegocios según situación en el empleo del propietario (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	19
Figura 11. Distribución porcentual de micronegocios según lugar de trabajo (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	20
Figura 12. Distribución porcentual de los micronegocios por lugar de trabajo según sector económico (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	20
Figura 13. Distribución porcentual por nivel educativo alcanzado de los propietarios de micronegocios (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	21
Figura 14. Distribución porcentual por grupos de edad de los propietarios de Micronegocios (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.	22
Figura 15. Matriz Boston Consumer Group. Fuente: Elaboración propia.	26
Figura 16. Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia.	26
Figura 17. Diagrama de identificación partes involucradas. Fuente: Elaboración propia.	49
Figura 18. Árbol de efectos. Fuente: Elaboración propia.	52
Figura 19. Árbol de causa. Fuente: Elaboración propia.	52
Figura 20. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia.	53
Figura 21. Árbol de objetivos. Fuente: Elaboración propia.	54
Figura 22. Identificación de acciones. Fuente: Elaboración propia.	55
Figura 23. EAP. Fuente: Elaboración propia.	56
Figura 24. Clasificación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	64
Figura 25. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.	65
Figura 26. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.	66
Figura 27. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 28. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	68
Figura 29. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	69
Figura 30. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 31. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	71
Figura 32. Evaluación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.	71
Figura 33. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia	72
Figura 34. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia.	73
Figura 35. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia.	74

Resumen

Sukere fue fundado por Santiago Rodríguez y Camila Duran en el año 2014 bajo el concepto de pastelería. Se dedicaban principalmente a la producción de tortas, cupcakes, hojaldres, chesecake y postres. Su propósito era brindar una amplia gama de pasteles con diseños que llenaran de sabor y nuevas experiencias el paladar de sus clientes.

La empresa basa su funcionamiento en el buen servicio y en el delicioso sabor de sus comidas, es por esto que ha definido como valores principales la calidad, la honestidad, la pasión, el respeto, el compañerismo, el compromiso y la creatividad con el objetivo de que estos sean su mayor diferencial frente a sus competidores y así mismo lo conviertan en un lugar único.

Actualmente la empresa no tiene estructurado un modelo de planeación estratégica que apoye el proceso de gestión administrativa permitiéndole organizar y sistematizar las operaciones o procedimientos operativos bajo un mismo enfoque de acuerdo con proyecciones futuras de lo que se pretende alcanzar y los mecanismos o herramientas necesarias para lograrlo.

El proyecto se enfocará en el desarrollo y estructuración de un modelo de planeación estratégica para el Restaurante Sukere de forma sistemática cumpliendo con los objetivos específicos en donde se evidencia el orden para la consecución de las propuestas pertinentes haciendo uso de la metodología del marco lógico como herramienta guía para la consecución de los resultados esperados.

Palabras clave: Planeación, Estrategia, Metodología, Modelo, Estructuración.

Introducción

A lo largo del siguiente trabajo de investigación se pretende desarrollar el plan de mejora de uno o varios de los sectores que componen el desarrollo de la actividad económica de Sukere restaurante para lo cual se debe realizar un análisis interno y externo del mismo.

Para ello se involucra la aplicación de diversas herramientas o métodos de carácter ingenieril y gerencial acordes con las problemáticas que se identifiquen a lo largo del proceso de producción o servucción en este caso.

De acuerdo con lo anterior se deben tener en cuenta aspectos como; el aprovechamiento máximo de la capacidad de instalación, de producción, de equipos y de recursos humano, buscando la mejor combinación y distribución con el objetivo de ser más eficientes, de tal manera que sea posible generar un impacto positivo significativo a partir del desarrollo del trabajo y la formulación del a propuesta de mejora.

1. Descripción de la empresa

1.1. Caracterización y diagnóstico de la empresa

Tabla 1. Datos generales de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Datos generales de la empresa	
Nombre de la empresa	Restaurante Sukere
Nombre del gerente	Santiago Rodríguez
Nombre del contacto	Camila Duran
Teléfono	3006610786
Dirección	Calle 145 # 45-35
Correo electrónico	sarodriguez8@gmail.com
Objeto social	Elaboración, distribución y manipulación de alimentos.
Sector y subsector empresarial	Sector: Servicios Subsector: Restaurantes
Actividad económica empresarial y RUT	Actividad económica: * 5611 - Expendio a la mesa de comidas preparadas Matricula Mercantil: 0002872350
Número de empleados	Nueve (9)

Tabla 2. Planeación estratégica empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Planeación estratégica empresarial									
Misión empresarial	Sukere restaurante es una empresa dedicada a los servicios gastronómicos de calidad brindando momentos inolvidables. Nos enfocamos en la fidelización de nuestros clientes teniendo como base el concepto de “la sabiduría del sabor”, haciendo sabios a todos aquellos que eligen la variedad de nuestros sabores, ya que buscamos el aprovechamiento de la diversidad gastronómica presente en el país.								
Visión empresarial	Ser el restaurante preferido por nuestros comensales al disponer nuestro “amor” y máximo empeño en su satisfacción, mediante un concepto innovador, combinando deliciosos sabores de excelente calidad, con un ambiente único, dotado de excelente servicio.								
Valores empresariales	<table border="0"> <tr> <td>Calidad</td> <td>Compañerismo</td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td>Pasión</td> <td>Creatividad</td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td></td> </tr> </table>	Calidad	Compañerismo	Honestidad	Compromiso	Pasión	Creatividad	Respeto	
Calidad	Compañerismo								
Honestidad	Compromiso								
Pasión	Creatividad								
Respeto									
Objetivos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los mejores productos con la mejor atención y calidad a nuestros clientes • Trabajar en un ambiente grato que permita la permanencia tanto del cliente como de nuestros colaboradores • Innovar día a día en nuestros productos para llamar la atención de nuestros clientes • Ofrecer un lugar cómodo a nuestros clientes 								

1.1.1. Historia de la empresa.

Sukere fue fundado por Santiago Rodríguez y Camila Duran en el año 2014 bajo el concepto de pastelería. Se dedicaban principalmente a la producción de tortas, cupcakes, hojaldres, chessecake y postres. Su propósito era brindar una amplia gama de pasteles con diseños que llenaran de sabor y nuevas experiencias el paladar de sus clientes.

El nombre Sukere proviene del latín Sapiere, las palabras saber y sabor tienen la misma raíz que proviene del latín sapere (tener inteligencia, tener buen gusto). Las palabras sabio, sabedor, sabiduría, al igual que sabor, sabroso y saborear.

Entre 2014 y 2015 Sukere fue pastelería artesanal y poco a poco fue ganado terreno en el mercado, ya que brindaba una amplia gama de pasteles con diseños innovadores en los cuales el cliente podía escoger el sabor, relleno, diseño, miles de colores, cremas y toppings. Sin embargo, hacia mediados del año 2015, Sukere cerró sus puertas al público por motivo de viaje de sus dueños, quienes se decidieron ir a Nueva Zelanda a aprender nuevas recetas y nuevas técnicas de cocina.

A mediados del año 2017 Santiago y Camila regresan al país con la firme idea de dar continuidad al proyecto que habían iniciado en 2014, porque querían hacer de Sukere una marca reconocida por sus sabores, por su calidad, por su aroma, por su variedad y hacer que ese lugar fuese único. Es así como en noviembre del mismo año se volvieron a abrir las puertas de Sukere, pero esta vez no como pastelería sino como restaurante. Cabe destacar que actualmente se está estudiando la posibilidad de abrir una nueva sucursal con el objetivo de retomar el negocio de la pastelería y de esta forma extender la marca poco a poco.

1.1.2. Líneas, productos o servicios.

Empresa dedicada al sector alimenticio, que ofrece a sus clientes servicios gastronómicos a través de:

- Menú del día.
- Platos a la carta o especiales.
- Desayunos.

1.1.3. Organigrama empresarial

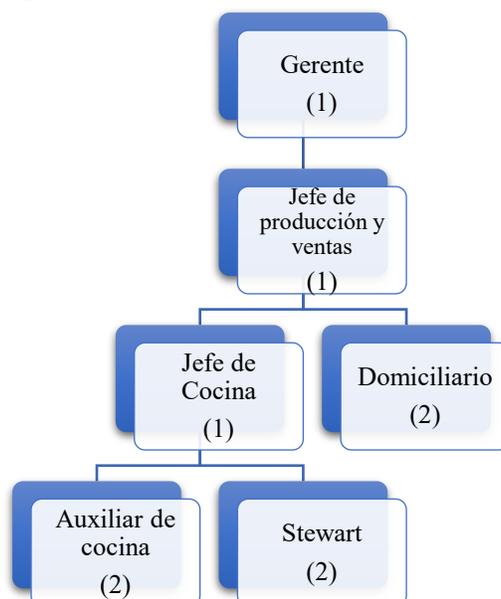


Figura 1. Organigrama empresarial. Fuente: Elaboración propia.

1.1.4. Gestión de mercados.

Tabla 3. Portafolio de productos. Fuente: Elaboración propia

Producto o servicio.	Descripción.	Mercado objetivo.	Cantidad de venta.
Menú del día (almuerzo)			180 unds/día
			\$8.000/und
			\$1.440.000/día
Platos a la carta o especiales	Comida preparada con variedad de alimentos tales como verduras, hortalizas, carnes, legumbres, frutas, etc. Son servidas en un plato de cerámica o en un recipiente de icopor en el caso del domicilio.	Habitantes residenciales del sector y alrededores	50 unds/día
		Empresas y establecimientos comerciales aledaños	\$15.000/und
			\$750.000/día
Desayunos			80 unds/día
			\$7.000/und
			\$560.000/día

1.1.5. Gestión de producción o servicio.

Tabla 4. Descripción factores de producción. Fuente: Elaboración propia.

Materias primas e insumos.	Descripción	Cantidad	Costo.	Proveedor.
Carnes rojas	Carnes procedentes de animales bovinos y porcinos	150 gr	\$1.590	Lecarnage
Pollo	N.A.	150 gr	\$1.784	Efraín Pollo
Pescado	N.A.	150 gr	\$2.100	Frutos del Mar
Abarrotes	Granos, cereales, aceites, azúcar, sal,	100 gr	\$1.500	Makro
Fruver	Frutas, verduras y legumbres	80 gr	\$900	Central de Abastos
Maquinaria, mobiliario, utillaje y equipos	Descripción	Cantidad	Costo	Proveedor
Estufa industrial	Equipo necesario para la preparación de los alimentos en caliente	1	\$1.500.000	Industrias FyS
Refrigerador	Equipo necesario para mantener la frescura de las materias primas	1	\$1.200.000	Homecenter
Batería de cocina	Ollas, cacerolas, woks	1	\$800.000	Homecenter
Utensilios de cocina	Cubiertos, tazones, cucharas, cuchillos, ralladores, peladores	1	\$300.000	Homecenter
Mano de obra	Descripción.	Cantidad	Costo	Proveedor
Jefe de cocina	Persona encargada de la preparación de las comidas	1	\$900.000/mes + Prestaciones	N.A.
Auxiliar de Cocina	Persona de apoyo en las labores de la cocina	1	\$781.242/mes + Prestaciones	N.A.

1.1.6. Proceso de producción o servicio.

Tabla 5. Proceso de producción Menú del día, Desayunos, Platos a la carta o especiales. Fuente: Elaboración propia.

	Descripción detallada del proceso productivo o de servicio.	Acción realizada.	Tiempo en minutos.
1.	Preparar los utensilios y materias primas	Operación	5 min
2.	Lavado de las materias primas	Operación	10 min
3.	Pelado, Cortado y picado de las materias primas como verduras y frutas	Operación	30 min
4.	Preparación de los alimentos para ser cocinados	Operación	10 min
5.	Cocción de los alimentos	Operación	60 min
6.	Revisión de las condiciones de los alimentos cocinados	Inspección	5 min
7.	Preparación del servicio del producto	Operación	15 min

1.1.7. Distribución en planta o Layout general.

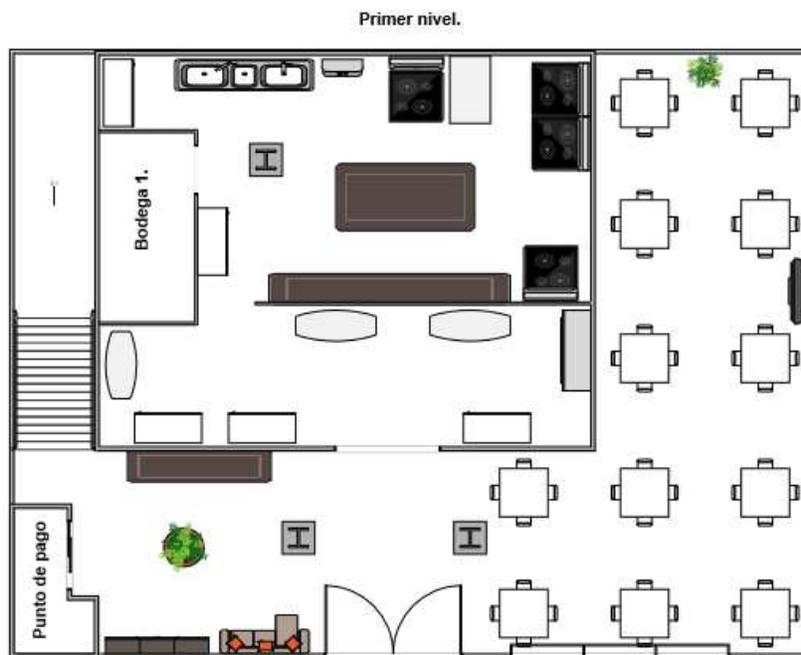


Figura 2. Layout de la empresa (primer nivel). Fuente: Elaboración propia.

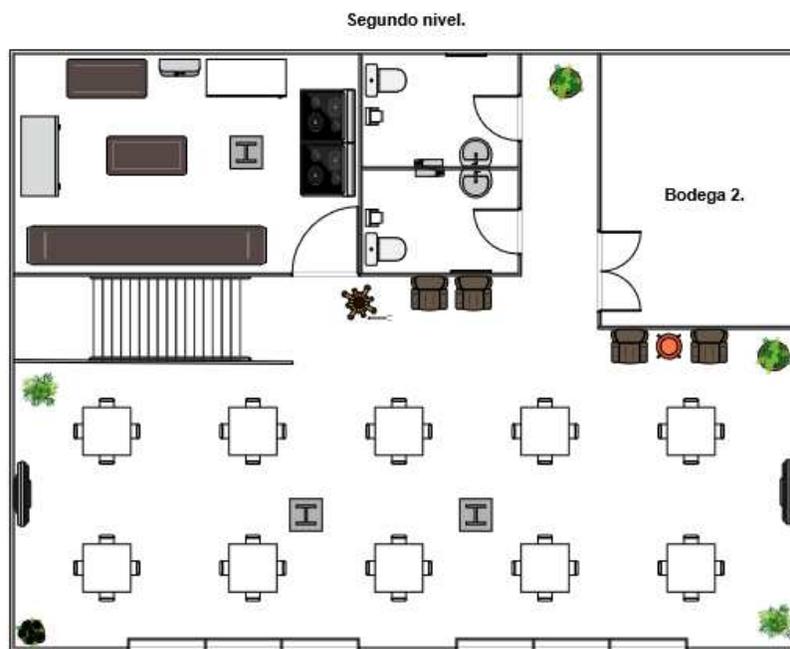


Figura 3. Layout de la empresa (Segundo nivel). Fuente: Elaboración propia.

1.1.8. Proceso de abastecimiento.

Tabla 6. Proceso de compras. Fuente: Elaboración propia.

Descripción detallada del proceso de compras.	Acción realizada.	Tiempo en minutos
1. Identificar faltante de materias primas e insumos	Operación	20 min
2. Realizar cotización de las materias primas e insumos	Operación	60 min
3. Selección del proveedor	Operación	15 min
4. Aprobación de las condiciones de compra	Decisión	20 min
5. Generar la solicitud de compra	Operación	5 min
6. Envío de materia primas e insumos	Operación	N.A.
7. Recepción de materias primas e insumos	Operación	20 min
8. Realizar control de inventario	Inspección	10 min
9. Pago de las materias primas e insumos	Operación	15 min

1.1.9. Proceso financiero.

Tabla 7. Proceso financiero. Fuente: Elaboración propia.

Descripción detallada del proceso de finanzas	Acción realizada	Tiempo en minutos
1. Realizar proyección de ventas de productos	Operación	30 min
2. Determinar planes de producción	Operación	20 min
3. Realizar desglose de costos de operación	Operación	40 min
4. Determinar presupuesto general	Operación	60 min

Cabe resaltar que, en la actualidad, la empresa carece de soportes contables que permitan llevar a cabo un análisis detallado de la situación financiera, la información con que se cuenta corresponde al comportamiento de las ventas por línea de producto de los meses de octubre a

febrero del presente año, esto debido a que aún no se tienen consolidados los datos de marzo y abril, ante esto, se procedió a elaborar un análisis de Pareto de la información con que se cuenta.

De lo cual se concluye que más del 80% de los ingresos que percibe el restaurante se encuentra justificado a partir de su línea de productos “del día”, siendo este el más representativo, seguido de platos especiales y desayunos.

Producto	Mes									
	octubre		noviembre		diciembre		enero		febrero	
	Unidades	Ingresos								
Adicionales	112	\$ 267,000.00	174	\$ 331,500.00	366	\$ 503,000.00	304	\$ 396,500.00	360	\$ 439,500.00
Bebidas calientes	3	\$ 6,000.00	10	\$ 15,800.00	12	\$ 19,000.00	11	\$ 17,500.00	9	\$ 13,500.00
Bebidas frías	33	\$ 65,600.00	114	\$ 222,400.00	128	\$ 241,300.00	71	\$ 148,100.00	69	\$ 140,300.00
Bebidas					5	\$ 10,000.00	12	\$ 24,000.00		
Del día	1729	\$ 12,089,500.00	2654	\$ 18,669,500.00	3518	\$ 24,782,500.00	3845	\$ 29,851,500.00	2974	\$ 23,604,000.00
Desayunos	57	\$ 327,500.00	157	\$ 890,500.00	159	\$ 890,000.00	105	\$ 601,500.00	137	\$ 696,000.00
Dulces					90	\$ 18,000.00				
Ensaladas			1	\$ 10,000.00			2	\$ 20,000.00	1	\$ 10,000.00
Entradas	4	\$ 20,500.00	4	\$ 19,500.00	14	\$ 67,000.00	13	\$ 63,000.00	1	\$ 5,000.00
Menú							45	\$ 523,500.00		
Platos especiales	56	\$ 673,000.00	71	\$ 903,000.00	90	\$ 1,229,000.00	41	\$ 497,000.00	64	\$ 777,000.00
Pescados	3	\$ 39,000.00	10	\$ 123,000.00	8	\$ 96,000.00	8	\$ 99,000.00	14	\$ 177,000.00
Varios	68	\$ 220,300.00	128	\$ 191,100.00	168	\$ 602,900.00	92	\$ 527,000.00	125	\$ 995,700.00

Figura 4. Análisis de Pareto Fuente: Elaboración propia.

Total unidades	Total ingresos
1316	\$ 1,937,500.00
45	\$ 71,800.00
415	\$ 817,700.00
17	\$ 34,000.00
14720	\$ 108,997,000.00
615	\$ 3,405,500.00
90	\$ 18,000.00
4	\$ 40,000.00
36	\$ 175,000.00
45	\$ 523,500.00
322	\$ 4,079,000.00
43	\$ 534,000.00
581	\$ 2,537,000.00

Figura 5. Totales por unidades y por ingresos. Fuente: Elaboración propia.

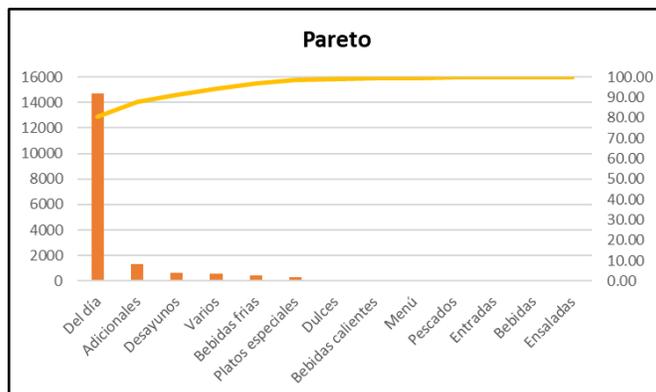


Figura 6. Diagrama de Pareto (Unidades). Fuente: Elaboración propia.

Producto	%	% acumulado	Total unidades
Del día	80.66	80.66	14720
Adicionales	7.21	87.87	1316
Desayunos	3.37	91.24	615
Varios	3.18	94.43	581
Bebidas frías	2.27	96.70	415
Platos especiales	1.76	98.47	322
Dulces	0.49	98.96	90
Bebidas calientes	0.25	99.21	45
Menú	0.25	99.45	45
Pescados	0.24	99.69	43
Entradas	0.20	99.88	36
Bebidas	0.09	99.98	17
Ensaladas	0.02	100.00	4
	100		18249

Figura 7. Análisis comportamiento unidades – Pareto. Fuente: Elaboración propia.

1.2. Análisis sectorial de la empresa

1.2.1. Macroentorno

Tabla 8. Variación porcentual PIB (Sector restaurantes). Fuente: Elaboración propia.

Variación porcentual PIB (Sector restaurantes Colombia)										
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7,89	8,28	3,14	-0,28	5,18	6,72	3,90	4,55	5,03	4,61	2,63

Tabla 9. Variación porcentual PIB (Total) Fuente: Elaboración propia.

Variación porcentual PIB (Total Colombia)										
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
6,70	6,90	3,55	1,65	3,97	6,59	4,04	4,87	4,39	3,05	2,04



Figura 8. Variación porcentual PIB. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Elaboración propia.

El comportamiento anual del PIB del sector económico de servicios, al que pertenecen los restaurantes, frente al total, del año 2006 al 2016 mantuvo la misma tendencia, siendo decreciente para el periodo 2007 – 2009, debido a la crisis financiera que se atravesaba a nivel internacional en torno a los créditos hipotecarios estadounidenses y además de la adopción de una política monetaria contractiva por parte del banco central colombiano.

Del 2009 al 2011 presento un cambio y se tornó ascendente la curva de comportamiento del PIB en ambos casos.

En el período 2010-2014, Colombia disfrutó de condiciones excepcionales que le permitieron alcanzar una tasa media de crecimiento del 4.8 %; reducir la incidencia de la pobreza monetaria del 41.6 % (en junio de 2009) al 28.2 % (en junio de 2015); alcanzar un coeficiente de inversión (FBKF/PIB) del 0.291; y elevar sus reservas internacionales de un nivel de 25.355.7 millones de dólares en diciembre de 2009 (10.8 % del PIB) a 47.323.1 en diciembre de 2014 (12.5 % del PIB). (Botero, López, Posada, Ballesteros & García, 2015)

Sin embargo, el comportamiento del PIB en cuanto al sector restaurantes ha venido decreciendo desde el 2011, lo que según Juan Carlos Trujillo presidente de ACODRÉS

(Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), no se presentaba desde la última crisis económica que afrontó el país en 2009, además afirma que ese comportamiento puede deberse al incremento del IVA y a la desaceleración del gasto en los hogares. (Portafolio, 2017)

Ante esta situación, estos formatos de negocio están optando por reinventarse, innovar en cuanto a la posibilidad de mejorar el menú que ofrecen a base de la explotación de los productos locales y la adecuación de ambientes frescos y acogedores en las instalaciones.

Fernando Sáenz, gerente de la cadena de restaurantes y pastelerías, Yanuba y miembro de la junta directiva de ACODRÉS, afirma que “El secreto para que este tipo de crisis no deteriore el negocio está en apostarle a un mejor servicio y darles valor agregado a sus puntos de comida.” (Portafolio, 2017)

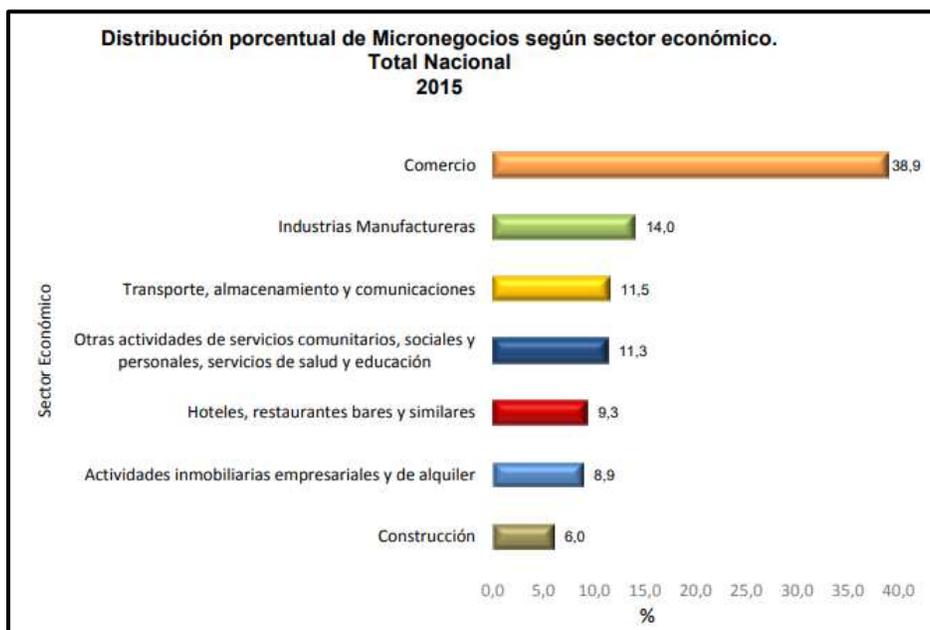


Figura 9. Distribución porcentual de micronegocios según sector económico. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Para el año 2015 se identificaron 4,7 millones de micronegocios en el total nacional, del cual el 9,3% pertenece al sector de hoteles, restaurantes, bares y similares, por debajo del sector comercio que ocupó el primer lugar. A pesar de ser un porcentaje relativamente bajo, su equivalencia aproximada es de 373.000 micronegocios que resulta ser una cifra con potencial de impacto en el ámbito económico.

Según el VI Censo de Comercio elaborado por Servinformación, Colombia es un país de pequeños negocios, el 21 % del total de locales comerciales encuestados son tiendas de barrio, ocupando el primer lugar, las peluquerías y salones de belleza ocupan el segundo y tercer lugar, mientras que los restaurantes ocupan el cuarto lugar con el 8% de participación. (Portafolio, 2016)

Distribución porcentual de micronegocios según situación en el empleo del propietario.

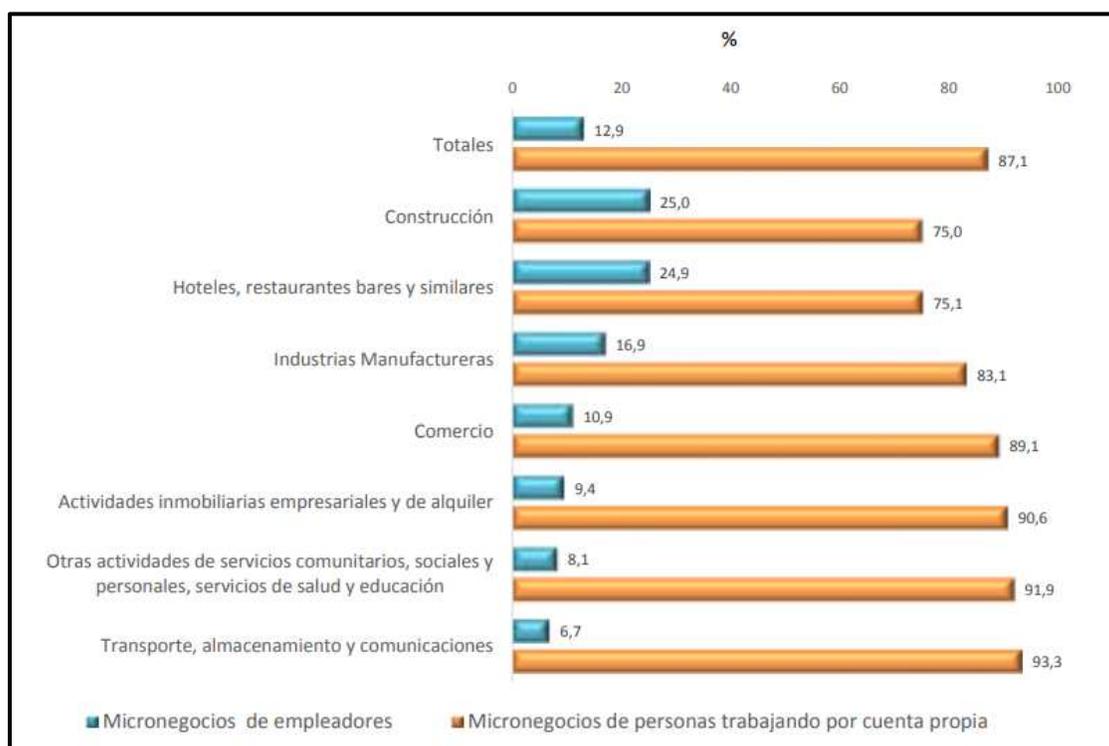


Figura 10. Distribución porcentual de micronegocios según situación en el empleo del propietario (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Como puede observarse, en Colombia el 12,9% de los micros negocios pertenecen a empleadores específicos, mientras que el 87,1% son de personas que trabajan por cuenta propia, es decir, son independientes. En cuanto al sector de los restaurantes, el 24,9% pertenecen a empleadores y el 75,1% son independientes, lo cual refleja que el comportamiento de los micronegocios a nivel nacional tiende hacia a la independización cada vez más.

“En el mercado laboral cada día aparecen más profesionales independientes calificados que ofrecen sus servicios y que podrían hacer parte de la masa empresarial del país.” (El tiempo, 2015)

Distribución porcentual de micronegocios según lugar de trabajo.

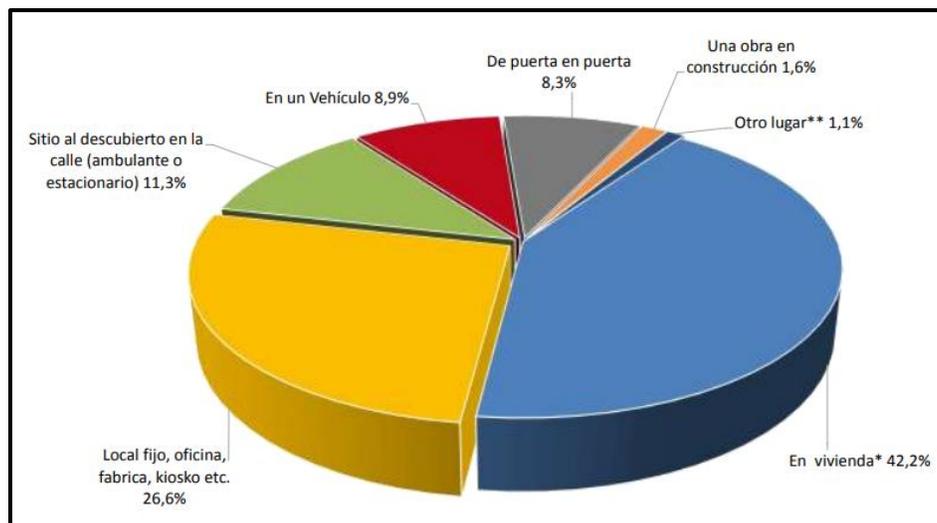


Figura 11. Distribución porcentual de micronegocios según lugar de trabajo (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Distribución porcentual de los micronegocios por lugar de trabajo según sector económico.

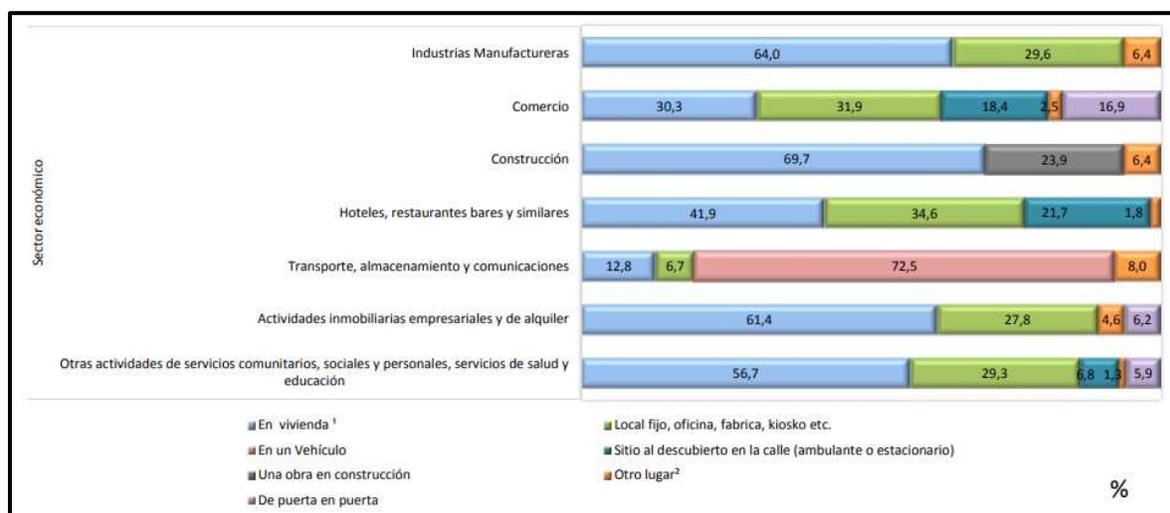


Figura 12. Distribución porcentual de los micronegocios por lugar de trabajo según sector económico (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Según el DANE, un micronegocio, hace referencia a una unidad económica perteneciente a cualquiera de los sectores de la economía, que desarrolla sus actividades dentro o fuera de su vivienda y que cuenta con hasta 10 personas ocupadas en la ejecución de las mismas.

La mayor parte de micronegocios a nivel nacional organiza el desarrollo de su actividad económica en su propia vivienda (42,2%), seguido de la opción de alquilar un local fijo, oficina, kiosko o fabrica (26,6%), utilizar un sitio al descubierto en la calle (11,3%) se encuentra en tercer lugar, usar un vehículo (8,9%) se encuentra en cuarto lugar y vender puerta a puerta ocupa el último lugar (8,3%).

En relación con el sector de restaurantes, el 41,9% de la población prefiere organizar su negocio en su propia vivienda, el 34,6% opta por el alquiler de un lugar, el 21,7% usa un sitio al descubierto en la calle y finalmente el 1,8% escoge un vehículo.

En general, el comportamiento de la mayor parte de los pequeños negocios apunta hacia el uso de sus propias instalaciones para el desarrollo de su actividad económica, esto quizás debido a la necesidad de minimizar los gastos e incrementar las utilidades, sin embargo, existe también un número significativo de negociantes que prefieren adquirir un lugar específico para el desarrollo de su actividad.

De los 4,7 millones de micronegocios registrados en Colombia para el 2015, cerca del 74,6% no se encontraban registrados ante Cámara y Comercio, el 24,3% estaban registrados como persona natural y tan solo el 1,1% estaban registrados como sociedad comercial. (Dinero, 2016)

Distribución porcentual por nivel educativo alcanzado de los propietarios de micronegocios.

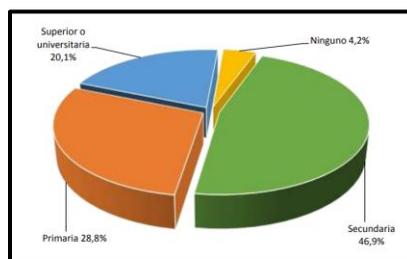
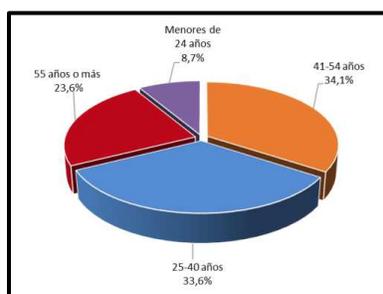


Figura 13. Distribución porcentual por nivel educativo alcanzado de los propietarios de micronegocios (2015). Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

De acuerdo con las estadísticas, la mayor parte de propietarios de micro negocios tienen un nivel de escolaridad de secundaria (46,9%), seguido de quienes solo tienen una primaria (28,8%), en tercer lugar, se encuentran quienes tienen formación superior o universitaria (20,1%) y finalmente quienes no tienen ningún tipo de formación (4,2%).

Lo que refleja que la mayor parte de pequeños negocios surgen de personas empíricas que deciden asumir un reto y llevarlo a cabo sin necesidad de la aplicación o utilización de conocimientos específicos en diferentes materias que puedan generar mayores posibilidades de éxito en el desarrollo del modelo de negocio.

Distribución porcentual por grupos de edad de los propietarios de Micronegocios



*Figura 14. Distribución porcentual por grupos de edad de los propietarios de Micronegocios (2015).
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.*

Finalmente, es posible afirmar que el mayor porcentaje de micronegocios son desarrollados por personas maduras entre los 41 y 54 años, representando el 34,1%, seguido de este grupo se encuentran las personas con rangos de edad entre los 25 y 40 años con el 33,6%, los de 55 años o más con el 23,6% y, por último, los de menos de 24 años con el 8,7%.

De acuerdo con la investigación “Un modelo econométrico del mercado laboral y la elección ocupacional del empleo calificado en Colombia”, que realizó la economista Karla Bibiana Mora Martínez, publicada por la Facultad de Economía de la Universidad Externado de Colombia, en el mercado laboral cada día aparecen más profesionales independientes calificados que ofrecen sus servicios, en su mayoría hombres casados, jefes de hogar, mayores de 45 años y que residen en la capital del país. Caracterizados por estar satisfechos con su oficio, por trabajar el mismo número de horas semanales que los asalariados calificados, porque sus negocios son permanentes.

En cuanto a la edad promedio en la que se opta por buscar la independencia laboral, Mora dice que está alrededor de los 45 años, lo que no ocurre con los jóvenes y recién graduados, que ven en el trabajo asalariado la mejor manera de tener estabilidad, adquirir conocimientos y experiencia. Lo anterior, según la investigación, se explica en el hecho de que a partir de los 45 años las personas por lo general cuentan con suficiente experiencia laboral, y capital humano y financiero como para iniciar un negocio propio o una empresa, siendo motivadas más por la percepción de oportunidades, de beneficios y expansión económica que por la necesidad de mantener sus ingresos.

Los trabajadores independientes, que resaltan la condición de ser sus propios jefes, en un 90 por ciento manifiestan satisfacción por lo que hacen, por la libertad de elegir la actividad. Otro 85,5 por ciento valora lo permanente del empleo y además el poder pasar más tiempo con sus familias o más tiempo libre al no tener que cumplir con un horario laboral específico. (El Tiempo, 2015)

La actividad compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías vendió aproximadamente \$35 billones durante el 2016, de acuerdo con Eromonitor. Por otro lado, según estadísticas del DANE la actividad del sector de los restaurantes se encuentra representada en un alto porcentaje por los pequeños operadores. El consumo fuera de casa se ha vuelto mucho más frecuente en los hogares colombianos, por lo menos el 42% de la población almuerza o cena al menos una vez en la semana fuera de su casa según el director de la consultora objetivo, Luis Carlos Cárdena, lo cual puede deberse a los cambios en la dinámica de la vida de las personas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Según el presidente de Acodrés, más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector, y la mayoría de estos restaurantes se encuentran dentro del nicho de lo que se conoce como “corrientazo”. El sector creció un 6% para el año 2017 respecto al 2016. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Dentro de los factores que evalúa el consumidor colombiano al momento de hacer su elección sobre el tipo de restaurante se encuentran; un precio razonable (49%), la calidad de la comida (45%) y del servicio prestado (30%), los estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%). (Nielsen, 2016)

1.2.2. Microentorno

Teniendo en cuenta que el restaurante se encuentra ubicado en el barrio Cedritos en la ciudad de Bogotá, y que su población objetivo son los habitantes residenciales del sector y alrededores, empresas y establecimientos comerciales aledaños, dentro de su competencia cercana se encuentran otros restaurantes como,

- **Daditel Restaurante**

Ubicación: Calle 140 # 11-58

Horario: lunes a domingo de 8:00 am a 4:00 pm

Formas de pago: Tarjeta débito, Diners Club, American Express, Efectivo, Visa, MasterCard

Domicilio: No disponible

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: americana, Pancakes, Comidas rápidas, Hamburguesas, Papas fritas, Waffles.

Precios: varían de \$7000 a \$20000

- **El Buen Buffet**

Ubicación: Calle 140 # 16-11

Horario: lunes a domingo de 9:00 am a 9:00 pm

Formas de pago: Tarjeta débito, American Express, Efectivo, Visa, MasterCard.

Domicilio: Gratuito

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: Desayunos, almuerzos, platos a la carta, bebidas.

Precios: varían de \$8000 a \$15000

- **Restaurante Gaby's**

Ubicación: Calle 147 # 17-29

Horario: lunes a domingo de 8:00 am a 3:00 pm

Formas de pago: Efectivo

Domicilio: Pago adicional

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: Desayunos.

Precios: varían de \$3000 a \$10000

- **Restaurante Garagoense**

Ubicación: Calle 144 # 46-44

Horario: lunes a viernes de 12:00 pm a 5:00 pm

Formas de pago: Efectivo

Domicilio: Pago adicional

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: Almuerzos caseros, pescados, sopas, carnes.

Precios: varían de \$6000 a \$11000

- **Restaurante Alitas Win's**

Ubicación: Calle 144 # 46-85

Horario: lunes a sábado de 7:00 am a 4:00 pm

Formas de pago: Efectivo

Domicilio: Pago adicional

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: Desayunos, bebidas.

Precios: varían de \$4500 a \$9500

- **Restaurante Food & Beverage**

Ubicación: Calle 143 # 47-27

Horario: viernes a domingo de 11:00 am a 3:00 pm

Formas de pago: Efectivo

Domicilio: No disponible

Zona Wi-Fi: No disponible

Gastronomía: Corrientazo, bebidas.

Precios: varían de \$6000 a \$12500

Los restaurantes ubicados de forma cercana a Sukere son bastantes, lo cual implica que la competencia sea elevada, sin embargo, como ventaja competitiva que posee el restaurante se encuentra la variedad y exclusividad de su menú, al ser preparados por profesionales que poseen una formación y unos conocimientos que promueven e incentivan la creatividad en cada elaboración mediante el aprovechamiento de los diferentes recursos gastronómicos presentes en

el país a un precio cómodo que los hace asequibles, haciéndolo más atractivo para el consumidor.

1.2.2.1. Matriz BCG

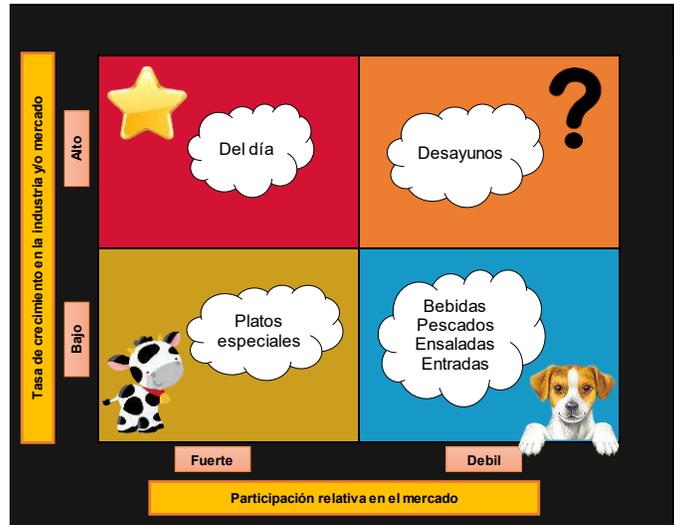


Figura 15. Matriz Boston Consumer Group. Fuente: Elaboración propia.

1.2.2.2. Modelo CANVAS

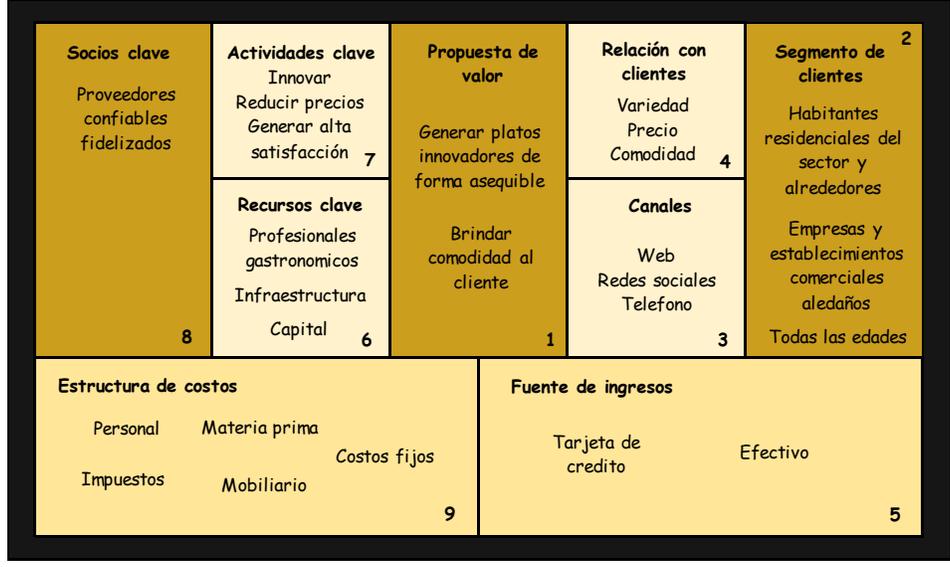


Figura 16. Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Análisis PESTEL

Tabla 10. PESTEL (Político). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
<p>Político</p>	<p>En relación a las propuestas de gobierno del presidente electo Iván Duque para los próximos 4 años:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La educación media tendrá, en los tres últimos años de formación, titulación técnica – Bachilleres más preparados para obtener o crear mejores oportunidades laborales. b. Diplomacia económica, comercial y cultural – Aprovechamiento de los TLC para el intercambio de bienes, servicios y demás, incremento de empleo. c. Fortalecimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en múltiples frentes – Incremento de la exportación, promoción de la industria de servicios, mayor divulgación de información sobre el desarrollo de mercado y de oportunidades, apoyo de la inversión del empresario emprendedor. d. Fortalecimiento de las capacidades gerenciales – Desarrollo de mecanismos de capacitación que brinden herramientas esenciales para la gestión de negocio. e. Simplificación del sistema tributario para empresas y personas naturales – Apostándole a la sostenibilidad y crecimiento del sector empresarial. f. Impulso de la factura electrónica – Reducción de costos y empleabilidad de recursos naturales, mayor transparencia. g. Profundizar los mercados de capitales – Incentivar la participación de las empresas en la bolsa de valores h. Realizar diferenciación de cargas impositivas de acuerdo al tamaño de la empresa, de forma en que se promueva el desarrollo de oportunidades laborales formales. i. Desarrollo de actividades que promuevan el crowdfunding o financiamiento colaborativo como herramientas de apoyo para el emprendedor. j. Incremento de la generación de empleos formales k. 6 días sin IVA – generando una activación económica del sector comercial mediante el incentivo del juego entre consumidores y comerciantes.

Tabla 11. PESTEL (Económico). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
Económico	<p>De acuerdo al comportamiento de la economía nacional en el transcurso del año y a las propuestas de gobierno del presidente electo Iván Duque para los próximos 4 años:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Crecimiento del 2,8% de la economía colombiana en el segundo trimestre del 2018 b. Crecimiento del 0,6% del PIB para el mismo periodo. c. Crecimiento del 4% en la economía nacional para el 2019 de acuerdo con expectativas del presidente electo. d. Exención del impuesto de renta por cinco años para las empresas que están surgiendo en el denominado sector de economía naranja y que generen empleo. e. Reforma tributaria que opte por un sistema tributario nacional más simple. f. Durante el primer semestre del año las exportaciones crecieron en un 14,7% - 22,7% de combustibles, 17% de manufacturas y 3,4% de ventas agropecuarias. g. Implementación de la factura electrónica. h. La tasa de desempleo a junio del 2018 es del 9,1% i. El IPC tuvo una variación mensual negativa del -0,13% para julio de 2018. j. La variación mensual del IPC para el grupo de alimentos fue de -0,56% para julio de 2018. k. Un total de 3.330,4 millones de dólares FOB en exportaciones para junio de 2018, del cual la mayor parte correspondió al sector de alimentos y bebidas. l. Para el 2017 el sector restaurantes tuvo una variación porcentual positiva dentro de la participación del PIB nacional del 0.3% m. La tasa de crecimiento de la población colombiana ha disminuido periódicamente, para el 2017 fue del 0,8% según el Banco Mundial. n. De acuerdo con un informe publicado por la OIT en el 2017 Colombia tiene el cuarto peor salario mínimo de América Latina y el Caribe, cubriendo apenas el 60% de los gastos básicos del hogar, ocupa el lugar 15 dentro de 19 países y tuvo un crecimiento de apenas el 0,01% entre el 2006 y el 2016.

Tabla 12. PESTEL (Social). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
Social	De acuerdo con los reportes estadísticos emitidos por el DANE:
	a. La necesidad de dominar un segundo idioma para ser empleado en el sector servicios a nivel nacional es del 37,1%.
	b. Para el sector servicios es mayor el porcentaje de empleabilidad en el área de producción (82,2%), seguido de la parte administrativa (8,4%) y finalmente el área de mercadeo y ventas (6,4%)
	c. La capacitación al personal en el sector servicios se brinda en un 26,5% de las veces y no se brinda porque es muy costosa el 28,6% de las veces.
	d. El 70,6% de las empresas del sector servicios a nivel nacional tienen página web propia.
	e. El 74,7% de las empresas del sector servicios tienen un dpto. de recursos humanos.
	f. El medio más empleado para la búsqueda de personal de las empresas del sector servicios son los sitios web laborales (19,1%) seguido de las bases de datos propias (17,6%)
	g. El criterio de búsqueda de personal más empleado son los conocimiento y habilidades que posea la persona (36,8%) seguido de la experiencia laboral (22,7%)
	h. De acuerdo al nivel educativo, son mayormente activos laboralmente quienes poseen educación media (32,9%) seguidos de la educación básica primaria (23,3%)
	i. La tasa de ocupación de quienes no asisten a una institución educativa es de 66,8% por encima de quienes si 23,6%.
	j. La tasa de ocupación laboral para quienes poseen educación universitaria es de 8% frente a la de quienes no están ocupados 8,4%
	k. Durante el primer semestre del año se presentó mayor empleabilidad en el sector restaurantes a nivel nacional (26,7%)
	l. Durante el primer semestre del año fuer mayor la cantidad de trabajadores que operaron por cuenta propia – informal (43,6%)

Tabla 13. PESTEL (Tecnológico). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
Tecnológico	<p>De acuerdo con los reportes estadísticos emitidos por el DANE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El 11,7% de las empresas del sector servicios tienen un departamento de I + D. b. El sector restaurantes es catalogado en un 78% como no innovador y en un 19,4% como ampliamente innovador. c. El sector restaurantes se caracteriza por implementar nuevos o mejorar métodos de prestación de servicio en un 7%, implementar nuevos métodos organizativos en un 12% y nuevas técnicas de comercialización en un 16%. d. Para el 2015 el sector restaurantes invirtió cerca de 16 millones de pesos en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI) e. El sector restaurantes se encuentra en el puesto número 16 de los 18 que conforman las actividades económicas clasificadas por el DANE de acuerdo a los montos de inversión en ACTI. f. Para el 2015 el porcentaje de personal ocupado en la realización de ACTI fue del 1,1%, el 0,3% de personal recibió algún tipo de capacitación o formación gracias a los recursos destinados para ACTI en el 2015. g. Para el 2015 el sector restaurantes se caracterizó por obtener un 11% en certificaciones de calidad de proceso y un 12,8% de calidad de producto. h. El sector servicios cuenta con algún bien TIC dentro de la empresa en un 45,6%, con un computador de escritorio en un 37,1% y un portátil en un 12,1%. i. Del total de micro establecimientos pertenecientes al sector servicios el 31% usa internet – el 83,6% de las veces se emplea para enviar o recibir correos electrónicos, el 63,7% para usar aplicaciones y el 59,3% como herramienta de servicio al cliente. j. El 9,3% de micro establecimientos del sector servicios tiene página web, el 7,9% usa las redes sociales. k. El comercio electrónico es usado en un 16% por las empresas grandes, 14% por las Pymes y 12% por las micro. l. A nivel nacional solo el 9% de las empresas aprovecha el internet de las cosas, 2,2% la impresión 3D, el 3,2% el Big Data y el 1,6% el blockchain.

Tabla 14. PESTEL (Ambiental). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
Ambiental	De acuerdo con los reportes estadísticos emitidos por el DANE y el Ministerio de Ambiente:
	a. Para el 2016 el sector industrial de alimentos y bebidas invirtió 63.673 millones de pesos en protección y conservación del ambiente.
	b. Del total de inversión ambiental la mayor parte se destina a la protección del aire y del clima (134.116 millones de \$) seguido de la gestión de aguas residuales 77.121 millones de \$)
	c. El sector industrial de alimentos y bebidas tuvo el mayor gasto en protección y conservación del ambiente para el 2016 (162.171 millones de \$)
	d. Para el 2016 las donaciones ambientales incrementaron en un 43,8% frente al 2015.
	e. Para el mismo año el empleo generado a raíz del desarrollo de actividades ambientales incremento en un 8,1%.
	f. El Min ambiente reglamento la gestión de residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal a través de la resolución 1407 de 2018, fomentando el aprovechamiento, la innovación y el ecodiseño de los envases y empaques que se ponen en el mercado.
	g. A través de la campaña Reembólsale al planeta se ha reducido en un 30% el consumo de bolsas plásticas.
h. De acuerdo con el plan de desarrollo, durante el periodo 2014 – 2018 se implementó el 70% de negocios verdes inicialmente propuestos a nivel nacional.	

Tabla 15. PESTEL (Legal). Fuente: Elaboración propia.

Factor	Aspectos
Legal	<p>Para la constitución del negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Decreto 1879 de 2008 - Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación b. Resolución 2674 de 2013 - Condiciones sanitarias que debe cumplir el establecimiento c. Decreto 3075 de 1997 - Ajuste a disposiciones sanitarias (Buenas Prácticas de Manufactura - BPM) d. Resolución 363 de 2005 - Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines e. Ley 232 de 1995 - Normatividad para el funcionamiento de los establecimientos comerciales f. Ley 9 de 1995 - Condiciones sanitarias básicas para la protección del medio ambiente g. Código Sustantivo del Trabajo - Regulación en torno a la relación empleador y trabajador h. Ley 100 de 1993 - Sistema de seguridad social integral i. Ley 1562 de 2012 - Sistema de riesgos laborales y demás disposiciones en materia de salud ocupacional
	<p>NTS para establecimientos gastronómicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Norma sanitaria de manipulación de alimentos b. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción c. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos d. Control en el manejo de materia prima e insumos conforme a requisitos de calidad e. Manejo de recursos de acuerdo con el presupuesto y plan de trabajo predefinidos f. Coordinación de la producción con los procedimientos y estándares establecidos g. Infraestructura básica en establecimientos de industria gastronómica h. Categorización de restaurantes por tenedores i. Seguridad industrial para restaurantes j. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida k. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes

1.2.4. Análisis 5 Fuerzas de Porter

1.2.4.1. Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 16. Factores influyentes sobre fuerza 1. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Grado de influencia	
	Alto	Bajo
Economía de escala		X
Atractivo del sector	X	
Represalias		X
Diferenciación del producto		X
Acceso a los canales de distribución		X
Acceso a materias primas		X
Lealtad del cliente		X
Inversión necesaria	X	
Políticas gubernamentales		X

Posibles entrantes:

Durante el tiempo en que la compañía he desarrollado su actividad en el sector no se ha presentado la aparición de algún competidor, los restaurantes ya establecidos se han mantenido, razón por la cual no se prevé pueda haber nuevos competidores.

1.2.4.2. El poder de negociación de los proveedores

Tabla 17. Factores influyentes sobre fuerza 2. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Grado de influencia	
	Alto	Bajo
Concentración de los proveedores	X	
Relación entre demanda y oferta	X	
Diferenciación de productos		X
Acceso a productos sustitutos		X
Posición monopolística del proveedor	X	
Costos del cambio de proveedor	X	
Eficiencia del proveedor	X	
Volumen de compras	X	

Proveedores:*Tabla 18. Proveedores. Fuente: Elaboración propia.*

Proveedor	Insumo
Lecarnage	Carne
Efraín Pollo	Pollo
Frutos del Mar	Pescado
Makro	Abarrotes
Central de Abastos	Fruver
Industrias FyS	Utensilios
Homecenter	Utensilios

1.2.4.3. El poder de negociación de los compradores*Tabla 19. Factores influyentes sobre fuerza 3. Fuente: Elaboración propia.*

Factor	Grado de influencia	
	Alto	Bajo
Concentración de los compradores	X	
Volumen de compras		X
Relación entre oferta y demanda	X	
Beneficios para el comprador	X	
Posición monopolística del comprador	X	
Calidad del producto		X
Productos sustitutos	X	
Costos de cambiar de proveedor		X

Compradores:*Tabla 20. Consumidores. Fuente: Elaboración propia.*

Consumidores
Habitantes residenciales del sector
Empresas
Establecimientos aledaños

1.2.4.4. *La amenaza de productos o servicios sustitutos*

Tabla 21. Factores influyentes sobre fuerza 4. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Grado de influencia	
	Alto	Bajo
Disponibilidad de sustitutos	X	
Precio del producto sustituto frente al ofrecido	X	
Diferenciación del producto	X	
Costos de cambio de cliente		X
Propensión del comprador a la sustitución	X	
Calidad del producto sustituto	X	

Productos sustitutos:

Tabla 22. Productos sustitutos. Fuente: Elaboración propia

Productos
Comidas rápidas
Asaderos
Alimentos precocidos – instantáneos

1.2.4.5. *La rivalidad entre los competidores existentes*

Tabla 23. Factores influyentes sobre fuerza 5. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Grado de influencia	
	Alto	Bajo
Concentración de los competidores	X	
Diversidad de competidores	X	
Costos de cambio	X	
Condiciones de costos	X	
Costos de almacenamiento	X	
Diferenciación del producto		X
Barreras de salida	X	
Tipo de mercado	X	

Competidores:

Tabla 24. Competidores Fuente: Elaboración propia.

Competidores
Alitas Win's
Garagoense
Daditel
Gaby's Restaurante

1.2.4.6. Definición del sector

Tabla 25. Definición del sector. Fuente: Elaboración propia.

Aspecto	Descripción
Productos del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzos • Desayunos • Bebidas • Platos a la carta • Comidas rápidas
Alcance geográfico de la competencia	El alcance geográfico de la competencia es de tipo local debido a que se desarrolla únicamente en el lugar de establecimiento, teniendo en cuenta además que ninguno brinda el servicio de domicilio.
Nivel de rentabilidad de la empresa	La empresa comercializa sus productos bajo un margen de utilidad del 60%.
Fuerzas controladoras de la rentabilidad	De acuerdo con el análisis de Porter las fuerzas que ejercer mayor influencia sobre el porcentaje de rentabilidad de la empresa son la rivalidad existente entre los competidores y la amenaza de aparición de productos sustitutos.
Coherencia análisis – rentabilidad	Teniendo en cuenta el análisis, el porcentaje de rentabilidad podría disminuir hasta un 5% a largo plazo debido al incremento de la rivalidad entre competidores y a la aparición de nuevos productos.
Posicionamiento de los competidores	Los competidores actuales tienen un nivel de posicionamiento inferior al de la empresa, esto debido a los factores diferenciadores y ventajas competitivas con que la misma cuenta (Domicilios – Innovación constante en platos – Precio)

2. Definición del problema de intervención

2.1. Descripción del problema

Sukere restaurante es una microempresa relativamente nueva, cuenta con 4 años de operación y experiencia en el mercado, desde su fundación el enfoque organizacional ha sido mucho más operativo que estratégico, dedicándose netamente a la actividad comercial.

Actualmente la empresa no tiene estructurado un modelo de planeación estratégica que apoye el proceso de gestión administrativa permitiéndole organizar y sistematizar las operaciones o procedimientos operativos bajo un mismo enfoque de acuerdo con proyecciones futuras de lo que se pretende alcanzar y los mecanismos o herramientas necesarias para lograrlo.

Como evidencia de lo anterior y mediante el uso de la observación directa se encuentra la inexistencia de una misión, visión, valores, objetivos, análisis sectorial, formulación de estrategias, estructuración de un organigrama, consolidación legal de la empresa mediante el registro ante la cámara de comercio y demás aspectos básicos que componen el modelo estratégico organizacional.

La planeación estratégica es de gran importancia en toda organización ya que es la que orienta y alinea todos los procesos corporativos de forma integral con un mismo objetivo claro, generando proyecciones factibles que posicionen y mantengan la compañía en el mercado de una forma más competitiva.

Por este motivo surge la necesidad de desarrollar el contexto estratégico organizacional como apoyo del proceso de gestión administrativa de la empresa.

2.2. Formulación del problema

Con la finalidad de estructurar un modelo de planeación estratégica en el restaurante que complemente y mejore los procesos internos del mismo se promueve el uso de las herramientas brindadas por los diferentes módulos que integran la especialización como lo son; el análisis del macro y micro entorno económicos y competitivos, la documentación de los procesos que componen la cadena de valor, la ponderación de la importancia de los productos mediante un Pareto o la implementación de una matriz BCG, el análisis del mercado a partir de un DOFA o un CANVAS, el desarrollo de un modelo enfocado en el factor talento humano a partir de la elaboración de perfiles de cargo, manuales de funciones, evaluación del desempeño y demás que

permitan mejorar el ambiente laboral y la competitividad organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior se formula la siguiente interrogante:

¿Qué impacto tiene desarrollar un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la organización?

2.3. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del restaurante?

El restaurante ¿Conoce el significado del modelo de planeación estratégica organizacional?

El restaurante ¿Tiene establecidos los valores bajo los cuales opera?

El restaurante ¿Conoce su razón de ser?

El restaurante ¿Tiene una proyección a futuro de cómo quiere encontrarse en el mercado?

El restaurante ¿Conoce su competencia?

El restaurante ¿Conoce sus fortalezas o sus debilidades?

El restaurante ¿Conoce su estructura de operación, dependencia entre cargos y responsabilidades?

El restaurante ¿Tiene establecidas estrategias ante las adversidades?

El restaurante ¿Conoce el comportamiento de venta de sus productos?

El restaurante ¿Tiene establecidos los requerimientos específicos para cada cargo?

El restaurante ¿Tiene determinadas las funciones propias de cada cargo?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar el modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la empresa de forma que permita la organización y estructuración documentada de procesos administrativos y operativos.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual del restaurante en torno al concepto de planeación estratégica.
- Desarrollar las propuestas acordes con el modelo estratégico organizacional que más se ajuste a las necesidades empresa.
- Realizar el seguimiento y control a las propuestas realizadas a través la evaluación de indicadores.

4. Alcance

El proyecto se enfocará en el desarrollo y estructuración de un modelo de planeación estratégica para el Restaurante Sukere, esta metodología se realizará de forma sistemática cumpliendo con los objetivos específicos en donde se evidencia el orden para la consecución de las propuestas pertinentes.

Con la finalidad de implementar las propuestas se dispondrá de un lapso de tiempo de 2 semestres para la ejecución de los objetivos del proyecto, en donde se verán involucradas todas las áreas que integran el proceso productivo y de servucción de igual forma, siendo susceptibles de impacto todas como consecuencia de la importancia que genera la planeación estratégica organizacional.

Las características del modelo de operación actual del restaurante marcaran las pautas iniciales para el proceso de diagnóstico, análisis y posterior elaboración de propuestas, por tal motivo es posible que surjan algunas restricciones respecto al proceso en cada una de las etapas del proyecto, las cuales serán tratadas con el fin de cumplir de la mejor manera con los objetivos previamente estipulados.

El posterior seguimiento y control sobre las propuestas generadas será cuantificable mediante el uso de indicadores que permitan evidenciar la evolución de los procesos internos de forma integral como resultado del desarrollo eficiente del proyecto.

5. Antecedentes

Existen diversos estudios e investigaciones hechas con anterioridad en torno a la elaboración de propuestas de mejora para el sector de los restaurantes y en relación con la aplicación de la metodología del marco lógico como,

El proyecto de grado para optar al título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales titulado, “Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros.” donde se encontraron problemáticas como, la deficiente orientación empresarial, la compañía no se encuentra legalmente constituida, no hay mecanismos para llevar a cabo una buena comunicación entre los empleados y hay carencia de espacio en las instalaciones físicas y ante lo cual se propusieron mecanismos para medir la satisfacción de los clientes, mecanismos de selección e inducción de los niveles del restaurante, mecanismos de participación de los empleados del restaurante, mecanismos formales de comunicación de decisiones del propietario del negocio, mecanismos de sugerencias, logística e infraestructura. (Garcés, 2013)

El trabajo final de grado titulado “Propuesta de mejora para el restaurante Clima localizado en Denia.” presentado para obtener el título de Gestión turística, busca estudiar y elaborar unas propuestas que conlleven a la mejora del restaurante Clima situado en la localidad alicantina de Denia en España, realizando un estudio de la situación actual del negocio, analizando los puntos críticos con la ayuda del modelo Canvas, análisis DAFO, planes de actuación, entre otros, para poder plantear unas conclusiones para la propuesta de mejora y la puesta en valor, a través de las propuestas de mejora se pronosticó un 15% de mejora general en los procesos. (Mouriño, 2015)

La tesis titulada “Propuesta para la mejora de los servicios en el bar restaurante macho sports en plaza del sol en la ciudad de Guayaquil.” para optar por el título de licenciado en hotelería y turismo, se enfoca en los empleados que, dedicados a prestar los servicios al cliente y su falta de competencia para atender y satisfacer al turista, al hacerlo de manera empírica afectando la imagen corporativa. Ante lo cual se elaboran propuestas en torno a la imagen e infraestructura de la empresa, un cambio de mesas y sillas, una implementación de un menú más variado, realizar jornadas de capacitación al personal, elaborar un manual de funciones para cada cargo, entre otros. (Escandón, 2017)

La tesis titulada “Plan de mejora – Restaurante Punta Sal” para optar por el título de administrador de negocios internacionales, busca analizar y aprovechar el potencial de la gastronomía peruana aplicada como concepto en un restaurante colombiano a través del estudio o análisis del mercado que permita a la empresa conocer las fortalezas y las debilidades, al momento de querer incursionar en nuevos mercados, esto a través de 2 enfoques, uno cualitativo enfocado a los aspectos generales de la empresa y el mercado, y otro cuantitativo enfocado a la parte financiera y de crecimiento de la empresa, identificando que este tipo de gastronomía tiene una alta oportunidad de impacto en el mercado. (Herrera, 2017)

La tesis titulada “Diseño de un sistema de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio para restaurantes.” para optar por el título de ingeniero industrial, busca diseñar, implementar y evaluar sistemas de Mejoramiento y Medición continua de Calidad de Servicio (MMEDCAL) en tres restaurantes: CasaMar, Blue Jar y La Perla del Pacífico, a través de un trabajo en conjunto y cooperación de los tres, de lo cual se concluye que para poder llevar a cabo un proyecto como este se requiere interés de los involucrados, compromiso, nivel de conciencia de sí mismo y de la calidad de servicio que se entrega y desean entregar, competencias existentes a nivel individual y organizacional, disposición, entre otros. (Silva, 2013)

La tesis titulada “Plan de Mejoramiento en el Restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM.” para optar por el título de ingeniera de alimentos, para lo cual se realizó un diagnóstico de las condiciones iniciales y finales de todas las áreas comprometidas en los procesos del restaurante para evidenciar las mejoras, todo esto con el fin de aplicar las BPM para una posible certificación a futuro en las mismas, desarrollando un plan de mejoramiento y control óptimo de los procesos productivos de manipulación de alimentos en el restaurante que sirva como base para la evaluación de la calidad, la organización y el control necesarios, finalmente mediante la implementación de los programas y las buenas prácticas higiénicas se logra garantizar a los clientes un alimento inocuo para su consumo. (Sánchez, 2014)

La tesis titulada “Análisis comparativo de la metodología del marco lógico y del PMI para el estudio de viabilidad de un proyecto de construcción. caso de estudio: acueducto del municipio de Rio viejo Bolívar.” la cual busca determinar las ventajas, desventajas y diferencias entre la metodología del Marco Lógico (ML) y la guía PMBOK del Project Management Institute (PMI)

con el fin de identificar cuál es la metodología más adecuada y si se complementan una a la otra, de lo cual se concluye que el proyecto caso de estudio es viable por ambas metodologías. A pesar que el ML permite formular de manera simple y estructurada el proyecto con ayuda de la MGA, el PMI ofrece una serie de gestiones que brindan garantías para alcanzar el éxito mediante planes de gestión, seguimiento y control de cada una de las fases del proyecto. (Iglesias & Palencia, 2014)

La tesis titulada “Aportaciones de la metodología de marco lógico para la integración de proyectos universitarios.” Para optar por el título de licenciado en administración evalúa las aportaciones que pueden obtenerse del enfoque de Marco Lógico, este enfoque le ofreció al proyecto una identificación correcta y oportuna de problemas, objetivos, involucrados y tareas a realizar para lograr el fin del proyecto, de lo cual se concluye que esta herramienta puede ofrecer la habilidad de identificar el problema central, sus causas y sus efectos. El potencial de esta herramienta bien utilizada permite enfocar todo esfuerzo posterior en el problema más apremiante, evitando el uso de recursos innecesarios y la consecución de objetivos más directamente. (Montiel, 2016)

El trabajo de investigación titulado “Diseño de proyectos bajo el enfoque de marco lógico.” donde se presentan los principales conceptos de la metodología del Marco Lógico, evidenciando como este enfoque permite planificar, seguir y evaluar proyectos, en la segunda parte del trabajo se hace la aplicación de la metodología en una biblioteca universitaria, y se documenta la aplicación secuencial de todos los pasos que integran la metodología, demostrando que esta permite el desarrollo de proyectos coherentes, viables y evaluables. (Nardi, 2006).

5.1. Marco referencial

5.1.1. Marco Legal.

Tabla 26. Normatividad vigente para la creación de un nuevo negocio de productos alimenticios
Fuente: Elaboración propia.

Aspecto	Norma	Año	Título / Temática
Constitución del negocio	Decreto 1879	2008	Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación
	Resolución 2674	2013	Condiciones sanitarias que debe cumplir el establecimiento
	Decreto 3075	1997	Ajuste a disposiciones sanitarias (Buenas Practicas de Manufactura - BPM)
	Resolución 363	2005	Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines
	Ley 232	1995	Normatividad para el funcionamiento de los establecimientos comerciales
Contratación de los trabajadores	Ley 9	1979	Condiciones sanitarias básicas para la protección del medio ambiente
	Código Sustantivo del Trabajo		Regulación en torno a la relación empleador y trabajador
	Ley 100	1993	Sistema de seguridad social integral
	Ley 1562	2012	Sistema de riesgos laborales y demas disposiciones en materia de salud ocupacional

Nota: Cámara de Comercio de Bogotá. (2016).

Tabla 27. Normas técnicas sectoriales colombianas para establecimientos gastronómicos Fuente: Elaboración propia.

Aspecto	Norma	Año	Título / Temática
Norma Técnica Sectorial Colombiana	NTS - USNA 007	2017	Norma sanitaria de manipulación de alimentos
	NTS - USNA 001	2015	Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción
	NTS - USNA 002	2015	Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos
	NTS - USNA 003	2016	Control en el manejo de materia prima e insumos conforme a requisitos de calidad
	NTS - USNA 004	2016	Manejo de recursos de acuerdo con el presupuesto y plan de trabajo pre definidos
	NTS - USNA 005	2003	Coordinación de la producción con los procedimientos y estándares establecidos
	NTS - USNA 006	2012	Infraestructura básica en establecimientos de industria gastronómica
	NTS - USNA 008	2009	Categorización de restaurantes por tenedores
	NTS - USNA 009	2007	Seguridad industrial para restaurantes
	NTS - USNA 010	2007	Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida
	NTS - USNA 011	2012	Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes

Nota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018)

5.1.2. Marco teórico.

5.1.2.1. *Planeación Estratégica*

La planeación estratégica se remonta desde tiempos antiguos, utilizada principalmente en las guerras para la conquista de tierras, tesoros y demás, posteriormente, el término tomó un rumbo diferente concentrándose principalmente en la planificación de acciones futuras con la finalidad de alcanzar lo plasmado.

Como se mencionó anteriormente, la planeación estratégica tuvo sus inicios en las guerras y conquistas, en las cuales se formulaban las estrategias, se analizaban los factores del medio y los recursos propios para determinar las tácticas y proyectos más adecuados, desde un punto de vista elemental, estos pasos representan el proceso de planeación estratégico que es aplicado en la actualidad por las empresas y en el cual se incluyen algunos otros detalles.

La estrategia aplicada a los negocios fue introducida por primera vez a mediados de 1950, las empresas comerciales que iniciaron a utilizarla la denominaron sistema de planeación a largo plazo, desde esa época cada vez más empresas han acoplado la planeación estratégica como parte vital en el éxito de sus procesos, incluyendo las pequeñas empresas.

A partir de la aplicación de la planeación estratégica en las empresas, surgieron múltiples teorías y una gran motivación en esta temática, un ejemplo de ello es lo planteado por Drucker (1993), el cual expone que la planeación, en relación a los criterios de eficiencia y eficacia; posee dos aspectos: establecer las metas correctas y elegir los medios correctos para alcanzar esas metas. Por otro lado, y con el nuevo enfoque dado a la planeación; Chandler (1962) definió la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

Más, sin embargo, se han generado varias críticas respecto a la definición del término, tal como lo plantea Mintzberg (1983), la planeación estratégica no solo surge de un plan formal, sino también al interior de la organización, haciendo énfasis en que algunas de las estrategias planteadas surgen de manera imprevista gracias a circunstancias inesperadas.

La planeación estratégica ha tomado importancia en el transcurso de los años, llegando a convertirse en la herramienta principal de los administradores de negocios para la gestión y

organización de los recursos empresariales. Se crea el propósito de asegurar el alcance de los objetivos, minimizando el riesgo e incertidumbres frente al contexto interno y externo de la organización, buscando el esfuerzo combinado de cada uno de los recursos y así garantizar el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

Desde el punto de vista de la globalización, para Barthelmess (2003) la planeación se torna una necesidad para las organizaciones ya que se necesita de la adaptación a los constantes cambios del entorno, tanto en el ámbito tecnológico, político, competitivo, económico, social, entre otros; es así, que la planeación estratégica permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las múltiples situaciones del futuro, orientando sus esfuerzos a conseguir las metas planteadas. La importancia de establecer metas en las organizaciones se centra en que estas proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar los esfuerzos, guían los planes y decisiones y ayudan a evaluar el progreso.

En la actualidad, la planeación estratégica ha permitido anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado, no obstante, es importante que se logren enfocar los esfuerzos en conocer y satisfacer a los clientes, conocer el mercado para tomar mejores decisiones, innovar en cada uno de los procesos empresariales, fomentar la sinergia y el liderazgo y así garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

5.1.2.2. Proceso de Planeación estratégica

Para el logro de un proceso eficaz de Planeación estratégica, se parte de establecer en la organización un pensamiento estratégico en el cual se defina qué es lo fundamental y que es lo secundario en cuanto a los factores en los cuales recae el éxito de la organización, implicando que no se debe actuar sin dirección, pero tampoco se debe planear sin actuar. De este modo, el proceso de planeación estratégica comienza con la formulación de la estrategia, en este punto se formula la misión y visión de la organización, se formulan las metas a alcanzar, se identifican los objetivos estratégicos, se estudia y analiza el contexto actual tanto externo como interno, y a partir de este análisis se toman las decisiones estratégicas de implantación, fundamentadas en la gran mayoría de ocasiones por la herramienta de diagnóstico FODA.

Como segunda medida, se establece la implementación de las estrategias, en la cual se diseña la estructura organizacional, se adoptan las medidas de control, se adecuan las estrategias y se

manejan los aspectos relacionados con la gestión del cambio y las políticas implantadas. Por último, se evalúan las estrategias, este paso es importante debido a que se logra reunir información para conocer si las estrategias implementadas son efectivas o si en cambio necesitan modificaciones.

5.1.2.3. Metodología de Marco Lógico

La planeación estratégica puede tener un enfoque de proyectos en las organizaciones, siendo así, existe una herramienta llamada Metodología de Marco Lógico elaborada por CEPAL (2005) de las Naciones Unidas, que se basa en facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos, orientados en alcanzar los objetivos propuestos, incorporando a los stakeholders en la formulación de dichos objetivos. Esta herramienta permite comunicar los objetivos de manera clara y comprensible y resumir las características claras de un proyecto tales como diseño e identificación, definición, valoración, ejecución, supervisión y evaluación.

La aplicación de la metodología del Marco Lógico consiste en los siguientes pasos:

- Identificar la situación problemática
- Realizar el análisis de involucrados
- Realizar un árbol de problemas
- Realizar un árbol de objetivos
- Identificar acciones o alternativas de solución
- Analizar las alternativas para la selección de la solución optima
- Determinar la estructura del proyecto
- Diseñar la matriz de marco lógico
- Construir la matriz lógica del proyecto
- Realizar la evaluación del proyecto

6. Aplicación de la Metodología del Marco Lógico

6.1. Análisis de los involucrados

6.1.1. Identificación de los involucrados.

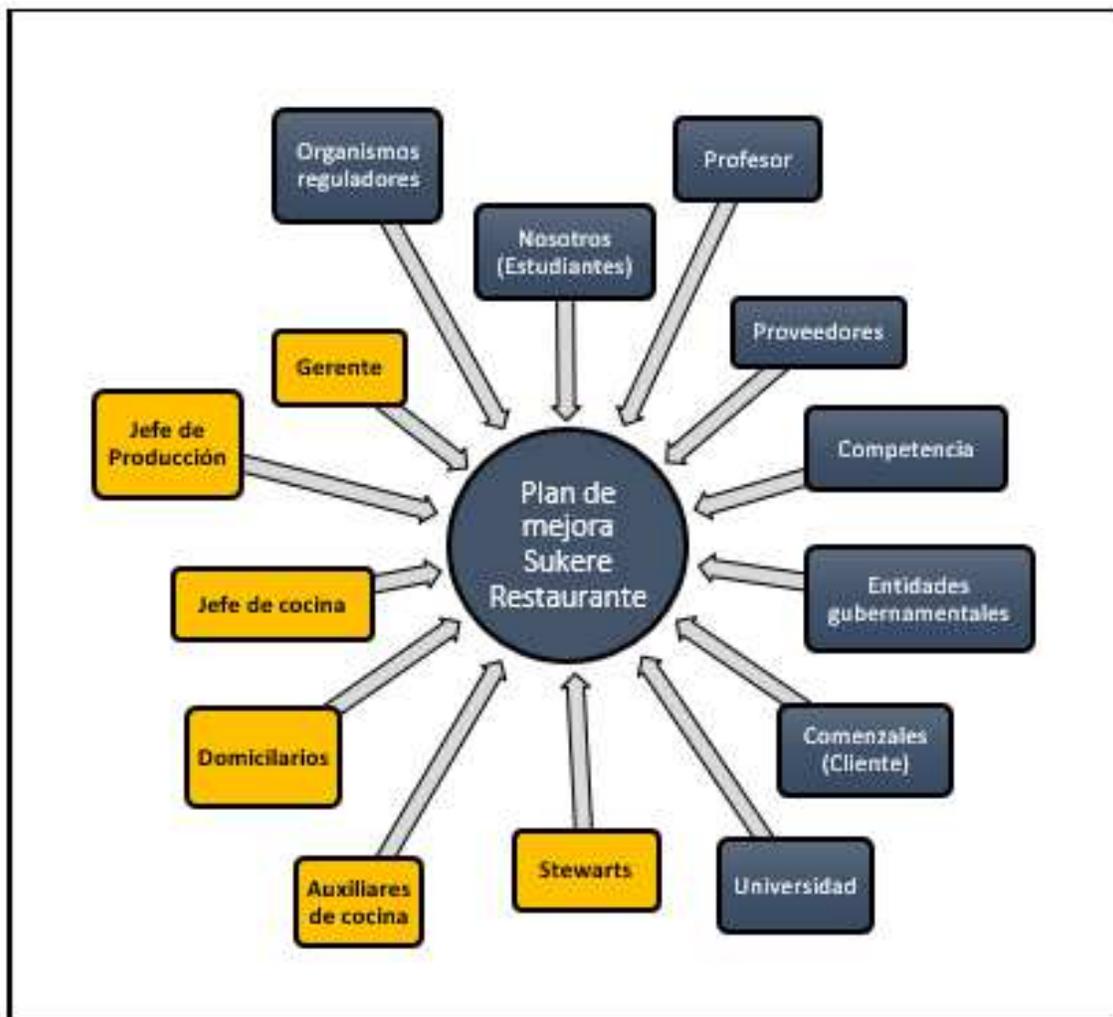


Figura 17. Diagrama de identificación partes involucradas. Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Clasificación de los involucrados.

Tabla 28. Clasificación de involucrados. Fuente: Elaboración propia.

Característica	Involucrado
Interno del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de producción y ventas • Jefe de cocina • Domiciliarios • Auxiliares de cocina • Stewart
Externo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Profesor • Competencia • Universidad • Entidades Gubernamentales • Cliente • Proveedor
Cercano	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa (General) • Estudiantes • Cliente • Proveedor
Lejano	<ul style="list-style-type: none"> • Profesor • Competencia • Universidad • Entidades Gubernamentales

6.1.3. Posicionamiento y caracterización de los involucrados.

Valoración hecha en una escala de 1 a 5, donde 1 refleja el menor grado de importancia y 5 refleja el mayor grado de importancia.

Tabla 29. Posicionamiento y caracterización de involucrados Fuente: Elaboración propia.

Involucrado	Posición	Intensidad	Fuerza	Resultado
Gerente	Apoyo	5	5	25
Jefe de producción y ventas	Apoyo	5	5	25
Jefe de cocina	Apoyo	4	4	16
Domiciliarios	Indiferente	2	4	8
Auxiliar de cocina	Apoyo	3	4	12
Stewart	Indiferente	2	4	8
Nosotros	Apoyo	5	5	25
Cliente	Indiferente	2	5	10
Proveedor	Apoyo	3	3	9
Competencia	Oposición	-1	2	-2
Profesor	Apoyo	4	4	16
Universidad	Apoyo	4	3	12
Organismos reguladores	Indiferente	2	3	6
Entidades Gubernamentales	Indiferente	2	3	6

6.2. Análisis del problema a través del árbol de problemas

6.2.1. Definición del problema central.

Inexistencia de un modelo de planeación estratégica en la organización.

6.2.2. Grafico del árbol de efectos.



Figura 18. Árbol de efectos. Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Grafico del árbol de causas.



Figura 19. Árbol de causa. Fuente: Elaboración propia.

6.2.4. Grafico del árbol de problemas.

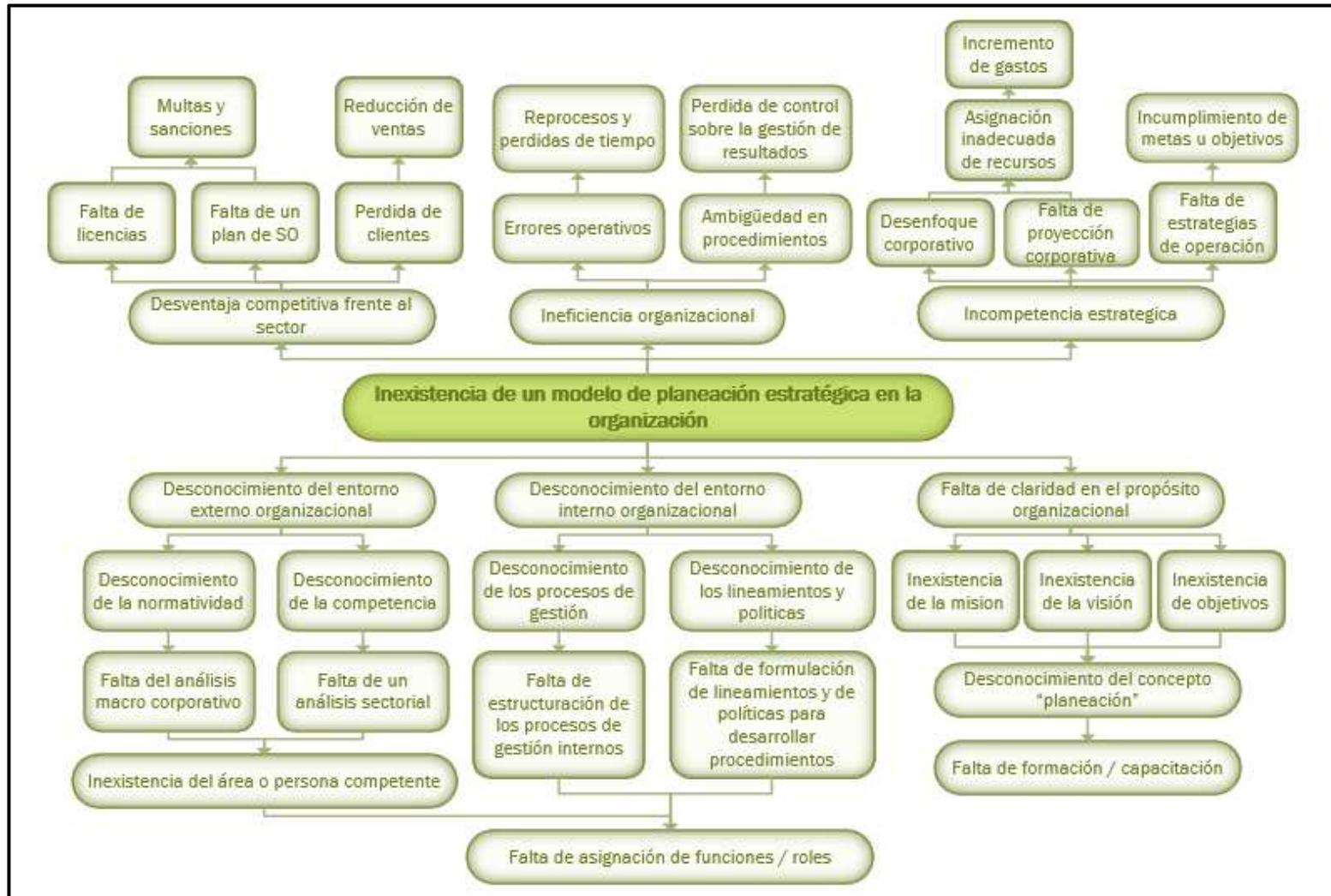


Figura 20. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia.

6.3. Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos

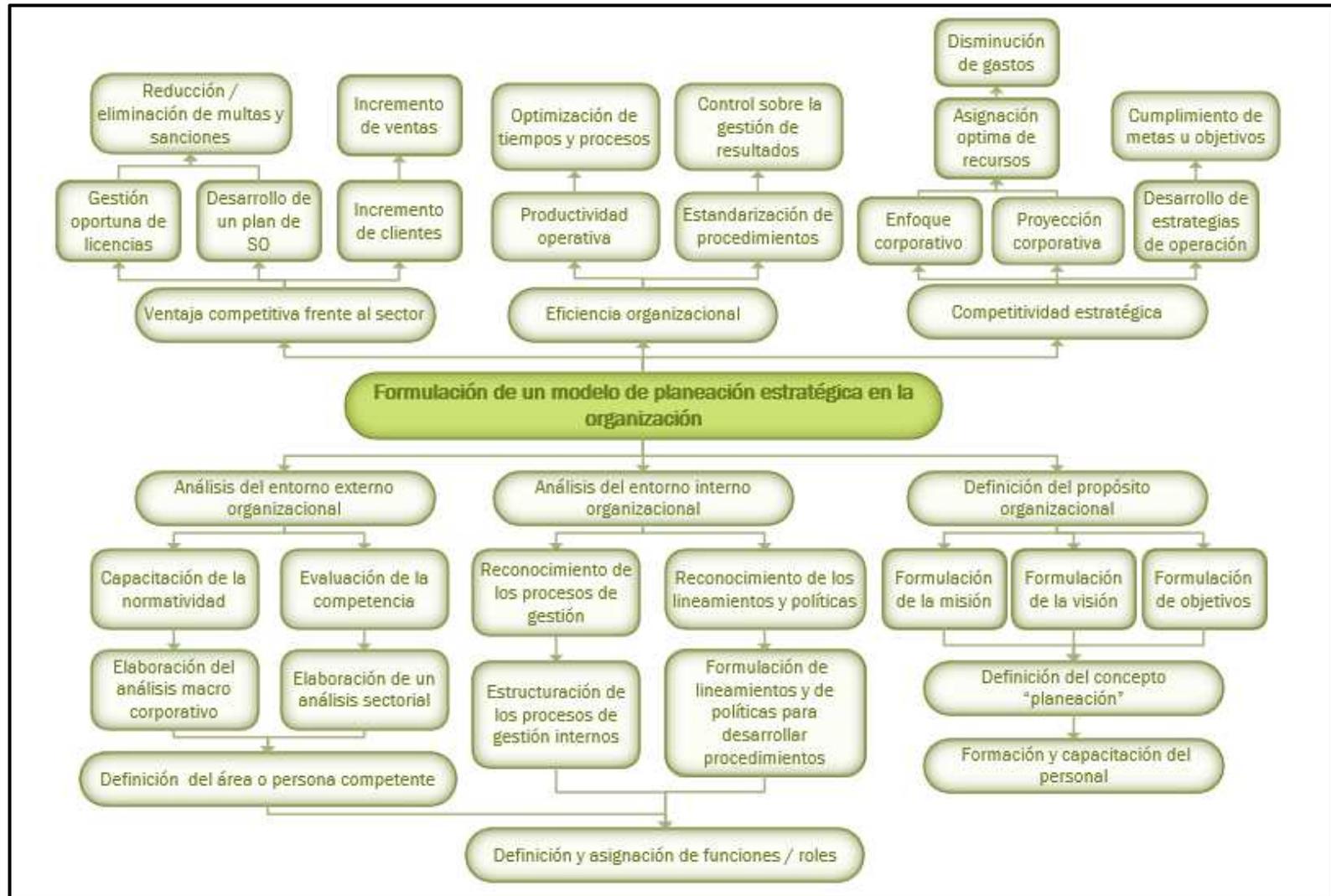


Figura 21. Árbol de objetivos. Fuente: Elaboración propia.

6.4. Identificación de las alternativas de solución

6.4.1. Identificación de acciones.

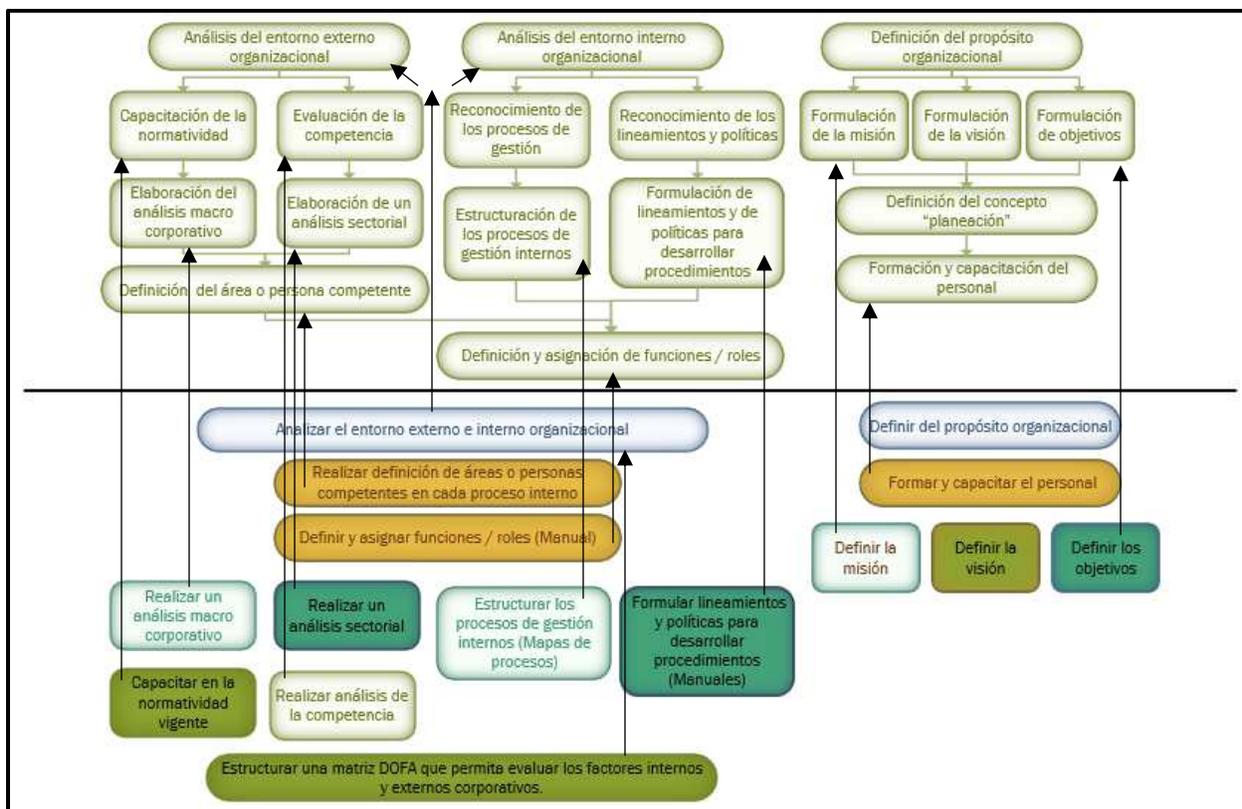


Figura 22. Identificación de acciones. Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Postulación de alternativas.

- Realizar programas de capacitación en la normatividad vigente aplicable al restaurante.
- Realizar análisis sectoriales y macro corporativos apoyados del DOFA.
- Desarrollar manuales de funciones y de procedimientos que permitan estandarizar procesos.
- Desarrollar el modelo de planeación estratégica en el restaurante contemplando cada uno de sus componentes (misión, visión y objetivos corporativos).

6.5. Selección de la alternativa óptima

Desarrollar el modelo de planeación estratégica en el restaurante contemplando cada uno de sus componentes (misión, visión y objetivos corporativos)

6.6. Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

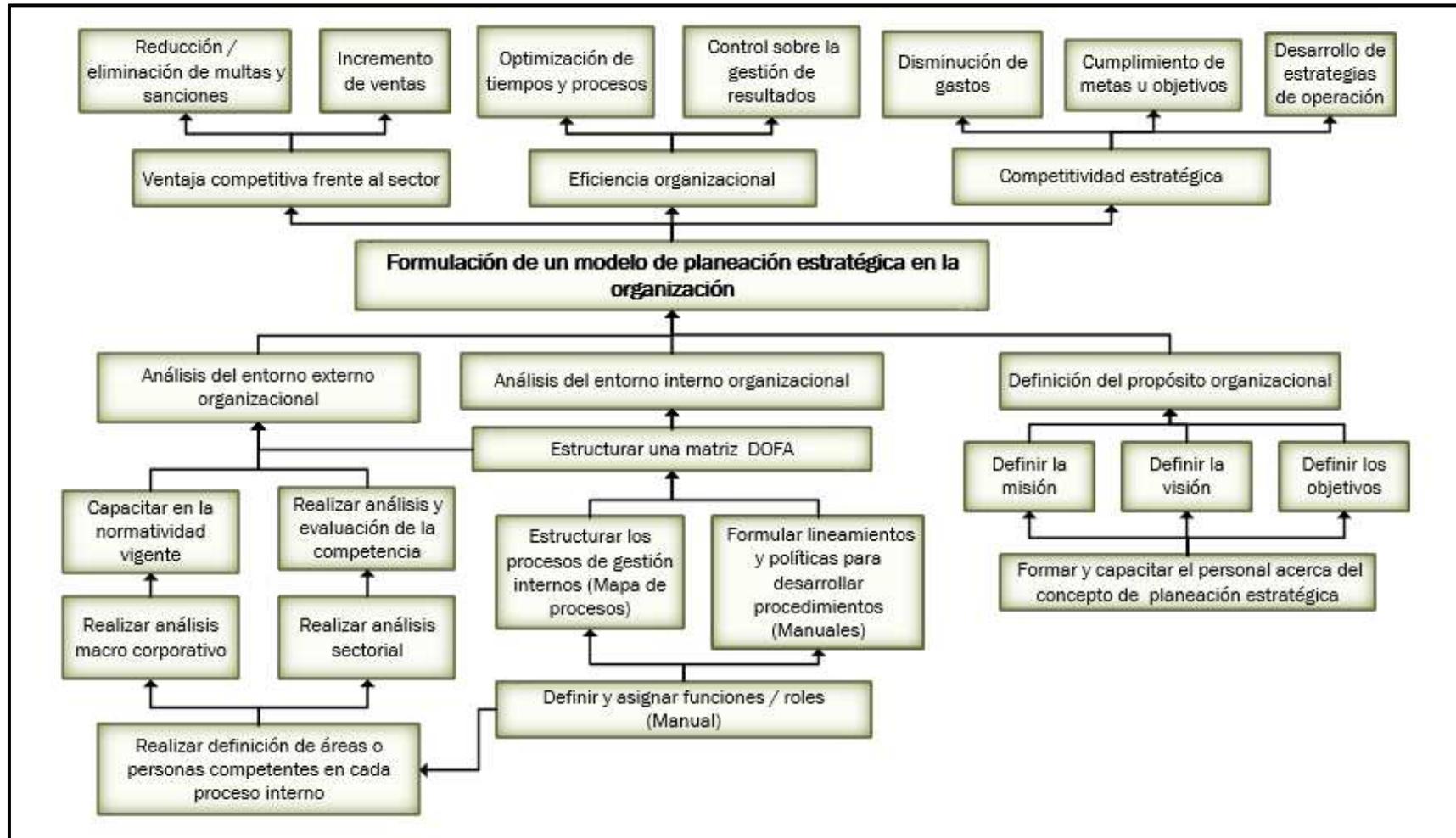


Figura 23. EAP. Fuente: Elaboración propia.

7. Construcción de la Matriz de Marco Lógico

7.1. Resumen narrativo de los objetivos y las actividades

7.1.1. Fin.

A través de la realización del proyecto se pretende en primer lugar obtener una ventaja competitiva frente al sector que a su vez genere,

- Reducción o eliminación de posibles multas y sanciones: si se conocen las leyes y normativas que aplican al sector alimentos, se podrán evitar sanciones económicas que afecten tanto el crecimiento como la reputación del restaurante dado que si ocurre esto entonces se verá reflejado en la pérdida de clientes y en la reducción de las ventas.
- Incremento de las ventas: Las ventas constituyen la variable clave que define el éxito de todo negocio y actividad independiente. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que a los clientes potenciales no les interesa tanto lo que puede hacer el producto o servicio, como que satisfaga la necesidad para la que lo adquieren. Por ello, adoptar un enfoque basado en resaltar los beneficios que cada producto o servicio que se tiene con los clientes y esto suele repercutir positivamente en las ventas.

En segundo lugar, incrementar la eficiencia organizacional generando también,

- Optimización de tiempos y procesos: se busca eliminar la duplicidad de los procesos y reducción de procesos críticos, de tal manera que se logre disminuir o eliminar los errores, defectos del producto y servicio. Así como las actividades que no generan valor con el objetivo principal de reducir tiempos en los procesos y así optimizar el tiempo de entrega del producto y Servicio al cliente final.
- Control sobre la gestión de resultados: mediante este tipo de controles se busca mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos del restaurante, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua. De tal forma que se logren resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

En tercer lugar, desarrollar una competitividad estratégica que permita,

- Disminución de gastos: a través de la optimización de procesos se busca ayudar al restaurante a rediseñar los procesos de negocio con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr resultados efectivos.
- Cumplimiento de metas u objetivos: para cumplir con los objetivos propuestos en el restaurante es necesario:
 - ✓ Contar con procesos documentados y una estructura organizacional definida.
 - ✓ Mejorar la calidad del servicio incrementando la satisfacción del cliente.
 - ✓ Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores (cocineros, domiciliarios, Stewart, etc.) en sus actividades diarias.
 - ✓ Generar valor para el cliente de tal manera que se generen experiencias únicas.
 - ✓ Optimizar los costos en los que se incurren durante la ejecución de un proceso y así contribuir a la mejora de la rentabilidad.

- Desarrollo de estrategias de operación: Es claro afirmar que las estrategias de operación se basan en un plan a largo plazo enfocado en mejorar la competitividad de la organización. Esto es posible mediante el análisis del entorno, del mercado y de los competidores, así como de un estudio de los recursos internos disponibles, para fijar unos objetivos y una meta.

Adicionalmente, la misión, visión y valores corporativos representan la esencia y principios de la compañía. Razón por la que son la guía principal para la planificación de la estrategia operativa, la cual debe estar alineada con los procesos que se desarrollan en el restaurante.

7.1.2. Propósito.

- Finalmente, lo que se pretende a través de la realización del proyecto es la formulación del modelo de planeación estratégica para Sukere Restaurante con lo cual se espera, mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos del restaurante, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua. De tal

forma que se logren resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

7.1.3. Componentes.

Para poder cumplir con la finalidad del proyecto es necesario llevar a cabo análisis del entorno externo e interno de la organización, así como la definición del propósito organizacional, lo cual se logra a través de,

- Análisis del entorno externo organizacional
- Análisis del entorno interno organizacional
- Definición del propósito organizacional

7.1.4. Actividades.

Para el desarrollo y cumplimiento del propósito del proyecto es necesario realizar una serie de actividades específicas,

- Realizar un análisis macro corporativo y sectorial a través de la definición de áreas o personas competentes en cada proceso corporativo
- Realizar la estructuración de procesos y la formulación de lineamientos y políticas a través de la elaboración de un DOFA y de la definición de funciones o roles dentro de la organización
- Definir el propósito organizacional colectivamente (misión, visión y objetivos) a través de la formación y capacitación del personal entorno al concepto de planeación estratégica organizacional

7.2. Diseño de los indicadores

Tabla 30. Revisión de criterios (indicadores). Fuente: Elaboración propia.

1. Revisión de criterios para los indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta			
				Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación que permita conocer el costo de las materias primas utilizadas en la elaboración del producto.						
Propósito	Optimizar el proceso costeo de las materias primas, además de facilitar la selección del proveedor, basándose en el criterio de precios y calidad.	Costo materia prima	<ul style="list-style-type: none"> Costo total de cada una de las referencias de MP compradas Cantidad comprada de cada referencia de MP 	Indicador de gestión de inventario		Restaurante SUKERE, final de periodo	
Componentes	Inventarios de materia prima, Precios de venta de materia prima, ficha técnica de proveedores e insumos.						
Actividades	Realización de inventario inicial, inventario final, inventario de unids de materia prima en proceso, selección de proveedores						

1. Revisión de criterios para los indicadores						
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta		
				Calidad	Tiempo Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de las unidades de materia prima a pedir al respectivo proveedor para el reabastecimiento del inventario.					
Proposito	Optimizar el proceso de unids a pedir para reabastecer el almacen de MP, teniendo en cuenta las unidades existentes en el inventario final del periodo de corte	Unidades de materia prima a pedir	<ul style="list-style-type: none"> • Total unidades en el inventario inicial de MP • Total unidades en el inventario final de MP 	indicador de gestion de inventario	Restaurante SUKERE, final de periodo	
Componentes	Inventario inicial de MP, Inventario final de MP, nivel maximo de stock en almacen, fechas de solicitud y entrega de materia prima (Lead time)					
Actividades	Conteo de unidades en almacen, Manejo de software (Excel), verificación estado de materia prima, registro y control					

1. Revisión de criterios para los indicadores						
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta		
				Calidad	Tiempo Lugar	Grupo social
Fin	Conocer el flujo de dinero que posee el restaurante (entradas y salidas de dinero).					
Proposito	Analizar el flujo de dinero para verificar que los gastos no superen los ingresos del restaurante y así determinar sostenibilidad del estableimiento a través del tiempo.	Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> • Total ingresos del restaurante • Total egresos del restaurante 	indicador de gestion financiero	Restaurante SUKERE, jornada laboral	
Componentes	Recibos de caja, Facturas, Registros de compra y venta, Manejo de software (Excel).					
Actividades	Registro y control de los gastos y las ventas, de factruas fisicas y digitales.					

1. Revision de criterios para los indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta			
				Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del producto mas demandado y el menos consumido por parte del cliente						
Proposito	Conocer el producto mas y menos consumido por los clientes, para determinar medidas estrategicas y asi mantener y aumentar la demanda del producto mas solicitado y aumentar la demanda del producto menos consumido.	Producto (plato) mas y menos demandado	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad total del producto mas demandado • Cantidad total del producto menos demandado. 	indicador de gestion de produccion		Restaurante SUKERE, jornada laboral	
Componentes	Registros productos vendidos.						
Actividades	Registro y control de los productos consumidos, de los productos despachados a domicilio.						

1. Revision de criterios para los indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta			
				Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de los costos que son cargados al producto desde su fabricacion hasta que es consumido por el cliente.		Costo total de mano de obra				
Proposito	Conocer los costos directos e indirectos que son cargados al producto para asi determinar su precio de venta, y para proponer propuestas de disminucion de estos costos	Costos de produccion	Costo total servicios públicos	insicador de gestion de produccion		Restaurante SUKERE, jornada laboral	
Componentes	Nomina, Servicios de agua, luz, gas, telefono, arriendo, costos de administacion.						
Actividades	Pago, registro y control de nomina, de servicios publicos, constos de materia prima.						

1. Revisión de criterios para los indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta			
				Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de los costos de mano de obra del restaurante.						
Propósito	Conocer los costos de mano de obra del proceso para así dar un sueldo digno de la labor que se realiza.						
Componentes	Salario mínimo legal vigente (SMLV), prestaciones sociales.	Costos mano de obra	•Costo total salario base de remuneración •Costo total prestaciones sociales	Indicador de gestión financiero		Restaurante SUKERE, jornada laboral	
Actividades	Pago de nómina, registro, control y vinculación de los empleados en las bases de datos de las entidades prestadoras de salud, pensión, caja de compensación, entre otros.						

1. Revisión de criterios para los indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Cantidad	Meta			
				Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo social
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación del nivel de satisfacción del cliente.						
Propósito	Conocer el nivel de satisfacción del cliente después de que se le preste el servicio de restaurante. Se analizarán criterios como la atención al cliente, calidad del producto, entre otros.						
Componentes	Formato encuesta	Satisfacción del cliente	•Número total de clientes encuestados	Indicador de gestión		Restaurante SUKERE, jornada laboral	
Actividades	Realización encuestas, registro, control y análisis de los resultados obtenidos.						

2. Clasificación de indicadores							
Nivel	Resumen narrativo	Indicadores					
		Cuantitativos			Cualitativos		
		Final	Intermedio	Proxy	Final	Intermedio	Proxy
Costo materia prima							
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación que permita conocer el costo de las materias primas utilizadas en la elaboración del producto.	Precio de venta de cada referencia de material	Calidad materia prima	Selección del proveedor			
Propósito	Optimizar el proceso costeo de las materias primas, además de facilitar la selección del proveedor, basándose en el criterio de precios y calidad.						
Componentes	Inventarios de materia prima, Precios de venta de materia prima, ficha técnica de proveedores e insumos.						
Actividades	Realización de inventario inicial, inventario final, inventario de unids de materia prima en proceso, selección de proveedores						

Figura 24. Clasificación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Unids de materia prima a pedir							
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de las unidades de materia prima a pedir al respectivo proveedor para el reabastecimiento del inventario.	Unidades de MP solicitadas	Cantidad materia prima	Tiempo conteo unidades existentes en almacen			
Proposito	Optimizar el proceso de unids a pedir para reabastecer el almacen de MP, teniendo en cuenta las unidades existentes en el inventario final del periodo de corte						
Componentes	Inventario inicial de MP, Inventario final de MP, nivel maximo de stock en almacen, fechas de solicitud y entrega de materia prima (Lead time)						
Actividades	Conteo de unidades en almacen, Manejo de software (Excel), verificacion estado de materia prima, registro y control						
Flujo de caja							
Fin	Conocer el flujo de dinero que posee el restaurante (entradas y salidas de dinero).	Ingresos mensuales del restaurante	Cantidad productos de calidad	Crecimiento restaurante			
Proposito	Analizar el flujo de dinero para verificar que los gastos no superen los ingresos del restaurante y asi determinar sostenibilidad del establecimiento a traves del tiempo.						
Componentes	Recibos de caja, Facturas, Registros de compra y venta, Manejo de software (Excel).						
Actividades	Registro y control de los gastos y las ventas, de factruas fisicas y digitales.						

Figura 25. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Producto (plato) mas y menos demandado							
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del producto mas demandado y el menos consumido por parte del cliente	Ingresos producto mas demandado		Mejoras características del producto			
Proposito	Conocer el producto mas y menos consumido por los clientes, para determinar medidas estrategicas y asi mantener y aumentar la demanda del producto mas solicitado y aumentar la demanda del producto menos consumido.						
Componentes	Registros productos vendidos.						
Actividades	Registro y control de los productos consumidos, de los productos despachados a domicilio.						
Costos de produccion							
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de los costos que son cargados al producto desde su fabricacion hasta que es consumido por el cliente.	Producto mas costoso de producir	Disminucion costos de produccion	Area mas representativa de costos indirectos			
Proposito	Conocer los costos directos e indirectos que son cargados al producto para asi determinar su precio de venta, y para proponer propuestas de disminucion de estos costos						
Componentes	Nomina, Servicios de agua, luz, gas, teléfono, arriendo, costos de administracion.						
Actividades	Pago, registro y control de nomina, de servicios publicos, constos de materia prima.						

Figura 26. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Costos mano de obra							
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de los costos de mano de obra del restaurante.	Salario por empleado	Cantidad sueldo aumentado por año	Mejora de calidad de vida			
Proposito	Conocer los costos de mano de obra del proceso para asi dar un sueldo digno de la labor que se realiza.						
Componentes	Salario minimo legal vigente (SMLV), prestaciones sociales.						
Actividades	Pago de nomina, registro, control y vinculacion de los empleados en las bases de datos de las entidades prestadores de salud, pension, caja de compensacion, entre otros.						
Satisfaccion del cliente							
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del nivel de satisfaccion del cliente.				Frecuencia de compra den el restaurante	nivel de confianza en el restaurante	sentido de pertinencia hacia el restaurante
Proposito	Conocer el nivel de satisfaccion del cliente despues de que se le presto el servicio de restaurante. Se analizaran criterios como la atencion al cliente, calidad del producto, entre otros.						
Componentes	Formato encuesta						
Actividades	Realizacion encuestas, registro, control y analisis de los resultados obtenidos.						

Figura 27. Clasificación indicadores. Fuente: Elaboración propia.

3. Ponderación para selección de indicadores										
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Clasificación de indicadores						Puntaje Total	Selección
			A	B	C	D	E	F		
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación que permita conocer el costo de las materias primas utilizadas en la elaboración del producto.	Costo materia prima	1	1	0	1	1	0	4	
Propósito	Optimizar el proceso costeo de las materias primas, además de facilitar la selección del proveedor, basándose en el criterio de precios y calidad.									
Componentes	Inventarios de materia prima, Precios de venta de materia prima, ficha técnica de proveedores e insumos.									
Actividades	Realización de inventario inicial, inventario final, inventario de unids de materia prima en proceso, selección de proveedores									
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de las unidades de materia prima a pedir al respectivo proveedor para el reabastecimiento del inventario.	Unids de materia prima a pedir	1	1	0	1	1	0	4	
Propósito	Optimizar el proceso de unids a pedir para reabastecer el almacén de MP, teniendo en cuenta las unidades existentes en el inventario final del periodo de corte									
Componentes	Inventario inicial de MP, Inventario final de MP, nivel máximo de stock en almacén, fechas de solicitud y entrega de materia prima (Lead time)									
Actividades	Conteo de unidades en almacén, Manejo de software (Excel), verificación estado de materia prima, registro y control									

Figura 28. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Fin	Conocer el flujo de dinero que posee el restaurante (entradas y salidas de dinero).									
Proposito	Analizar el flujo de dinero para verificar que los gastos no superen los ingresos del restaurante y asi determinar sostenibilidad del establecimiento a traves del tiempo.	Flujo de caja	1	1	0	1	1	0	4	
Componentes	Recibos de caja, Facturas, Registros de compra y venta, Manejo de software (Excel).									
Actividades	Registro y control de los gastos y las ventas, de factruas fisicas y digitales.									
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del producto mas demandado y el menos consumido por parte del cliente									
Proposito	Conocer el producto mas y menos consumido por los clientes, para determinar medidas estrategicas y asi mantener y aumentar la demanda del producto mas solicitado y aumentar la demanda del producto menos consumido.	Producto (plato) mas y menos demandado	1	1	0	1	1	0	4	
Componentes	Registros productos vendidos.									
Actividades	Registro y control de los productos consumidos, de los productos despachados a domicilio.									

Figura 29. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de los costos que son cargados al producto desde su fabricación hasta que es consumido por el cliente.	Costos de producción	1	1	0	1	1	0	4	
Propósito	Conocer los costos directos e indirectos que son cargados al producto para así determinar su precio de venta, y para proponer propuestas de disminución de estos costos									
Componentes	Nomina, Servicios de agua, luz, gas, teléfono, arriendo, costos de administración.									
Actividades	Pago, registro y control de nomina, de servicios públicos, costos de materia prima.									
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de los costos de mano de obra del restaurante.	Costos mano de obra	1	1	0	1	1	0	4	
Propósito	Conocer los costos de mano de obra del proceso para así dar un sueldo digno de la labor que se realiza.									
Componentes	Salario mínimo legal vigente (SMLV), prestaciones sociales.									
Actividades	Pago de nomina, registro, control y vinculación de los empleados en las bases de datos de las entidades prestadores de salud, pension, caja de compensación, entre otros.									

Figura 30. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación del nivel de satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente	1	1	0	1	1	0	4	
Propósito	Conocer el nivel de satisfacción del cliente después de que se le preste el servicio de restaurante. Se analizarán criterios como la atención al cliente, calidad del producto, entre otros.									
Componentes	Formato encuesta									
Actividades	Realización encuestas, registro, control y análisis de los resultados obtenidos.									

Figura 31. Ponderación para selección de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

4. Evaluación indicadores		
Condiciones	Si	No
Los indicadores de propósito no sean un resumen de los componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación	X	
Los indicadores de propósito midan lo que es importante	X	
Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo	X	
Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles	X	
El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas	X	

Figura 32. Evaluación de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

7.3. Medios de verificación

6. Medios de verificación por indicador							
Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medios de verificación				
			Fuente de información	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación que permita conocer el costo de las materias primas utilizadas en la elaboración del producto.	Costo materia prima	Contrato con proveedores (estipulación de precios, inventario de materia prima)	Observación y análisis directos de información		Mensual	
Propósito	Optimizar el proceso de costo de las materias primas, además de facilitar la selección del proveedor, basándose en el criterio de precios y calidad.						
Componentes	Inventarios de materia prima, Precios de venta de materia prima, ficha técnica de proveedores e insumos.						
Actividades	Realización de inventario inicial, inventario final, inventario de unidades de materia prima en proceso, selección de proveedores						
Fin	Generar una herramienta de medición, control y evaluación de las unidades de materia prima a pedir al respectivo proveedor para el reabastecimiento del inventario.	Unidades de materia prima a pedir	Inventario de materia prima	Observación y análisis directos de información		Mensual	
Propósito	Optimizar el proceso de unidades a pedir para reabastecer el almacén de MP, teniendo en cuenta las unidades existentes en el inventario final del período de corte						
Componentes	Inventario inicial de MP, Inventario final de MP, nivel máximo de stock en almacén, fechas de solicitud y entrega de materia prima (Lead time)						
Actividades	Conteo de unidades en almacén, Manejo de software (Excel), verificación estado de materia prima, registro y control						

Figura 33. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia

Fin	Conocer el flujo de dinero que posee el restaurante (entradas y salidas de dinero).	Flujo de caja	Facturas de compra y venta, registros	Observacion y analisis directos de informacion		Diario	
Proposito	Analizar el flujo de dinero para verificar que los gastos no superen los ingresos del restaurante y asi determinar sostenibilidad del establecimiento a traves del tiempo.						
Componentes	Recibos de caja, Facturas, Registros de compra y venta, Manejo de software (Excel).						
Actividades	Registro y control de los gastos y las ventas, de facturas fisicas y digitales.						
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del producto mas demandado y el menos consumido por parte del cliente	Producto (plato) mas y menos demandado	Ventas productos del restaurante	Observacion y analisis directos de informacion		Diario	
Proposito	Conocer el producto mas y menos consumido por los clientes, para determinar medidas estrategicas y asi mantener y aumentar la demanda del producto mas solicitado y aumentar la demanda del producto menos consumido.						
Componentes	Registros productos vendidos.						
Actividades	Registro y control de los productos consumidos, de los productos despachados a domicilio.						
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de los costos que son cargados al producto desde su fabricacion hasta que es consumido por el cliente.	Costos de produccion	tarifas costos directos e indirectos de produccion	Observacion y analisis directos de informacion		Mensual	
Proposito	Conocer los costos directos e indirectos que son cargados al producto para asi determinar su precio de venta, y para proponer propuestas de disminucion de estos costos						
Componentes	Nomina, Servicios de agua, luz, gas, telefono, arriendo, costos de admnistracion.						
Actividades	Pago, registro y control de nomina, de servicios publicos, constos de materia prima.						

Figura 34. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia.

Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion de los costos de mano de obra del restaurante.	Costos mano de obra	Legislacion nacional del trabajo	Observacion y analisis directos de informacion		Anual	
Proposito	Conocer los costos de mano de obra del proceso para asi dar un sueldo digno de la labor que se realiza.						
Componentes	Salario minimo legal vigente (SMLV), prestaciones sociales.						
Actividades	Pago de nomina, registro, control y vinculacion de los empleados en las bases de datos de las entidades prestadores de salud, pension, caja de compensacion, entre otros.						
Fin	Generar una herramienta de medicion, control y evaluacion del nivel de satisfaccion del cliente.	Satisfacción del cliente	Encuestas realizadas a los clientes	Encuesta		Diario	
Proposito	Conocer el nivel de satisfaccion del cliente despues de que se le presto el servicio de restaurante. Se analizaran criterios como la atencion al cliente, calidad del producto, entre otros.						
Componentes	Formato encuesta						
Actividades	Realizacion encuestas, registro, control y analisis de los resultados obtenidos.						

Figura 35. Medios de verificación. Fuente: Elaboración propia.

7.4. Supuestos

Tabla 31. Supuestos (Propósito). Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Supuestos	Factores de riesgo				
		Económico	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin	Crecimiento de la economía nacional mayor al 3%	X				
	Simplificación del sistema tributario		X			
	Aprovechamiento de los TLC para el intercambio de bienes y servicios		X			
Propósito	Obligatoriedad del dominio de un segundo idioma			X		
	Desarrollo de programas de protección y conservación del ambiente				X	
	Expedición y rigurosidad de nueva normatividad					X
	Implementación de la factura electrónica	X	X			X
	Diferenciación de cargas impositivas de acuerdo al tamaño de la empresa		X			X

Tabla 32. Supuestos (componentes). Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Supuestos	Factores de riesgo				
		Económico	Político	Social	Ambiental	Legal
Componentes	Asignación de recursos financieros	X				
	Aprovechamiento de la formulación de políticas gubernamentales pertinentes		X			
	Desarrollo de políticas verdes internas				X	
	Cumplimiento de la normatividad vigente					X
	Cumplimiento de condiciones sanitarias		X	X		X
	Adaptación y fortalecimiento del SGSST dentro del restaurante		X	X		X
	Desarrollo de un sistema de gestión de riesgos				X	X
	Desarrollo de programas de protección y conservación del ambiente				X	X

Tabla 33. Supuestos (actividades). Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Supuestos	Factores de riesgo				
		Económico	Político	Social	Ambiental	Legal
Actividades	Los colaboradores se comprometen con el mejoramiento interno del restaurante			X		
	Se asignan recursos para el desarrollo de jornadas de capacitación / formación	X		X		
	Se contrata personal especializado como apoyo del proceso	X		X		

7.5. Matriz del Marco Lógico

Tabla 34. Matriz del Marco Lógico. Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	
Fin	Obtener ventaja competitiva frente al sector	Reducción o eliminación de posibles sanciones / multas	Costo de materia prima	Contrato con proveedores	
		Incremento de las ventas	Inventario de materia prima	Inventarios	
	Incrementar la eficiencia organizacional	Optimizar tiempos y procesos	Flujo de caja	Facturas de compra y venta (registros)	
		Control sobre la gestión de resultados	Comportamiento demanda de platos	Facturas de compra y venta (registros)	
	Desarrollar competitividad estratégica	Disminución de gastos	Cumplimiento de metas u objetivos	Costo de producción	Tarifas de costos directos e indirectos de producción
		Desarrollo de estrategias de operación	Costo de mano de obra	Legislación nacional	
Propósito	Formular el modelo de planeación estratégica para Sukere restaurante			Crecimiento de la economía nacional mayor al 3%	
Componentes	Análisis del entorno interno y externo así como definición del propósito organizacional			Simplificación del sistema tributario	
		Análisis macro corporativo y sectorial		Desarrollo de programas de protección y conservación del ambiente	
Definición de áreas por proceso	Estructuración de un DOFA			Implementación de la factura electrónica	
		Estructuración de procesos	Satisfacción del cliente	Encuestas post servicio	
	Definición de roles y funciones	Formulación de políticas			Diferenciación de cargas impositivas empresariales
Actividades				Asignación de recursos financieros	
				Desarrollo de políticas verdes internas	
	Definición del propósito organizacional	Definir misión			Cumplimiento de condiciones sanitarias
		Definir visión			Adaptación y fortalecimiento del SGSST dentro del restaurante
Definir objetivos				Desarrollo de un sistema de gestión de riesgos	
				Compromiso por parte de los directamente involucrados	

7.6. Seguimiento y verificación

Indicador	Tiempo estimado de desarrollo	Frecuencia de medición	N° Evaluaciones	Meta		Herramienta de seguimiento
				Comportamiento	Rango (%)	
Costo de materia prima	18 meses (Post ejecución)	Trimestral	6	Reducción	0 - 5	Contrato proveedores
Inventario de materia prima	18 meses (Post ejecución)	Trimestral	6	Reducción	0 - 5	Inventarios
Flujo de caja	18 meses (Post ejecución)	Bimestral	9	Incremento	0 - 10	Facturas de compra y venta (registros)
Comportamiento demanda de platos	18 meses (Post ejecución)	Bimestral	9	Incremento	0 - 15	Facturas de compra y venta (registros)
Costo de producción	18 meses (Post ejecución)	Trimestral	6	Reducción	0 - 5	Tarifas de costos directos e indirectos de producción
Costo de mano de obra	18 meses (Post ejecución)	Trimestral	6	Reducción	0 - 5	Contrato trabajadores

8. Conclusiones

De acuerdo al análisis hecho a través de la metodología de marco lógico se concluye lo siguiente:

- Se evidencia la falta de planeación estratégica en el restaurante, dado que en el momento de establecerse como empresa nunca se pensó en que esto sería necesario. Es decir, la empresa se constituyó bajo el concepto de emprendimiento, pero no se analizaron o tuvieron en cuenta los diferentes factores que podían influir en su desarrollo y crecimiento.
- Existe falta de claridad en el propósito organizacional por cuanto no se tiene definido una misión, visión y unos objetivos que permitan direccionar al restaurante hacia la consecución de sus metas.
- Existe un desconocimiento del entorno interno organizacional, ya que no hay una definición de lineamientos y políticas de operación, estructuración de procesos y procedimientos.
- Existe un desconocimiento del entorno externo organizacional, por cuanto se desconoce la normatividad vigente y la competencia, como consecuencia de la falta de análisis macro corporativo y sectorial.
- En la organización se lleva a cabo una gestión inoportuna de licencias y no existe un plan de salud ocupacional, por lo cual, tiende a incrementar la aparición de multas y sanciones por parte de organismos reguladores.
- Debido a la falta de estructuración de procedimientos, definición de roles y asignación de funciones se evidencian reprocesos, pérdidas de tiempo, errores operativos, pérdida de control sobre la gestión de resultados y ambigüedad en los procedimientos.
- El restaurante cuenta con una ubicación estratégica dentro de la ciudad, ya que se encuentra en un sector de alta fluctuación industrial y residencial, lo cual le permite adquirir una ventaja competitiva.
- Dado que los dueños del restaurante son chefs de profesión cuentan con un plus adicional en su menú, ya que ofrecen platos exóticos e innovadores a bajos precios y con alta calidad generando un valor agregado a la prestación del servicio.

9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los hallazgos y conclusiones a los que se llegó, se recomienda lo siguiente:

- Formar y capacitar el personal acerca del concepto de planeación estratégica.
- Estructurar un matriz DOFA que permita realizar un análisis del entorno externo e interno organizacional.
- Realizar una definición de áreas o personas competentes en cada proceso interno.
- Definir y asignar funciones mediante la estructuración y elaboración de un manual de funciones.
- Realizar jornadas de capacitación acerca de la normatividad vigente.
- Estructurar los procesos de gestión internos mediante la elaboración de mapas de procesos.
- Formular los lineamientos y políticas para desarrollar procedimientos mediante la elaboración de manuales de procedimientos.

Referencias

- DANE. (2015). Estadísticas por tema (Mercado laboral micro negocios). Recuperado el 3 de marzo de 2018 en:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/Pres_Micronegocios_2015.pdf
- Botero, G., López, C., Posada, E., Ballesteros, R., & García, G. (2015). Economía colombiana – Análisis de coyuntura (EAFIT). Recuperado el 3 de marzo de 2018 en:
http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/cief/Documents/INFORME_2015-2.pdf
- Portafolio. (2017). Restaurantes esperan facturar 1,8% más este año. Recuperado el 3 de marzo de 2018 en: <http://www.portafolio.co/negocios/restaurantes-esperan-facturar-mas-este-ano-508020>
- Portafolio. (2016). Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia. Recuperado el 3 de marzo de 2018 en:
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977>
- El Tiempo. (2015). Mujeres asalariadas impulsan trabajo de profesionales independientes. Recuperado el 3 de marzo de 2018 en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16029356>
- Dinero. (2016). El 74,6% de micro negocios en Colombia no están registrados. Recuperado el 3 de marzo de 2018 en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/situacion-y-evolucion-de-los-micronegocios-en-colombia/224235>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Recuperado el 6 de abril de 2018 en:
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017>
- Nielsen. (2016). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38->

[por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html](#)

Garcés, J. (2013). Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5210/1/TMD01595.pdf>

Mouriño, V. (2015). Propuesta de mejora para el restaurante Clima localizado en Denia. Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53952/MOURI%C3%91O%20-%20Propuesta%20de%20mejora%20para%20el%20restaurante%20Clima%20localizado%20en%20Denia.pdf?sequence=3>

Escandón, L. (2017). Propuesta para la mejora de los servicios en el bar restaurante macho sports en plaza del sol en la ciudad de Guayaquil. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18362/1/Tesis-Leonardo-Escandon-Calidad-de-Servicios.pdf>

Herrera, J. (2017). Plan de mejora Restaurante Punta Sal. Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13741?show=full>

Silva, C. (2013). Diseño de un sistema de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio para restaurantes. Universidad de Chile. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113356/Diseno-de-un-sistema-de-mejoramiento-y-medicion-continua-de-calidad-de-servicio-para.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sánchez, O. (2014). Plan de Mejoramiento en el Restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM. Corporación Universitaria Lasallista, Colombia. Recuperado el 6 de abril de 2018 en:

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1566/1/Plan_Mejoramiento_Restaurante_Pizzeria_Bahareque_BPM.pdf

Iglesias, V & Palencia, A. (2014). Análisis comparativo de la metodología del marco lógico y del PMI para el estudio de viabilidad de un proyecto de construcción. caso de estudio: acueducto del municipio de Rio viejo Bolívar. Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1218/1/TESIS%20DE%20GRADO.pdf>

Montiel, M. (2016). Aportaciones de la metodología de marco lógico para la integración de proyectos universitarios. Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente, México. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3752/Miguel-Montiel-TesisMBA.pdf?sequence=2>

Nardi, A. (2006). Diseño de Proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Recuperado el 6 de abril de 2018 en: http://docencia.unet.edu.ve/Coordinaciones/SComunitario/archivos/Trabajo_Marco_Logico_o.pdf y la segunda parte en http://eprints.rclis.org/10188/1/Trabajo_Marco_Logico_parte_2.pdf

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado el 11 de junio de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Barthelme, C. (2003). Planeación estratégica en las organizaciones. Recuperado el 11 de junio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>

Drucker. P. (1993). Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: designing effective organizations. Prentice-Hall.