Proceso de fortalecimiento para las empresas del sector turístico – restaurantes – del municipio de Restrepo (Meta) para el primer semestre del año 2016

Kelly Johana Vargas Betancur

Yesica Lorena Hernández Castillo

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Proceso de fortalecimiento para las empresas del sector turístico – restaurantes – del municipio de Restrepo (Meta) para el primer semestre del año 2016

Kelly Johana Vargas Betancur

Yesica Lorena Hernández Castillo

Trabajo de grado como

Requisito para optar al título de

Administrador de Empresas

Director

Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Villavicencio

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI HERNÁNDEZ CASALLAS

Director Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA

Director de Programa Administración de Empresas

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

JAVIER DÍAZ CASTRO
Director Centro de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas

_____

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA
Director de Programa
Administración de Empresas

Villavicencio-Meta Diciembre del 2016

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo en primer lugar a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto, seguido quiero dar gracias a esas personas importantes que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, con todo mi cariño este trabajo se lo dedico a mis padres Flor Herly Castillo Romero y Adolfo Hernández Castro que sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible lograr este sueño, y también quiero dedicarle este trabajo a mi pareja Anderson Stith Salamanca Medina por su compañía, por su ayuda y por estar siempre hay para brindarme todo el apoyo necesario. También agradezco a mis profesores que en este paso de la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como persona de bien y como profesional preparada para los retos que pone la vida, muchísimas gracias por brindarme todo su apoyo y compañía.

Con Cariño, Yesica Lorena Hernández

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo de grado a Dios porque a lo largo de todo el proceso me brindó sabiduaría, paciencia y perseverancia, de igual forma, a mis padres María Betancur y Adán Vargas por los esfuerzos realizados para que yo pudiera culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional. También quiero dedicar este trabajo a mi compañera de pasantía que fue de gran apoyo en el cumplimiento de esta meta que ambas nos trazamos.Por último, dedico este trabajo a todos y cada uno de los docentes que lograron aportar un poco de sus conocimientos en mi formación profesional, y de manera especial al docente G.Alejandro Quiñónez Mosquera por todos lo aportado tanto en nuestra formación profesional como personal, por haber sido un excelente docente y ser humano, que nos guió en esta etapa.

Con cariño, Kelly Joana Vargas Betancur

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Primero, damos gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que dimos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y por permitirnos alcanzar nuestras metas con gran esfuerzo y perseverancia.

Agradecemos hoy y siempre a nuestras familias por el esfuerzo realizado, por su amor y apoyo incondicional, durante nuestra formación tanto personal como profesional.

Al equipo de trabajo conformado y a los docentes que contribuyeron de una o de otra manera a la realización de este trabajo, por brindarnos su guía, colaboración, sabiduría, orientación y paciencia en el desarrollo del mismo. De manera especial, agradecemos al docente y director de nuestro trabajo de pasantía, Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera, por su colaboración, apoyo, enseñanzas y sugerencias a lo largo de este proceso.

Tabla de contenido

Introducción 12

1. Planteamiento del problema 14

2. Justificación 18

3. Objetivos 19

3.1 Objetivo general 19

3.2 Objetivos específicos 19

4. Marcos de referencia 20

4.1 Marco Teórico 20

4.1.1 Análisis del microentorno. 21

4.1.2 Análisis del macroentorno 23

4.1.3 Modelo Perspectiva integradora 25

4.2 Marco Conceptual 27

4.2.1 Direccionamiento estratégico. 28

4.2.2 Turismo. 29

4.2.3 Micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes). 31

4.2.4 Famiempresa. 32

4.2.5 Restaurante. 32

4.3 Marco Geográfico 34

4.3.1 Localización y otros aspectos geográficos. 34

4.3.2 Aspectos económicos y empresariales. 35

4.4 Marco Legal 36

4.4.1 Certificación de Calidad Turística. 36

4.4.2 NTS – TS 001-1 Destino turístico – área turística. Requisitos de sostenibilidad. 37

4.4.3 Ley 300 de 1996 - Ley de Turismo. 37

4.4.4 NTS – TS 004 Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad. 38

5. Diseño metodológico 39

6. Resultados 43

6.1 Restaurante Pargo Rojo 43

6.1.1 Diagnóstico Estratégico. 44

6.1.2 Plataforma estratégica restaurante El Pargo Rojo (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores). 67

6.1.3 Plan de acción restaurante El Pargo Rojo. 69

6.2 Restaurante Asadero Los Cumares 73

6.2.1 Diagnóstico Estratégico. 74

6.2.2 Plataforma estratégica Asadero Los Cumares (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores). 93

6.2.3 Plan de acción Asadero Los Cumares. 96

6.3 Cabañas El Edén del Llano 99

6.3.1 Diagnóstico Estratégico. 100

6.3.2 Plataforma estratégica Cabañas El Edén del Llano (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores). 118

6.3.3 Plan de acción Cabañas El Edén del Llano. 121

7. Conclusiones 124

8. Recomendaciones 127

8.1 A las empresas participantes 127

8.2 A la Universidad 128

Bibliografía 129

Anexos 134

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología para POAM y PCI 25

Tabla 2. Matriz de Diagnóstico Externo Restaurante El Pargo Rojo 49

Tabla 3. Matriz de Diagnóstico Interno Restaurante El Pargo Rojo..... 57

Tabla 4. Cuadrante Ofensivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo..... 62

Tabla 5. Cuadrante Protectivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo 62

Tabla 6. Cuadrante Preventivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo. 63

Tabla 7. Cuadrante Defensivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo. 64

Tabla 8. Plan de Acción – Restaurante El Pargo Rojo. 71

Tabla 9. Matriz de Diagnóstico Externo Asadero Los Cumares. 78

Tabla 10. Matriz de Diagnóstico Interno Asadero Los Cumares..... 84

Tabla 11. Cuadrante Ofensivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares. 89

Tabla 12. Cuadrante Protectivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares..... 89

Tabla 13. Cuadrante Preventivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares..... 90

Tabla 14. Cuadrante Defensivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares..... 91

Tabla 15. Plan de Acción – Asadero Los Cumares. 98

Tabla 16. Matriz de Diagnóstico Externo Cabañas el Edén del Llano. 104

Tabla 17. Matriz de Diagnóstico Interno Cabañas el Edén del Llano. 110

Tabla 18. Cuadrante Ofensivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano. 114

Tabla 19. Cuadrante Protectivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano..... 114

Tabla 20. Cuadrante Preventivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano..... 115

Tabla 21. Cuadrante Defensivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano..... 115

Tabla 22. Plan de Acción – Cabañas El Edén del Llano. 122

Lista de Figuras

Figura 1. Matriz FOLA Analítica. Quiñónez A. (2014) 27

Figura 2.Mapa de Localización del Municipio de Restrepo 35

Figura 3. Matriz FOLA Analítica – Restaurante El Pargo Rojo 61

Figura 4. Cuadrante Ofensivo Restaurante El Pargo Rojo 64

Figura 5. Cuadrante Protectivo Restaurante El Pargo Rojo 65

Figura 6. Cuadrante Preventivo Restaurante El Pargo Rojo 65

Figura 7. Cuadrante Defensivo Restaurante El Pargo Rojo 65

Figura 8. Factores Críticos Restaurante El Pargo Rojo 66

Figura 9. Matriz FOLA Analítica - Asadero Los Cumares. 88

Figura 10. Cuadrante Ofensivo Asadero Los Cumares 91

Figura 11. Cuadrante Protectivo Asadero Los Cumares 92

Figura 12. Cuadrante Preventivo Asadero Los Cumares 92

Figura 13. Cuadrante Defensivo Asadero Los Cumares. 92

Figura 14. Factores Críticos Asadero Los Cumares 93

Figura 15. Matriz FOLA Analítica – Cabañas El Edén del Llano 113

Figura 16. Cuadrante Ofensivo Cabañas El Edén del Llano. 116

Figura 17. Cuadrante Protectivo Cabañas El Edén del Llano 116

Figura 18. Cuadrante Preventivo Cabañas El Edén del Llano 117

Figura 19. Cuadrante Defensivo Cabañas El Edén del Llano 117

Figura 20. Factores Críticos Cabañas El Edén del Llano 118

Introducción

El presente texto, se centra en exponer los resultados obtenidos tras la ejecución del Proceso de Fortalecimiento Empresarial para las micro y pequeñas empresas del sector turístico, específicamente restaurantes, del municipio de Restrepo (Meta), para lo cual se realizó un diagnóstico estratégico a tres empresas del municipio, dentro de las cuales se tomaron dos restaurantes y una empresa de alojamiento. Dicho diagnóstico sirvió como base para la formulación de unos planes de acción a seis meses, para cada empresa, y la formulación de algunos componentes de la plataforma estratégica, como lo son la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores. Además, se realizó el acompañamiento durante la implementación de algunas estrategias contempladas en los planes de acción, una vez que se definieron cuáles de estas tenían mayor prioridad.

El proceso desarrollado se sustentó, en la identificación de distintas problemáticas que han ocasionado la baja competitividad y sostenibilidad de las empresas objeto de estudio, y que han provocado que éstas quiebren prematuramente y que no se tengan productos turísticos organizados que permitan referenciar a Restrepo como destino turístico potencial.

La identificación de dichas problemáticas, ayudaron al fortalecimiento del sector turístico de Restrepo, en la medida en que se pudieron tomar acciones correctivas que permitieron mejorar la calidad de vida de los empresarios, de sus colaboradores y de sus clientes, para de esta forma contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se realizó un estudio de carácter cualitativo y cuantitativo de alcance descriptivo, ya que la información requerida para los diagnósticos, fue obtenida a través de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, plasmándose

luego esta información en las matrices MADI, MADE y FOLA Analítica, asignándose valores numéricos, lo que permitió la identificación de los factores que influyen en la competitividad de dichas empresas y su impacto sobre las mismas. Además, el estudio tuvo un enfoque relativista y se tomó un método etnográfico, a través de una Investigación de Acción Participativa (IPA), esta metodología, permitió analizar la realidad individual y global de las empresas turísticas, restaurantes, del municipio de Restrepo, tomando información directamente de los involucrados, con el fin de generar transformaciones positivas en cuanto a las problemáticas halladas.

Los resultados del proyecto, se presentan de forma individual para cada empresa, evidenciándose el cumplimiento de los tres objetivos específicos propuestos en cada una de ellas, iniciándose con Restaurante El Pargo Rojo, continuando con Asadero Los Cumares y finalizando con Cabañas El Edén del Llano.

Finalmente se establecen las conclusiones generales del trabajo y las recomendaciones presentadas, tanto para las empresas participantes, como para la universidad, con el fin de mejorar la ejecución de este tipo de proyectos en el futuro.

1. Planteamiento del problema

Las Pymes representan el 99% de las empresas colombianas y las empresas familiares el 68% de las mismas (Revista Dinero, 2015) siendo el municipio de Restrepo (Meta) un reflejo de esta realidad, pues cada vez son más las iniciativas empresariales de este tipo en el municipio. Sin embargo, pese a la gran participación que tienen estas empresas en la economía regional y nacional, estas se han caracterizado por presentar grandes falencias (que se configuran como las causas del problema de la investigación) de las cuales se hará una breve descripción a continuación.

En primer lugar, se tiene la inexistencia de diagnósticos estratégicos que les permita a las mismas identificar sus fortalezas y limitantes, a nivel interno, y las oportunidades y amenazas que les ofrece su entorno; esto a su vez se traduce en la ausencia de planes estratégicos que "le permitan a la empresa fijar objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial de mediano y largo plazo" (Beltrán, 2006). Además, la ausencia de una adecuada planeación estratégica hace que los recursos no se usen de manera eficaz y que probablemente se estén realizando inversiones innecesarias y poco rentables, ya que al no tener una base sobre la cual tomar decisiones, es muy difícil enfocar correctamente las estrategias del negocio, por lo que "el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo" (Beltrán, 2006). Esta problemática es evidente en el municipio de Restrepo (Meta), pues muchas de las empresas que funcionan allí, especialmente las pertenecientes al sector turístico, no destinan tiempo a realizar procesos de planeación estratégica, además que muchos de estos empresarios tienen poco conocimiento en cuanto a este tema.

Adicionalmente, se encuentran otros aspectos de carácter macroeconómico, entre los que se encuentra la inestabilidad en las reglas de juego para la actividad económica privada, la corrupción en la administración pública, las limitaciones del sistema judicial, la escasez y el costo del crédito y el escaso desarrollo del mercado de capitales (Melo, 2003). Algunos de estos inconvenientes, han creado un distanciamiento entre las empresas de Restrepo y el sector público (Alcaldía Municipal de Restrepo, 2015), tanto, que muchas de estas evitan tener el más mínimo contacto con la Alcaldía Municipal u otros entes territoriales.

De otro lado, se ha identificó que gran parte de las empresas ubicadas en el municipio de Restrepo son familiares, por lo que la no clarificación de roles en dichas empresas han sido un factor determinante en el fracaso de muchas de ellas, pues de acuerdo a una investigación realizada por FUNDES (2008), "una de las mayores amenazas a la supervivencia de estas iniciativas está en el hecho de no poseer un modelo de gestión que desarrolle visiones de largo plazo y que construya los nexos entre familia, propiedad y empresa de manera sistemática y coherente". Esto evidencia una realidad para las Mipymes familiares regionales, pues se ha hecho notable que sólo un reducido número de empresas ubicadas en Restrepo - Meta logran sobrevivir con el paso del tiempo, pues tienden a mezclarse los asuntos de trabajo o de negocios con lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad, por lo que tan solo el 13% de estas empresas logra perdurar (Revista Dinero, 2013).

Además, se tiene como otra posible causa de fracaso de este tipo de iniciativas empresariales, la falta de conocimiento del mercado, pues como se determinó en la investigación "Causas de fracaso de los emprendedores" realizada por RedEmprendia (2012), "la falta de estrategias comerciales en las nuevas empresas reflejan una falta de conocimiento del mercado y una dificultad para hacer una correcta previsión de ventas".

Todo lo anterior, puede configurarse como el conjunto de inconvenientes que han provocado que las micro y pequeñas empresas gastronómicas de la región tengan una limitada competitividad a nivel nacional e internacional.

Dicha problemática, ha traído consigo efectos que se reflejan claramente en la corta duración y la alta tasa de mortalidad de las empresas mencionadas (Cámara de Comercio, 2009), ya que de acuerdo a las estadísticas más del 70% de las empresas familiares desaparece durante la transición de la primera a la segunda generación (Revista Semana, 2015).

Por su parte, las empresas turísticas de Restrepo, en especial los restaurantes, no se alejan mucho de esta realidad, pues la falta de un correcto direccionamiento estratégico que le permita a cada una de estas hacer frente a los inconvenientes ya mencionados, impide que se tengan "productos organizados para atraer a turistas y visitantes que permitan mejorar el desarrollo de la actividad y el posicionamiento de Restrepo como Destino Turístico Competitivo e Innovador" (Alcaldía Municipal de Restrepo, 2015).

Hechas las consideraciones anteriores, se tiene que es importante atender las problemáticas descritas, en las micro y pequeñas empresas turísticas de Restrepo – Meta, más específicamente restaurantes, reconociendo este tipo de empresa como elemento fundamental dentro del sector turístico del país; por lo que se pretende en primer lugar realizar un completo diagnóstico estratégico para cada una de dichas empresas, que permita identificar las fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas, y de esta forma tener un soporte que facilite el desarrollo de estrategias enfocadas a mejorar la situación de los restaurantes participantes en el proyecto, que serán plasmadas en cada plan de fortalecimiento empresarial.

Con base en lo anterior, se plantea la pregunta, ¿Qué proceso de fortalecimiento permitiría mejorar las empresas del sector turístico – restaurantes - del municipio de Restrepo-Meta, con el fin de hacerlas más competitivas?

Finalmente, sistematizando la problemática descrita se plantean las siguientes subpreguntas: ¿Qué fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas se pueden identificar en las micro y pequeñas empresas, restaurantes, del municipio de Restrepo, vinculadas al proyecto? ¿Cuentan las micro y pequeñas empresas, restaurantes, del municipio de Restrepo, vinculadas al proyecto, con una misión, visión y objetivos estratégicos claros y bien definidos? ¿Qué estrategias se pueden implementar para dar solución a las problemáticas encontradas en las empresas participantes en el proyecto?

2. Justificación

La formulación de un proyecto de fortalecimiento empresarial para restaurantes del municipio de Restrepo (Meta), intenta beneficiar a la sociedad buscando una mayor generación de empleo, un aumento en la calidad de vida de los empresarios y sus colaboradores, la prestación de un mejor servicio al cliente y la conformación de posibles alianzas estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo turístico individual y generar un mayor reconocimiento del municipio como destino turístico.

Por otra parte, también se pretende contribuir al desarrollo de la Universidad de los Llanos mediante la generación de nuevo conocimiento, sirviendo como precedente de investigaciones más exhaustivas y completas, en lo que respecta a las realidades de las empresas familiares dedicadas al sector turístico, posicionando de esta manera a la universidad como colaboradora activa del desarrollo organizacional de la región a través del apoyo constante a las problemáticas de las micro y pequeñas empresas.

Finalmente, el proyecto propuesto servirá a las estudiantes realizadoras del mismo, como medio de aplicación de los conocimientos obtenidos a lo largo de su formación profesional, reforzando el desarrollo de distintas competencias a través de la práctica y la experiencia, y dando un sentido más amplio al componente teórico.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Fortalecer estratégicamente las empresas del sector turístico, restaurantes participantes en el proceso, del municipio de Restrepo (Meta) para el primer semestre del año 2016.

3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar a las empresas, restaurantes, del municipio de Restrepo, vinculadas al proyecto.

Formular la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores para cada una de las empresas, restaurantes, vinculadas.

Acompañar la implementación del plan de mejoramiento en cada uno de los restaurantes del municipio de Restrepo, vinculados al proyecto, durante el primer semestre del año 2016.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco Teórico

A continuación, se explicará brevemente los modelos teóricos que se tomaron como base para la ejecución del proyecto propuesto.

En primer lugar, Humberto Serna (2008) definió planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones dentro de una organización obtienen, procesan y analizan información, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y definir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Este proceso, parte de un diagnóstico estratégico, que permita identificar las variables ya mencionadas, para posteriormente poder comparar claramente, los resultados reales con las metas esperadas, para así llevar a cabo las acciones correctivas, encaminándolas hacía el cumplimiento de sus objetivos (Duque & Tabares, 2012). Por lo tanto, el diagnóstico estratégico determina qué tan competitiva es la empresa y da a conocer su capacidad real para desempeñarse en el medio.

El diagnóstico estratégico debe hacerse tanto a nivel externo como interno. En el caso del diagnóstico interno, se debe partir en primer lugar de un análisis del microentorno, en el que se estudiarán las relaciones de cada empresa con sus colaboradores, clientes, proveedores, e inversores, así como es pertinente profundizar un poco en lo que respecta a factores como propuesta de valor, operaciones, dirección, mercadeo, finanzas, talento humano, tecnología e investigación, innovación y desarrollo.

En cuanto al diagnóstico externo, debe llevarse a cabo un análisis del macroentorno, estudiándose factores económicos, legales, políticos, ambientales, sociales, culturales y tecnológicos, que influyan en el funcionamiento de la organización.

Adicionalmente, el análisis estratégico debe interrelacionar factores internos y externos, ya que sólo a través de la combinación de los mismos "se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización" (Zambrano, 2007).

A continuación se tratará con mayor detenimiento cada uno de los factores tenidos en cuenta tanto en el microentorno como en el macroentorno:

4.1.1 Análisis del microentorno.

De acuerdo al modelo Perspectiva Integradora (Quiñonez, 2014) dentro del análisis estratégico del microentorno, deben tomarse en cuenta las siguientes variables:

Colaboradores: se evalúan ítems como clima y cultura organizacional, motivación, perfiles de los colaboradores, competencias, capacitación, entre otros.

Inversores: incluye la evaluación de elementos que permitan determinar qué tan provechosa es la relación entre la empresa y sus inversionistas y/o acreedores.

Propuesta de valor: busca medir la definición, claridad, apropiación y difusión de la propuesta de valor, siendo ésta el factor que los clientes distinguen como diferenciador y único en determinada empresa, es decir, constituye el factor ofrecido por la empresa que la hace diferente a sus competidores.

Clientes: se trata de identificar clientes, usuarios y compradores, así como definir la calidad de las relaciones teniendo en cuenta satisfacción, recompra y fidelización.

Proveedores: busca definir el tipo de relación que existe entre la empresa y sus proveedores, y si ésta es realmente beneficiosa para la organización.

Pese a que componentes como clientes y proveedores son tomados comúnmente como parte del diagnóstico externo (Molina, 1990), en el modelo Perspectiva Integradora (Quiñonez, 2014), se toman como parte del diagnóstico interno, reconociendo que estos en especial juegan un papel fundamental dentro de cualquier organización, influyendo de manera directa en la forma en como esta se dirige, por lo que no pueden tomarse como algo externo a la misma.

Por último en el microentorno se analiza la eficiencia y eficacia de las distintas áreas dentro de la empresa, como lo son las áreas financiera, administrativa, de mercadeo, recursos humanos y operativa; para lo cual se toman como referencia algunas ideas de las matrices desarrolladas en el modelo para la gestión de las organizaciones – MMGO – en las que se plantean una serie de premisas que permiten clasificar los estadios de desarrollo de las distintas áreas, perteneciendo al estadio 1 las de menor desarrollo y al estadio 4 las de mayor (Grupo de investigación GPyMes - EAN, 2009)

Además, se abordan otros aspectos que afectan el funcionamiento y crecimiento de la empresa, como lo son la tecnología, la investigación y la innovación, pues "los pilares fundamentales de funcionamiento de una organización deberían consistir en estudiar, atender e innovar para desarrollar nuevos negocios e idear nuevas formas de trabajo, gestión, organización y reparto de la riqueza" (Mondragón, 2010).

4.1.2 Análisis del macroentorno.

En este caso, se hace alusión a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Este entorno es más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa, pero que deben ser objeto de análisis y seguimiento, con el fin de adelantarse a posibles cambios (Instituto Europeo de Emprendimiento, 2011).

Estos factores, según el modelo Perfil de Capacidad Externa POAM (Serna, 2008) y Perspectiva Integradora (Quiñonez, 2014) son:

Económicos: se toman en cuenta indicadores económicos, tasa de cambio, tasas de interés, inflación, tasa de desempleo y otros elementos de carácter económico que puedan tener incidencia en la organización, ya que pueden condicionar los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas, entre otros.

Políticos: son factores relacionados con el sector público y sus gobernantes que pueden limitar o incentivar el funcionamiento de la empresa.

Legales: tienen relación con la normatividad sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias y otros ámbitos que rigen la empresa y que hacen que esta deba adaptarse para cumplirlas.

Ambientales: son aquellos factores como el cambio climático, que hacen que la empresa deba esforzarse por no afectar negativamente el medio ambiente.

Socioculturales: son factores como estilo de vida, hábitos alimenticios, religión, costumbres y tradiciones, que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan sus hábitos de consumo.

Tecnológicos: los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.

Entorno competitivo: el análisis del entorno competitivo se basa en la identificación de factores claves que permitan determinar quiénes son realmente competidores, aliados, cooperadores y distribuidores, para lo cual se toman algunos elementos del diamante de Porter, midiendo el impacto de componentes como competidores en la industria, amenaza de competencia potencial, rivalidad entre competidores y amenaza de productos sustitutos (Molina, 1990).

Una vez identificadas las áreas del microentorno y del macroentorno que se tomaron como objeto de estudio, se siguió la metodología descrita por Humberto Serna para los modelos POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) y PCI (Perfil de Capacidad Interna), para la realización de los diagnósticos interno y externo (Serna, 2008). Dicha metodología, se compone de seis pasos:

Tabla 1. Metodología para POAM y PCI

No	Paso
1.	Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2.	Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y limitantes.
3.	Análisis e intercambio de ideas sobre los factores seleccionados para los diagnósticos interno y externo por el grupo estratégico conformado.
4.	Calificación de los factores externos
5.	Calificación del impacto
6.	Ponderación de calificación e impacto que permita identificar las variables más relevantes para ser tenidas en cuenta en el posterior análisis.

Pasos para realizar un análisis interno y externo según Humberto Serna

4.1.3 Modelo Perspectiva integradora.

Finalmente, se usó como herramienta de análisis estratégico, el modelo "Perspectiva integradora" (Quiñonez, 2014), que hace uso de tres matrices:

MADI (Matriz de Diagnóstico Interno): En esta se ubican los factores relacionados con el microentorno, asignando una calificación de -5 a -1 si es una limitante, y de 1 a 5 si es una fortaleza; el número indica el grado, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

Además, se evalúa el impacto que cada variable tiene dentro de la organización, calificando de 1 a 5, bajo el mismo criterio utilizado para la calificación, salvo que no se contemplan cifras negativas.

MADE (Matriz de Diagnóstico Externo): En esta se ubican los factores relacionados con el macroentorno, asignando una calificación de -5 a -1 si es una amenaza, y de 1 a 5 si es una oportunidad; el número indica el grado, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

Además, se evalúa el impacto que cada variable tiene dentro de la organización, calificando de 1 a 5, bajo el mismo criterio utilizado para la calificación, salvo que no se contemplan cifras negativas.

Finalizadas las matrices MADI y MADE, se procede a hallar la media aritmética, en primer lugar de las variables positivas (oportunidades y fortalezas) y luego de las variables negativas (amenazas y limitantes), lo que permitirá identificar las más relevantes en cada caso, pues se seleccionarán sólo aquellas cuyo valor ponderado se encuentre por encima de la media aritmética encontrada. Las variables seleccionadas serán las que se tengan en cuenta en el análisis FOLA.

FOLA Analítica: En esta matriz, se "cruzan" oportunidades y amenazas con fortalezas y limitantes, con el fin de identificar qué oportunidades se pueden aprovechar, qué fortalezas se pueden potenciar, qué limitantes deben ser tenidas en cuenta en el proyecto de mejoramiento para que puedan convertirse en fortalezas y sobretodo qué amenazas pueden ser contrarrestadas con las fortalezas de la empresa.

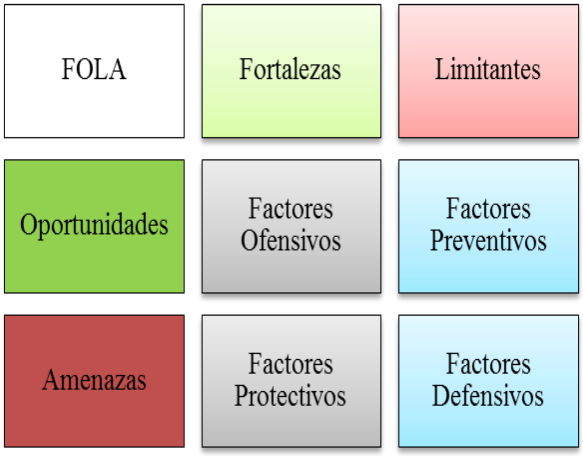


Figura 1. Matriz FOLA Analítica. Quiñónez A. (2014)

Como se observa en el anterior esquema, la matriz FOLA permite identificar los factores ofensivos para atacar a la competencia, los factores preventivos que evitan que las falencias de la compañía aumenten, los factores protectivos que contrarrestan los efectos negativos de las amenazas, y los factores defensivos que evidencian falencias organizacionales que pueden empeorar por el contexto.

La anterior revisión teórica y conceptual sirve como fundamento y soporte para la solución del problema planteado al inicio de este proyecto.

4.2 Marco Conceptual

Dado que el eje central de esta investigación es la formulación de un proyecto de fortalecimiento empresarial para las micro y pequeñas empresas turísticas, específicamente restaurantes, del municipio de Restrepo – Meta, basado en la realización de un acertado diagnóstico estratégico, se partirá de la definición de algunos conceptos clave que facilitarán la comprensión del presente texto.

Para ello, primero se definirán algunos términos relacionados con direccionamiento estratégico, luego se hablará de turismo, para finalmente puntualizar un poco en lo que respecta a famiempresas, Mipymes y restaurantes, que son finalmente las entidades sobre las cuales se basa el presente proyecto.

4.2.1 Direccionamiento estratégico.

Respecto al Direccionamiento Estratégico, se dice que **l**as organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Para ello, la empresa debe contar con una misión, una visión y unos principios organizacionales.

Para mencionar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas sus dimensiones a continuación se citan algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez (Ibañez Quevedo & Camacho Rodríguez, 2008).

Principios organizacionales: Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Por último, se tiene que Plan Estratégico es una herramienta que recoge las acciones a realizar para que la organización pueda cumplir su misión, alcanzar su visión y lograr los objetivos que se fijaron en el mismo. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque este futuro sea imprevisible (Marcinia, 2013).

4.2.2 Turismo.

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros.

Colombia cuenta con una gran variedad de climas, paisajes y lugares exóticos, que convierten al país en uno de los más atractivos destinos turísticos para todos sus visitantes, ya sean nacionales o extranjeros.

Dentro de los tipos de turismo reconocidos en Colombia, se encuentran (Guía del viajero, 2010):

Agroturismo o turismo rural: Este tipo de turismo se caracteriza por establecer un contacto e interacción con la naturaleza, incluyendo actividades como el ordeño y el cultivo. En Colombia, este tipo de turismo se practica más de una forma recreativa y de observación.

Turismo Cultural: Corresponde a los viajes que se realizan con el deseo de ponerse en contacto con otras culturas y conocer más de su identidad.

Turismo histórico: Es aquel que se realiza en aquellas zonas cuyo principal atractivo es su valor histórico. En Colombia, algunos de los sitios más visitados por este tipo de turismo son Santa Marta, Cartagena, Bogotá, Mompox, Tunja, Villa de Leyva y Popayán.

Turismo de reposo: Este tipo de turismo corresponde al que se realiza con fines de ocio y de descanso. Entre los destinos preferidos para este propósito, se encuentran Cartagena, Santa Marta, San Andrés, Providencia e Islas del Rosario, entre otros.

Turismo deportivo: El turismo deportivo se da de dos formas, por un lado se presenta cuando el fin de la visita es asistir a algún tipo de evento deportivo, y por otro si es el viaje se hace para practicar algún deporte.

En Colombia, uno de los sitios preferidos por los escaladores son las Rocas de Suesca en Cundinamarca. Además, se tienen lugares como el Estadio Nemesio El Campin, el Palacio de los Deportes y parques como el Simón Bolívar o el Nacional.

Turismo económico: El turismo económico se relaciona con los viajes que se realizan para participar en ferias, seminarios o congresos.

En este caso, los principales epicentros donde se dan este tipo de actividades son Cartagena, Bogotá, Medellín y Cali. Además están, Bucaramanga, Barranquilla y Santa Marta. En esta categoría se incluyen el turismo de negocios y el profesional.

Turismo científico: El objetivo principal de este tipo de turismo es abrir sus fronteras para la investigación, ampliar y complementar conocimientos.

Turismo exótico: Se realiza con la intención de conocer lugares atractivos por su particular belleza y exuberancia, además incluye factores como riesgo y aventura. Entre ellos, se encuentran Riohacha en la Guajira.

Turismo religioso: En Colombia, uno de los aspectos que hacen parte del arraigo es su tradición religiosa. Por ello, son varias los lugares que acostumbran visitar los turistas motivados por este factor. El Santuario de la Lajas en Pasto, Baga en Cali, Mompox en Bolívar, Popayán y el Santuario de Monserrate en Bogotá; son algunas de las opciones.

Turismo gastronómico: Otra de las motivaciones al momento de desplazarse puede ser el deleitar el paladar y conocer los platos típicos de las regiones.

4.2.3 Micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes).

Como menciona el artículo 2 de la Ley 905 del 2004, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, incluidas las empresas familiares, "toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana".

Adicionalmente, las características que distinguen a las micro, pequeñas y medianas empresas, se exponen a continuación:

Mediana empresa: Se considera una mediana empresa el contener una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: Se considera pequeña empresa el contener una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Se considera microempresa el contener una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.2.4 Famiempresa.

La famiempresa es una "conjunción entre sistemas vivos y abiertos: familia y empresa, donde el objetivo principal es la supervivencia propia y de la familia". En esta conjunción de sistemas organizacionales mutantes "se desarrollan nuevas ventajas comparativas y competitivas familiares y empresariales solidarias, que propenden por la optimización de recursos y procesos conducentes al crecimiento, sostenibilidad, empoderamiento, aumentando las oportunidades, mejorando la calidad de vida individual y familiar a través del desarrollo económico y social" (Segovia, 2012).

4.2.5 Restaurante.

Según la Real Academia Española, un restaurante es un "establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local".

Tipos de restaurantes.

En Colombia, se distinguen los siguientes tipos de restaurante, según Nelson Cadena (2010):

Asaderos: restaurantes populares y de gran expansión en el país, en los cuales se preparan y se sirven carnes asadas de distintos tipos.

Bistró: restaurante originario de Francia, donde se ofrecen comidas tradicionales, regionales y económicas, acompañadas de vino u otras bebidas alcohólicas.

Comida take away: negocio dedicado a la venta de variedad de comida para llevar. No sirven alimentos a la mesa, pues en este caso, los alimentos son consumidos en otro lugar en su empaque o envase.

Cafetería: restaurante en el cual se sirve café u otro tipo de bebidas calientes o frías, también se sirven comidas. Una cafetería puede tener meseros o funcionar como un restaurante de autoservicio.

Cevichería: restaurante informal de origen peruano, especializado en ceviches y frutos del mar. Presta servicio a la mesa.

Restaurante de comida rápida: restaurantes informales en donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizza, entre otras.

Dinner: son conocidos de esta manera, los restaurante dedicados a la cocina tradicional.

Restaurante Gourmet: establecimiento dedicado a la venta de variedad de alimentos y platos de alta cocina, servidos a la mesa.

Restaurante Grill: tipo de restaurante donde se sirven carnes, pescados y mariscos a la parrilla. El servicio se garantiza por ser rápido, elegante y eficiente.

Piqueteadero: restaurante en el que sirve comida en forma de piquete de gallina o carne de cerdo, sobre hojas de plátano o bandejas, acompañado de yuca, plátano, papa y ají. Suelen ofrecerse bebidas como cerveza, gaseosa, guarapo o limonada.

Restaurante vegetariano: negocio dedicado a la preparación de alimentos a base de vegetales, frutas y fibra natural, libres de grasas y azúcares refinados.

4.3 Marco Geográfico

Luego de una revisión del Plan de Desarrollo Municipal de Restrepo Meta (2012), se hace una breve descripción de algunos aspectos importantes de dicho municipio, pues fue allí donde se llevó a cabo el proceso de fortalecimiento empresarial.

El municipio de Restrepo cuenta en su zona urbana con 27 barrios y en su zona rural con 19 veredas. El municipio de Restrepo tiene una superficie de 434 km² y es reconocido por ser la capital salinera del Departamento.

4.3.1 Localización y otros aspectos geográficos.

El Municipio de Restrepo se encuentra ubicada a 10 Km de Villavicencio, a 4° 16” Latitud Norte y 73° 34” 25” de Latitud Oeste del Meridiano de Greenwich y a 570 metros sobre el nivel del mar, contando con una temperatura media de 25,8° C.

Restrepo limita al norte con el municipio de Medina (Cundinamarca), por el occidente con los municipios de San Juanito, El Calvario y Villavicencio, por el sur con Villavicencio y Puerto López, y por el oriente con Puerto López y Cumaral.

El Municipio, cuenta con 5 cuencas hidrográficas principalmente: Quebrada Salinas, Río Upín, Río Caney, Caño Caibe y Río Guacavía chiquito; afluentes de la Cuenca del Río Guatiquía.

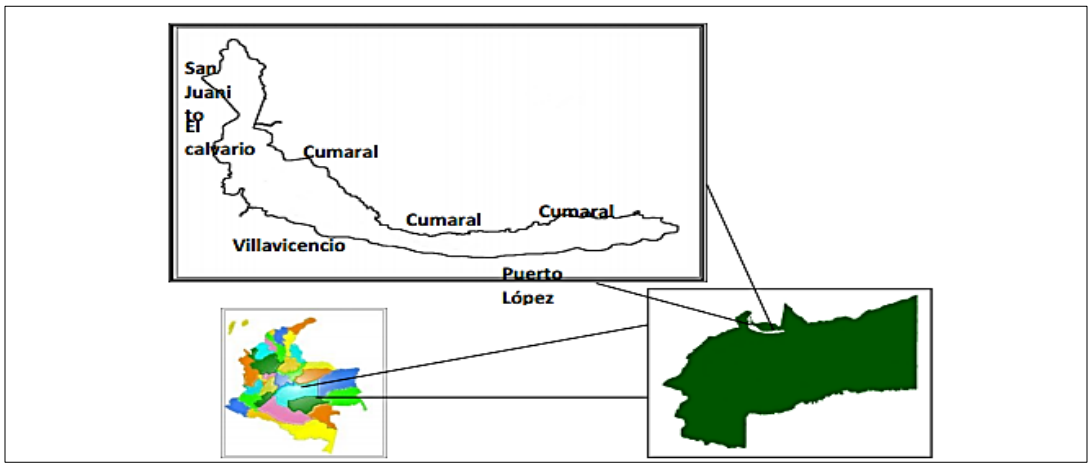


Figura 2.Mapa de Localización del Municipio de Restrepo. Esquema de ordenamiento territorial (2006)

4.3.2 Aspectos económicos y empresariales.

El municipio de Restrepo es reconocido como capital salinera, a causa de la extracción artesanal de sal en la Veredas Salinas y en el sitio Las Campanas; también ha sido referenciado por el turismo religioso, por la exquisitez del pan de arroz y por las bondades climáticas que lo configuran como un entorno especial y propicio para la tranquilidad, la inversión y el bienestar general, así como un destino turístico ideal.

Adicionalmente el Municipio posee un Complejo Ferial donde funciona la Manga de Coleo, el Coliseo de Ferias (agro-pecuarias, equina y bovina principalmente) y la Planta de Sacrificio o matadero (CEGAFRIM), junto a las cuales se encuentra la Plaza de Mercado municipal que opera de manera precaria.

En el Municipio, existen cerca de 320 empresas reportadas por la Cámara de Comercio de Villavicencio, representando esta cifra el 0,96% del departamento; el 50% de estas se dedica al

comercio y el 20% a la hotelería y restaurante, lo que indica, por un lado, "una vocación generalizada al carácter comerciante que poseen los empresarios locales, y por el otro, una respuesta al impulso que ha tenido el desarrollo del turismo en este territorio, con la generación de un corredor turístico muy dinámico alrededor del casco urbano, suburbano y rural" (Alcaldía Municipal de Restrepo, 2015)

4.4 Marco Legal

Las empresas gastronómicas del país, se rigen bajo una serie de reglamentaciones, de las cuales se hace una breve revisión a continuación:

4.4.1 Certificación de Calidad Turística.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante las resoluciones 0650 de 2008 y 5797 de 2013 ha normalizado la Marca de Certificación de Calidad Turística que es portada por la empresa o entidad turística que cumpla con los requisitos y objetivos que establece la Marca.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo realiza programas de normalización y estándares de calidad para empresas del sector turístico, además de ello brinda asistencia técnica a los empleadores para que su servicio obtenga un mayor reconocimiento y de esta manera fortalecer e incrementar la industria turística (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014).

Esta certificación de calidad turística es muy importante para el tipo de empresas que se va a abarcar, debido a que si éstas poseen dicho certificado pueden garantizar que ofrecen servicios de alta calidad, pero si por el contario no cuentan con esta certificación, se tienen en las

resoluciones mencionadas ciertos parámetros que permitan a la empresa poder obtener el certificado y de esta manera darle un reconocimiento a la empresa, fortaleciendo el sector turístico.

4.4.2 NTS – TS 001-1 Destino turístico – área turística. Requisitos de sostenibilidad.

Esta norma específica los requisitos de gestión, así como aquellos relacionados con la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, aplicables a un destino turístico o a un área turística dentro del mismo.

Este instrumento promueve la adopción de un enfoque basado en normas de producto, permitiendo que el destino o área turística demuestre, de manera permanente, que cumple con los requisitos establecidos en la norma. Cuando uno o varios requisitos de la NTS no se puedan aplicar debido a la naturaleza del destino o área turística, se deberá justificar técnicamente su exclusión (ICONTEC, 2006).

Esta norma aplica para toda empresa que realiza actividades turísticas y que ofrece productos y servicios en áreas turísticas, guiándolos bajo unos parámetros o instrumentos para que la empresa sepa enfrentar cualquier problemática que la pueda afectar. Además, esta norma permite identificar si las empresas están adaptadas al entorno en el que se encuentra.

4.4.3 Ley 300 de 1996 - Ley de Turismo.

La Ley 300 de 1996, de Turismo de Colombia, considera a la actividad turística como una industria esencial para el desarrollo del país al igual que para los diferentes entes territoriales, regiones y provincias cumpliendo además una función social, por lo que el Estado le dará una protección especial en razón de su importancia para el desarrollo nacional.

Esta norma indica varios principios generales que son: concertación, coordinación, descentralización, planeación, libertad de empresa, facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sostenible, calidad, competitividad, accesibilidad y protección al consumidor. En cuanto al fomento este menciona que el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional (Ministerio de Desarrollo Económico, 1996).

La Ley de turismo es una ley que respalda a las empresas que son de carácter turístico y por lo tanto ellas deben regirse bajo esta norma, debido a que si no cumplen con lo allí establecido se les puede negar este respaldo y ser sacadas de ese sector.

4.4.4 NTS – TS 004 Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad.

Esta norma fue llevada a cabo por el Comité Técnico de Sostenibilidad para establecimientos gastronómicos y bares, integrado por representantes de restaurantes, bares, delegados del Gobierno, entre otros.

Por otro lado, la norma específica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares. Además, se especifica que dentro de esta norma no se incluyen cafeterías, heladerías, fruterías, pastelerías, panaderías, entre otras (ICONTEC, 2008).

La norma NTS – TS 004 permite identificar si las empresas del municipio de Restrepo – Meta cumplen o no con los parámetros de sostenibilidad ya sea ambiental, sociocultural y económica que se encuentran establecidos en ella, debido a que esta norma ayuda a las empresas como guía para prestar un mejor servicio frente a las diferentes exigencias de los turistas.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de estudio

El estudio desarrollado para llevar a cabo el proceso de fortalecimiento empresarial, fue de tipo descriptivo y concluyente, puesto que se identificaron las variables que influyen en la competitividad de las empresas vinculadas al proyecto y el impacto de dichos factores sobre las mismas, con ayuda de un análisis FOLA.

El método utilizado fue cualitativo, puesto que se fundamentó en el análisis de las prácticas desarrolladas por los empresarios participantes en el proyecto, con el fin de comprender el origen de algunas de las falencias que evidenciaron las empresas en cuestión, además se hizo una revisión de fuentes secundarias que permitieron hacer una evaluación más realista del macroentorno de las empresas analizadas, tomando información suministrada en el Plan municipal de Desarrollo 2012 -2015, Plan sectorial de turismo 2014-2018, Estructura empresarial (Cámara de Comercio, 2009) y normas que regulan el subsector, tales como la Ley 300 y la NTS-TS 004.

No obstante, también fue de tipo cuantitativo, ya que la información obtenida se plasmó de forma numérica en tres matrices, asignando valores a los factores analizados, de acuerdo al impacto y la calificación de los mismos en relación a cada empresa. El diseño de la investigación fue deductivo, pues partió de un diagnóstico externo general de las empresas, buscando identificar factores comunes entre ellas.

Por otro lado, se tomó un enfoque relativista, haciendo uso de la modalidad estudio de caso, en donde los datos se obtuvieron a través de entrevistas directas y observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Carazo, 2006), haciéndose un total de 32 visitas a

cada empresa, con el fin, en primer lugar, de tener la valoración de cada empresario en lo referente al impacto tanto interno como externo de diversos factores, e ir desarrollando de manera conjunta los elementos definidos para fortalecer el direccionamiento estratégico de las mismas, así como los planes de acción. De esta forma se usó un método etnográfico, pues fue posible describir e interpretar diversas realidades empresariales desde el punto de vista conceptual de sus protagonistas y establecer elementos convergentes que puedan explicar algunas conductas individuales y grupales (Rodriguez, 2011). En este caso, se trabajó con 3 empresas.

Lo anterior, permitió el uso de un estudio tipo Investigación Acción Participativa (IPA), puesto que tras recolectar y analizar la información pertinente, se propusieron acciones correctivas con el propósito de dar solución a las fallas encontradas y promover un mejoramiento empresarial; dichas acciones serían implementadas posteriormente por cada empresario.

5.2 Técnica de recolección de datos

Se usó como técnica de recolección de datos una serie de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, en las que se trabajó con grupos focales, mediante reuniones grupales y visitas, indagando a los empresarios acerca de la situación actual tanto interna como externa de la organización. Para esto, se hizo una selección previa de los factores que se evaluarían en cada empresa, ajustándolos a la realidad de cada una, tomando en cuenta la percepción de los empresarios y complementando con el criterio de las pasantes.

Además, se utilizó una técnica observacional, haciendo uso del método “cliente oculto”, lo que permitió acercar el proyecto a las diferentes situaciones que se viven dentro de cada organización y evaluar aspectos relevantes respecto a la relación empresa-cliente.

La metodología que se siguió para la recolección de datos, se sustentó en la realización de una serie de visitas a los restaurantes vinculados al proyecto, en las que se entrevistó a los empresarios y se observó el comportamiento cotidiano de los miembros de cada empresa, así como el ambiente en el que se desenvuelve cada una.

5.3 Instrumento de recolección de datos

La información obtenida durante las entrevistas, se plasmó en las matrices MADI y MADE, tal como lo describe el modelo Perspectiva Integradora (Quiñonez, 2014), evaluando en la primera, variables relacionadas con propuesta de valor, área operativa, dirección, mercadeo, finanzas, talento humano, tecnología, clientes, proveedores e inversores. En la segunda se tomaron factores económicos, políticos, legales, ambientales, sociales, culturales, tecnológicos y competitivos. A cada una de estas variables se le asignó una calificación de -5 a -1 si es una limitante (MADI) o una amenaza (MADE), y de 1 a 5 si es una fortaleza (MADI) o una oportunidad (MADE); el número indica el grado, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. Además, se evaluó el impacto que cada variable tiene dentro de la organización, calificando de 1 a 5, bajo el mismo criterio utilizado para la calificación, salvo que no se contemplan cifras negativas.

Luego, se seleccionaron aquellas variables que se encontraban por encima de la media aritmética, para ser objeto de análisis en la matriz FOLA analítica, con el fin de identificar factores preventivos, protectivos, defensivos y ofensivos, que sirvieron como fundamento para enfocar las estrategias formuladas en el plan de fortalecimiento empresarial.

Además, se realizó una revisión de la plataforma estratégica de las mismas, y con la información obtenida durante las visitas a los empresarios, se propuso una plataforma estratégica

para aquellas empresas que no la tenían estructurada y se desarrolló una nueva para las empresas que ya la tenían, realizando las correcciones pertinentes, en consenso con los empresarios.

Finalmente, tras la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos, se llevó a cabo la formulación de un plan de fortalecimiento empresarial para cada restaurante vinculado al proyecto. Además, se hizo el debido acompañamiento durante la etapa de implementación, evaluando el cumplimiento de cada plan.

6. Resultados

En cumplimiento de los tres objetivos específicos, se describe lo hallado tanto en el diagnóstico interno como en el diagnóstico externo, luego la esquematización de esos hallazgos en la matriz Fola Analítica, explicando cada uno de sus cuadrantes, para posteriormente presentar los factores clave de éxito encontrados. Adicionalmente se muestra la plataforma estratégica y el plan de acción propuesto.

Los resultados mencionados anteriormente se presentan de manera individual por cada empresa, iniciando con el Restaurante El Pargo Rojo, continuando con Asadero Los Cumares y terminando con Cabañas El Edén del Llano.

6.1 Restaurante Pargo Rojo

Restaurante El Pargo Rojo es una empresa familiar que se encuentra en el mercado hace 12 años, especializándose en la preparación de platos a base de pescados y mariscos.

La historia de El Pargo Rojo inicia en Bogotá, siendo fundado en su momento por el señor Saúl Antonio Gutiérrez Piñeros, quien luego de tener que enfrentar ciertas situaciones difíciles que se vivían en la ciudad en esa época, tuvo que trasladarse al municipio de Restrepo donde inicia una sociedad con la señora Gloria Gutiérrez Piñeros y su esposo. En la actualidad, funcionan como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), teniendo 8 trabajadores permanentes y cerca de 20 temporales.

Al ser esta una empresa familiar, se evidencian varios problemas relacionados con este tipo de empresa, como son la toma de decisiones poco objetiva y la no existencia de delegación de autoridad.

Por otro lado, durante el proceso de acercamiento a esta empresa se identificó que tenían desconocimiento en lo que respecta a amenazas y oportunidades presentes en su entorno, pues desconocían que tenían fuertes amenazas de ámbito ambiental, de competencia y económicos, que afectan su funcionamiento, así como no habían contemplado oportunidades en lo que respecta al auge del turismo en la región y los incentivos gubernamentales que esto trae consigo.

También se evidenciaron falencias relacionadas con la inexistencia de una plataforma estratégica, que les permita tener claridad en lo que a direccionamiento estratégico se refiere, pues no tenían una misión, visión ni objetivos estratégicos definidos.

6.1.1 Diagnóstico Estratégico.

6.1.1.1 Diagnóstico Externo.

El diagnóstico externo en el restaurante El Pargo Rojo, se hizo a través de la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE), en donde se tomaron en consideración 8 tópicos dentro de los cuales se encuentran: entorno económico, político, legal, ambiental, social, cultural, tecnológico y competencia.

Entorno económico: Este entorno se ha complejizado en el país de manera significativa durante el último año, ya que situaciones como la caída de los precios internacionales del petróleo y el alza del precio del dólar han afectado las dinámicas económicas del país. De esta manera el departamento del Meta, siendo productor petrolero ha sufrido los efectos de dichas situaciones ya que ha tenido que enfrentar la disminución en regalías y el aumento del desempleo, a causa de los múltiples despidos por parte de las empresas petroleras que funcionan en el departamento. Esto a su vez trae como consecuencia el aumento en las tasas de interés, en

la inflación y una contracción del consumo al verse limitada la capacidad adquisitiva de las personas.

De lo anterior, se encontró que los elementos que más afectan a la empresa son el alto precio del dólar y la inflación, que generan un aumento en costos y gastos del restaurante. En segundo lugar, se tiene el cada vez más bajo ingreso per cápita y el bajo aumento del salario mínimo, que generan una disminución en la demanda. Sin embargo se destacan oportunidades como el aumento considerable de la participación de la región en el turismo nacional, así como el crecimiento económico del sector turístico regional.

Entorno político: En este, es importante resaltar el proceso de paz que está realizando el gobierno nacional con los grupos armados FARC y ELN, que ha traído consigo un momento de tranquilidad en lo que respecta a seguridad y conflicto armado. Por otro lado, se tiene una nueva gobernación que ha mostrado su interés por fortalecer el sector turístico del departamento.

Dadas las condiciones que anteceden, se identifican oportunidades en cuanto a las buenas relaciones que mantiene El Pargo Rojo con entes territoriales, el reconocimiento del que goza en dicho entorno y en lo referente al cese del conflicto armado. No obstante, se encontró como única amenaza en este entorno, las políticas tributarias que pueden surgir en este momento de inestabilidad económica para el país.

Entorno Legal: La ley general de turismo es la ley 1558 de 2012, dicha ley modificó la ley 300 de 1996, a través de esta se fomenta el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. Algunas de las normas técnicas colombianas aplicables a restaurantes son la NTS-TS 004 que especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares, la

NTS-USNA 006 que establece los requisitos relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos gastronómicos para asegurar la calidad de sus espacios, la NTS-USNA 007 que define los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos gastronómicos para garantizar la inocuidad de los alimentos y proteger la salud del consumidor, y la NTS-USNA 009 que facilita la aplicación de las disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo.

El conocimiento de estas leyes y normas permite aprovechar las oportunidades que está ofreciendo el gobierno nacional a través de certificaciones en calidad turística, lo que ayuda a garantizar el cumplimiento en lo que respecta a calidad, apoyado por el reconocimiento que dichas certificaciones traen.

El Pargo Rojo tiene acceso a oportunidades en su entorno legal, al cumplir con la normatividad sanitaria y otros requerimientos para restaurantes, además de contar con certificaciones en calidad y sostenibilidad turística. Sin embargo, se detectan algunas de amenazas de impacto medio, como lo son la normatividad POT y la normatividad ambiental, al encontrarse el restaurante ubicado en una zona cercana a un humedal.

Entorno ambiental: Este entorno ha tomado especial protagonismo en los últimos años, pues el auge de grupos ambientalistas y el interés general por el cuidado y conservación del medio ambiente han marcado una tendencia importante, que ha conllevado incluso al desarrollo y aplicación de una reglamentación ambiental más completa y estricta. De esto, se detectó una amenaza ya que el restaurante está ubicado en un humedal, lo que puede generar inconvenientes ya sea con entes ambientalistas o con la comunidad.

Por otra parte, se evidenciaron oportunidades importantes en cuanto a la excelente ubicación geográfica del restaurante, al encontrarse en una zona plana con temperatura cálida, lo que incentiva la afluencia de turistas. Además tiene la ventaja de ubicarse sobre una vía principal que se encuentra en condiciones propicias, pero debido a recientes decisiones políticas se hará la construcción de la doble calzada en la vía que atraviesa el municipio, lo que afecta al restaurante pues debe considerar la idea de trasladarse o vender.

Entorno social: La globalización y la interconexión característica de los últimos tiempos facilitan cada vez más el fortalecimiento de relaciones que en otro tiempo podrían definirse como inexistentes, es por esto que el auge del uso de redes sociales se traduce en una oportunidad para El Pargo Rojo ya que resulta una manera fácil, eficiente y económica de estar en contacto permanente con los actuales clientes y además lograr llamar la atención de los que aún no lo son.

La composición de las familias también resulta una oportunidad importante, puesto que en promedio las familias colombianas están conformadas por cuatro miembros, lo que se traduce en mayor afluencia de personas al restaurante y por ende mayores ingresos.

Entorno cultural: Aspectos como tiempo de ocio familiar, actividades de ocio y recreación, tendencia de consumo fuera del hogar y el interés por la cultura llanera; incentivan el turismo en la región, por lo que se consideraron estos factores como oportunidades relevantes para El Pargo Rojo ya que a mayor afluencia de turistas, mayores ventas. Otro motor reconocido en cuanto a turismo en el municipio de Restrepo es el turismo religioso, por lo que precisamente este componente cultural representa una oportunidad para el restaurante.

Lo anterior, se beneficia con el aumento en el consumo de medios de comunicación, que facilita el reconocimiento de Restrepo como destino turístico potencial.

Entorno tecnológico: Los adelantos tecnológicos actuales, representan sin duda oportunidades para el restaurante, pues elementos como internet y el acceso a smartphones, pueden ser utilizados para promover y promocionar la actividad del restaurante. Además puede mejorar sus operaciones a través del uso de maquinaria que agilice sus procesos y garantice una calidad óptima de sus materias primas y demás insumos.

Competencia: El restaurante El Pargo Rojo tiene competencia directa cercana, pues existen restaurantes ubicados sobre la vía que comunica a Restrepo con Villavicencio que ofrecen productos similares a los ofrecidos por el restaurante, sin embargo en términos generales la empresa se encuentra en un entorno de competencia moderado, por lo que se perciben amenazas de impacto medio, en cuanto a penetración en el mercado y fuerza de la marca de su competencia, destacándose especialmente los restaurantes Los Arrayanes y Los Lagos, puesto que ambos al igual que El Pargo Rojo ofrecen un servicio gastronómico en un ambiente campestre, además de manejar una infraestructura muy similar.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico externo (MADE), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, teniendo en cuenta que se asignó una calificación de -5 a -1 si es una amenaza, y de 1 a 5 si es una oportunidad; el número indica el grado, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. Además, el impacto que cada variable tiene dentro de la organización, se calificó de 1 a 5, bajo el mismo criterio utilizado para la calificación, salvo que no se contemplan cifras negativas.

Tabla 2. Matriz de Diagnóstico Externo Restaurante El Pargo Rojo

Variable	Calificación	Impacto	Total
Económico			
Ingreso Percapita	-3	3	-9
Dinero destinado a Recreación	-2	2	-4
Precio del Dólar	-3	3	-9
Salario Mínimo	-3	4	-12
Inflación	-3	4	-12
Capacidad pago hogares	-1	2	-2
Tasa de desempleo	-2	2	-4
Crecimiento económico sector turístico	3	3	9
Tarifas de los peajes	-3	3	-9
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	3	6
Político			
Conflicto armado	3	2	6
Relaciones con los entes territoriales	2	2	4
Reconocimiento en el Entorno	2	3	6
Seguridad	3	2	6
Políticas tributarias	-2	2	-4
Legal			
Normatividad POT	-2	3	-6
Normatividad ambiental	-2	3	-6

Variable	Calificación	Impacto	Total
Normatividad sanitaria para restaurantes	3	4	12
Certificación en calidad y sost.turística	3	4	12
Normatividad sobre instalaciones	2	3	6
Ambiental			
Ubicación geográfica	4	4	16
Grupos ambientalistas	-2	4	-8
Estado de vías	3	4	12
Social			
Uso redes sociales	1	4	4
Tasa de natalidad	2	3	6
Tasa de mortalidad	-1	1	-1
Estratos sociales	2	2	4
Composición de las familias	3	4	12
Cultural			
Grupos religiosos	2	3	6
Interés por la cultura llanera	4	4	8
Consumo de medios de comunicación	1	4	4
Tiempo de ocio familiar	2	3	6
Actividades de ocio y recreación	2	3	6
Tendencia de consumo fuera del hogar	4	4	16
Tecnológico			

Variable	Calificación	Impacto	Total
Acceso a internet población	1	4	4
Acceso a smarthphones población	1	4	4
Alfabetismo tecnológico	1	2	2
Tecnologías de conservación de alimentos	2	3	6
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	-2	3	-6
Penetración en el mercado	-2	3	-6
Fuerza de marca	2	5	10
Imagen corporativa	-1	5	-5
Restaurantes cercanos	-2	4	-8
Asaderos de carne	-2	2	-4

Nota: Elaboración Propia (ver Anexo 1)

6.1.1.2 Diagnóstico Interno.

El diagnóstico interno en el restaurante El Pargo Rojo, se hizo a través de la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI), en donde se tomaron en consideración 11 tópicos dentro de los cuales se encuentran: Propuesta de valor, operaciones, dirección, mercadeo, finanzas, talento humano, investigación-desarrollo e innovación (I+D+i), tecnología, clientes, proveedores y socios.

Propuesta de valor: La evaluación de la propuesta de valor busca medir la definición, claridad, apropiación y difusión de la misma, siendo ésta el factor que los clientes distinguen

como diferenciador y único en determinada empresa, es decir, constituye el factor ofrecido por la empresa que la hace diferente a sus competidores.

Al respecto, el restaurante El Pargo Rojo no tiene especificada y formalizada su propuesta de valor, pues en primer lugar sus directivos no la tienen claramente definida, lo que dificulta su transmisión tanto a trabajadores como a clientes y lo que a su vez provoca una baja comprensión de la misma.

Operaciones: En este ítem se evalúan elementos relacionados con la prestación del servicio, operaciones productivas y de venta, así como el ajuste del funcionamiento del establecimiento a las normas vigentes.

Teniendo esto en cuenta, se pudo identificar que se tienen fortalezas importantes, tales como el aseguramiento de la calidad en la elaboración de los diferentes platos, además hay un conocimiento y por ende un ajuste adecuado a la norma, cumpliendo con los requisitos de sanidad y de señalización pertinentes. También, se manejan sistemas de reservaciones y pago del servicio óptimo, que contribuyen a la buena experiencia de compra para el cliente.

Sin embargo, se evidenciaron algunas falencias en lo que respecta a la pertinencia de las instalaciones con el tipo de negocio, pues teniendo en cuenta que la especialidad del Pargo Rojo son los pescados y mariscos, se podría adecuar más el lugar de acuerdo al tipo de cocina que maneja. También, se encontraron algunos inconvenientes en la atención y recepción de clientes, esto responde al bajo compromiso y motivación del personal de cara al cliente, que impide que se haga una apropiación de las capacitaciones a las que los vincula El Pargo Rojo, que se materializa en un manejo poco adecuado ante reclamaciones o preguntas de los comensales. Por otro lado, no se tiene prevista la recepción de clientes extranjeros por lo que no se está preparado

para una comunicación fluida con dichos clientes. Por último, se establece la ausencia de mecanismos de comunicación con el cliente que permitan llevar a cabo un sistema postservicio.

Dirección: En dirección, se incluyen elementos como liderazgo, comunicación, planeación estratégica y estructura organizacional.

El diagnóstico interno al Pargo Rojo arrojó que en términos de dirección, pese a que se tiene un espíritu de liderazgo y una comunicación frecuente con los colaboradores de la empresa, falta un poco más de participación y delegación de autoridad, lo que contribuiría en gran medida a la motivación y compromiso por parte de los trabajadores. Esto se relaciona con la ausencia de una estructura organizacional establecida, que permita una visión más clara de la distribución de autoridad al interior de la empresa.

Por otro lado, se identificó que si bien se ha realizado diagnóstico estratégico de forma empírica, falta hacer de esto un sistema más formalizado, para que sea más fácil la ejecución de planeación y control estratégico, que son dos elementos en los que debe poner especial atención el restaurante. Lo anterior cuenta con la ventaja de que hay disposición para empezar a poner en práctica y que hay apego al cumplimiento de planes.

Mercadeo: En este ítem, se tomaron en cuenta elementos como plaza, promoción, segmentación del mercado, relaciones públicas, entre otros.

En mercadeo, el restaurante El Pargo Rojo tiene grandes fortalezas, teniendo en primer lugar la excelente ubicación con la que cuenta, ya que se sitúa en un punto estratégico sobre la vía que comunica a Villavicencio con Restrepo, captando así la atención de un gran número de turistas, que son finalmente el mercado objetivo de la empresa. También se evidencia que la empresa cuenta con buenas relaciones públicas que le ha permitido tener un buen

posicionamiento en el mercado, haciendo de El Pargo Rojo un restaurante reconocido tanto por residentes como por turistas.

Finalmente, la empresa ha realizado algunos esfuerzos enfocados a publicidad que pueden ser fortalecidos y complementados con un mayor uso de redes sociales y medios electrónicos, así como a través del fortalecimiento de la gestión de la relación con sus clientes.

Finanzas: En términos generales, se encontró que El Pargo Rojo está en buenas condiciones en lo que a finanzas se refiere, pues lleva un completo registro de sus operaciones a través de libros contables, lo que le permite generar estados financieros claros con el fin de realizar un análisis de sus costos, gastos y utilidades. Además, la empresa no presenta deudas hasta el momento.

Talento Humano: En lo que respecta al talento humano, se consideraron aspectos como motivación, clima organizacional, cultura organizacional, productividad, capacitación y rotación de personal; encontrándose que si bien hay una productividad laboral considerable, esta puede mejorar, pues se encontraron limitantes en cuanto a motivación laboral y a clima organizacional. También, se observó que hay una alta rotación de personal y no se ha hecho formalización de aspectos importantes de la cultura organizacional, como lo son los valores y principios corporativos.

Sin embargo, se evidenciaron fortalezas como el compromiso por parte de la empresa para capacitar a sus colaboradores y su apego a la legislación laboral, pues todos los trabajadores son remunerados bajo los parámetros establecidos por la ley.

Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i): En este punto, se evaluó la aplicación de investigación interna, el desarrollo de nuevos productos, la mejora de productos ya existentes y la innovación.

Según lo hallado, El Pargo Rojo tiene limitantes en todos los aspectos mencionados anteriormente, pues hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de investigación, que permita identificar puntos clave que orienten hacia la mejora de sus productos, la inclusión de otros o sobre la aplicación de innovación ya sea en producto, servicio al cliente o de otro tipo; esto con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y además ampliar su segmento de mercado. Sin embargo, estas limitantes no tienen un fuerte impacto por ahora, pero deben tomarse en cuenta pues pueden convertirse en limitantes poderosas en el futuro, además que pueden representar la diferencia entre la empresa y su competencia.

Tecnología: En manejo de herramientas tecnológicas, se identificó que por un lado tienen un buen manejo de paquetes básicos (paquete office u otro) y también la adopción de software especializado para el manejo de inventario y otras tareas contables. No obstante, se hallaron limitantes relevantes en el uso de la web, redes sociales y aplicaciones móviles, así como tampoco se hace uso de herramientas tecnológicas para el manejo de bases de datos, que puedan servir para la ejecución de estrategias enfocadas al cliente o estrategias de planeación.

Clientes: En términos generales, El Pargo Rojo maneja buenas relaciones con sus clientes, pues se encontraron grandes fortalezas en lo referente a recompra, fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los mismos, pero que pueden verse limitadas por la no creación de bases de datos de clientes y la inexistencia de una política de descuentos.

Proveedores: El restaurante maneja relaciones adecuadas con sus proveedores, pues son relaciones que han perdurado a lo largo del tiempo, que se basan en la confiabilidad, la eficiencia en la entrega y la buena calidad de los insumos, pero para afianzar sus relaciones deberían establecer acuerdos más provechosos. Por otra parte, el no tener estrechas relaciones con diferentes proveedores en un futuro puede convertirse en una limitante para la empresa, ya que al no contar con un amplio número de estos no tiene muchas opciones a la hora de adquirir su materia prima.

Socios: El Pargo Rojo es una empresa familiar, que funciona bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada, que se encuentra en el mercado hace 12 años y que a lo largo del tiempo ha logrado consolidarse dentro del mismo, pero que ha experimentado inconvenientes entre los socios, lo que afecta su compromiso con la misma, su sentido de pertenencia y por ende una toma de decisiones objetiva.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico interno (MADI), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, para fortalezas y limitantes, siguiendo la misma metodología que en la matriz MADE.

Tabla 3. Matriz de Diagnóstico Interno Restaurante El Pargo Rojo

Variable	Calificación	Impacto	Total
Propuesta de valor			
Definición y claridad de la propuesta de valor	-2	5	-10
Apropiación y difusión de la propuesta de valor	-3	4	-12
Operaciones			
Capacidad instalada	-3	5	-15
Infraestructura	3	4	12
Logística	-2	4	-8
Aseguramiento de la calidad	4	5	20
Conocimiento de la norma	2	5	10
Ajuste a la norma	4	5	20
Definición del proceso	2	5	10
Reservaciones	5	2	10
Recepción de clientes	-2	4	-8
Emergencias (planes, equipos, señalización, etc.)	4	3	12
Uso de idioma extranjero	-4	3	-12
Atención al cliente	-1	5	-5
Pago del servicio	4	3	12
Postservicio	-4	4	-16
Dirección			
Liderazgo	2	4	8
Delegación de autoridad	-2	3	-6

Variable	Calificación	Impacto	Total
Comunicación asertiva	1	4	4
Diagnostico estratégico	2	5	10
Planeación estratégica	-2	5	-10
Ajuste a los planes	2	5	10
Control estratégico	-3	5	-15
Medición de desempeño	2	5	10
Estructura organizacional	-3	2	-6
Mercadeo			
Conocimiento en mercadeo	2	4	8
Segmentación del mercado	4	4	16
Precio	4	4	16
Promoción	2	4	8
Relaciones publicas	3	4	12
Distribución	3	4	12
Plaza	4	4	16
Finanzas			
Análisis de costos	5	5	25
Libros contables	5	5	25
Flujo de caja	5	5	25
Balance general	5	5	25
Estado de resultados	5	5	25
Análisis financiero	5	5	25
Endeudamiento	5	5	25

Variable	Calificación	Impacto	Total
Utilidades	5	5	25
EBITDA	5	5	25
Talento Humano			
Motivación	-3	4	-12
Capacitación	3	4	12
Remuneración	4	3	12
Clima organizacional	-4	5	-20
Cultura organizacional	-2	3	-6
Productividad	2	4	8
Rotación	3	3	9
I+D+i			
Investigación interna	-3	4	-12
Alianzas para investigación	-1	4	-4
Desarrollo de nuevos productos	-1	3	-3
Mejora de productos ya existentes	-2	3	-6
Innovación	-2	3	-6
Tecnología			
Uso de web	1	3	3
Uso de aplicaciones móviles	1	2	2
Uso de redes sociales	-1	3	-3
Uso de software especializado	2	4	8
Uso de paquetes básicos	3	4	12
Uso de base de datos	-1	3	-3

Variable	Calificación	Impacto	Total
Clientes			
Registro (base de datos)	-1	3	-3
Contacto	2	4	8
Recompra	4	4	16
Descuentos	-1	3	-3
Satisfacción	4	4	16
Fidelización	4	4	16
Vinculación emocional	3	4	12
Proveedores			
Confiabilidad	4	5	20
Tiempo de relación	4	4	16
Acuerdos especiales	-2	4	-8
Crédito	4	4	16
Eficiencia en la entrega	4	4	16
Calidad de los productos	4	4	16
Socios			
Tipo de sociedad	1	4	4
Influencia en la toma de decisiones	-3	4	-12
Tiempo en la empresa	3	4	12
Compromiso con la empresa	-2	4	-8
Sentido de pertenencia	-1	4	-4

Nota: Elaboración Propia (Ver Anexo 2)

6.1.1.3 FOLA Analítica.

Una vez identificadas las fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas de El Pargo Rojo, se estableció la relación entre estas variables, por lo que se hace uso de matriz FOLA Analítica. En esta matriz se tomaron algunos de los factores seleccionados en la MADE y la MADI, de acuerdo a la relación entre ellos. Para ello se realizó primero una FOLA con todos los factores seleccionados y posteriormente se filtraron solo aquellos factores que tengan un promedio mayor (*ver cuadrantes*).

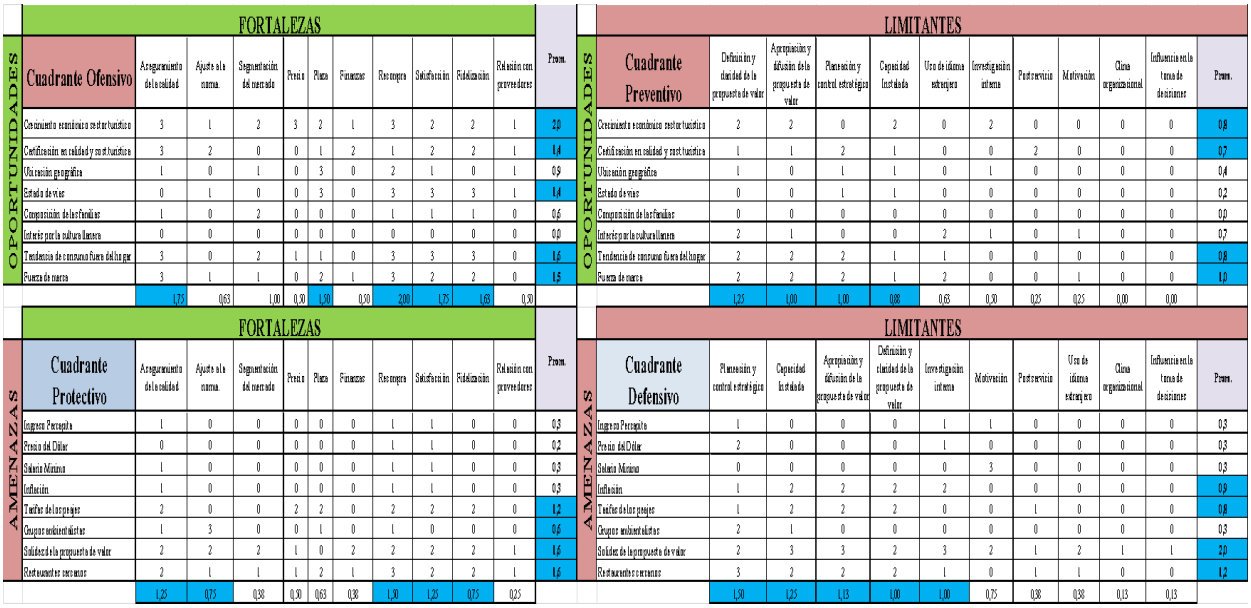


Figura 3. Matriz FOLA Analítica – Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia. (Ver anexo3)

6.1.1.4 Cuadrantes FOLA Analítica Restaurante Pargo Rojo.

Una vez identificados los factores de mayor impacto en cada empresa, estos se plasman en cada uno de los cuadrantes que componen la FOLA Analítica, Cuadrante Ofensivo (Fortaleza para aprovechar cada Oportunidad), Cuadrante Protectivo (Oportunidad para contrarrestar el efecto de cada Amenaza), Cuadrante Preventivo (Oportunidad para disminuir el impacto de cada

Limitante), Cuadrante Defensivo, (Amenaza presente en el entorno que puede llegar a empeorar cada Limitante) para ello, se asignan valores de 0 a 3, donde 0 indica que no se tiene ninguna relación entre los factores que se cruzan en cada cuadrante y 3 indica que la relación entre los factores es importante.

Cuadrante Ofensivo: En este cuadrante se pudo observar que las oportunidades que más contribuyen a la potencialización de fortalezas fueron tendencia de consumo fuera del hogar, crecimiento económico sector turístico, estado de vías y fuerza de marca, a su vez las fortalezas más relevantes fueron recompra, aseguramiento de la calidad, satisfacción y fidelización.

Tabla 4. Cuadrante Ofensivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo.

		Fortalezas					
		Recompra	Aseguramiento de la calidad	Satisfacción	Fidelización	Plaza	Promedio
Oportunidades	Crecimiento económico sector turístico	3	3	2	2	2	2.4
	Certificación en calidad y sostenimiento turístico	1	3	2	2	1	1.8
	Estado de vías	3	0	3	3	3	2.4
	Tendencia consumo fuera del hogar	3	3	3	3	1	2.6
	Fuerza de marca	3	3	2	2	2	2.4
	Promedio	2.60	2.40	2.40	2.40	1.80	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Protectivo: evidencia que el Restaurante El Pargo Rojo, para contrarrestar las amenazas de poca solidez de la propuesta de valor y competencia, debe incentivar a sus clientes a la recompra y asegurar la calidad del producto y servicio que ofrece.

Tabla 5. Cuadrante Protectivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo

	Fortalezas					
	Recompra	Aseguramiento de la calidad	Satisfacción	Fidelización	Norma	Promedio

		Fortalezas					
		Recompra	Aseguramiento de la calidad	Satisfacción	Fidelización	Norma	Promedio
Amenazas	Tarifas peajes	2	2	2	2	0	1.6
	Grupos Ambientalistas	1	1	0	0	3	1.0
	Solidez de la propuesta de valor	2	2	2	2	2	2.0
	Restaurantes Cercanos	3	2	2	2	1	2.0
	Promedio	2.00	1.75	1.50	1.50	1.50	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Preventivo: En este cuadrante se identifica que para el Restaurante El Pargo Rojo la tendencia de consumo fuera del hogar y la fuerza de la marca, son elementos que ayudan a la disminución del impacto de limitantes como la no definición y claridad de la propuesta de valor, así mismo como la apropiación y difusión de la misma.

Tabla 6. Cuadrante Preventivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo.

		Limitantes				
		Definición y claridad de la P.V	Apropiación y difusión de la P.V	Capacidad instalada	Planeación y control estratégico	Promedio
Oportunidades	Crecimiento económico sector turístico	2	2	2	0	1.5
	Interés por la cultura llanera	1	1	0	0	0.5
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	2	1	2	1.8
	Fuerza de marca	2	2	1	2	1.8
Promedio		1.75	1.75	1.00	1.00	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Defensivo: se encuentra que amenazas como la competencia y la solidez de la propuesta de valor de la misma, pueden aumentar los efectos negativos de limitantes como la no claridad de la propuesta de valor y la capacidad instalada.

Tabla 7. Cuadrante Defensivo - Matriz FOLA Analítica Restaurante El Pargo Rojo.

		Limitantes					
		Definición y claridad de la P.V	Apropiación y difusión de la P.V	Capacidad instalada	Planeación y control estratégico	Investigación interna	Promedio
Amenazas	Inflación	2	2	2	1	2	1.8
	Tarifas de los peajes	2	2	2	1	0	1.4
	Solidez de la propuesta de valor	3	3	3	2	3	2.8
	Restaurantes cercanos	2	2	2	3	1	2.0
	Promedio	2.25	2.25	2.25	1.75	1.50	

Nota: Elaboración Propia

Las relaciones evaluadas anteriormente, en cada uno de los cuadrantes de la matriz FOLA Analítica, se muestran gráficamente a continuación:

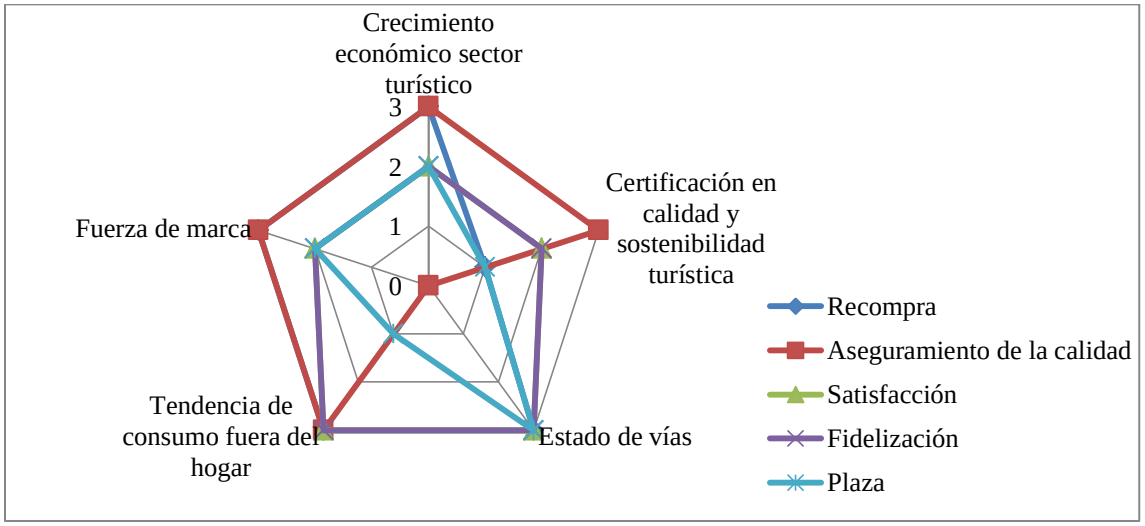


Figura 4. Cuadrante Ofensivo Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia.

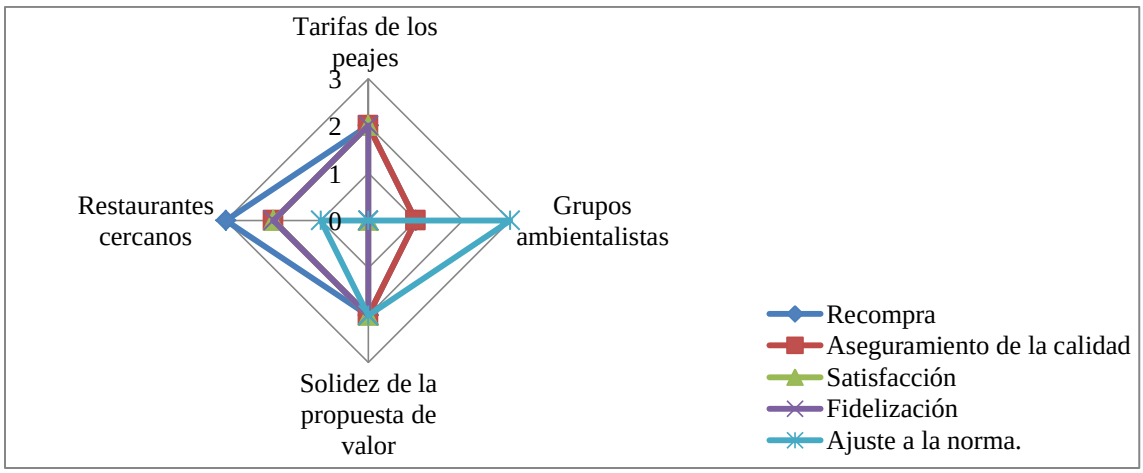


Figura 5. Cuadrante Protectivo Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia.

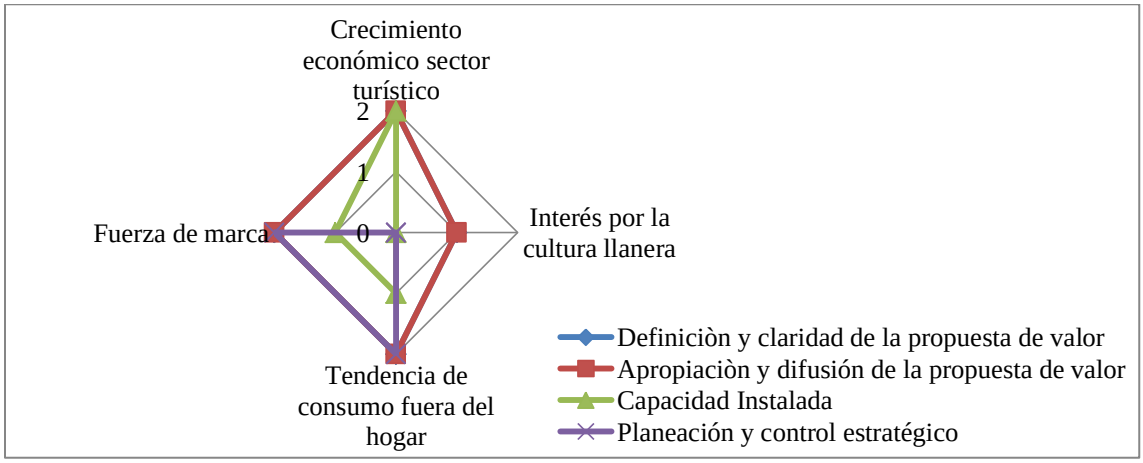


Figura 6. Cuadrante Preventivo Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia.

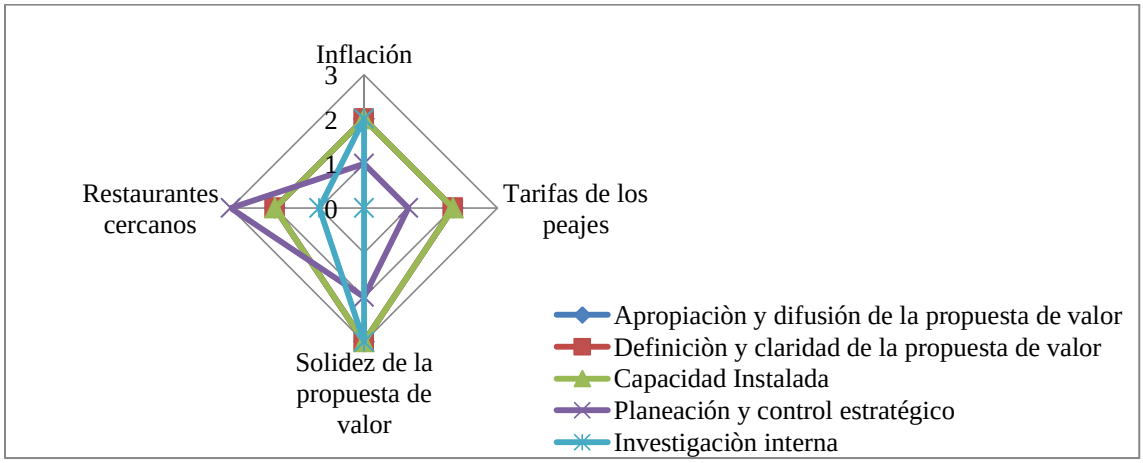


Figura 7. Cuadrante Defensivo Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia.

6.1.1.5 Factores críticos restaurante El Pargo Rojo.

Una vez analizado lo anterior, se procedió a determinar cuáles de los factores tomados en la FOLA, eran los factores críticos para El Pargo Rojo, es decir, cuáles de estos nos permitieron enfocar las estrategias para el fortalecimiento empresarial. Para ello, se identificaron cuáles de las variables (fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas) se repetían en los cuadrantes, pues esto indicaría que el fortalecimiento de los mismos iba a permitir tener efectos positivos en varios aspectos relevantes para la empresa.

En este orden de ideas, se determinaron los siguientes factores críticos para el restaurante El Pargo Rojo:

Ofensivos		Preventivo	
Internos (Fortalezas)	Externos (Oportunidades)	Internos (Limitantes)	Externos (Oportunidades)
Recompra	Tendencia de consumo fuera del hogar	Def. y claridad de la propuesta de valor	Tendencia de consumo fuera del hogar
Aseguramiento de la calidad	Crecimiento económico sector turístico	Apro. y difusión de la propuesta de valor	Crecimiento económico sector turístico
Satisfacción	Fuerza de marca	Planeación y control estratégico	Fuerza de marca
Fidelización	Estado de vías	Capacidad instalada	Interés por la cultura llanera
Plaza	Certificación en calidad y sost.turística		
Protectivo		**Defensivo**	
Internos (Fortalezas)	Externos (Amenazas)	Internos (Limitantes)	Externos (Amenazas)
Recompra	Solidez de la propuesta de valor	Def. y claridad de la propuesta de valor	Solidez de la propuesta de valor
Aseguramiento de la calidad	Restaurantes cercanos	Apro. y difusión de la propuesta de valor	Restaurantes cercanos
Satisfacción	Tarifas de los peajes	Planeación y control estratégico	Tarifas de los peajes
Fidelización	Grupos ambientalistas	Capacidad Instalada	Inflación
Ajuste a la norma		Investigaciòn interna	

Figura 8. Factores Críticos Restaurante El Pargo Rojo. Elaboración propia.

Los factores resaltados corresponden a los factores críticos para el Pargo Rojo, cada gama de colores muestra la concordancia de los mismos entre cuadrantes.

6.1.2 Plataforma estratégica restaurante El Pargo Rojo (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores).

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, se procedió a elaborar la plataforma estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores) para el restaurante El Pargo Rojo, en conjunto con el empresario, como se muestra a continuación:

Misión: Somos un restaurante campestre especializado en la preparación de platos a base de pescados y mariscos, caracterizándonos por ofrecer un ambiente tranquilo, excelente servicio al cliente y productos de alta calidad.

Visión 2020: Somos el principal referente gastronómico de especialidad en el municipio de Restrepo, siendo reconocidos por ofrecer un excelente servicio y atención al cliente, además de caracterizarnos por reinventarnos continuamente.

Objetivos Estratégicos. Se tomaron desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Financieros

Aumentar nuestra rentabilidad manera sostenida.

Clientes

Desarrollar e implementar programas de gestión de relaciones con nuestros clientes.

Aumentar el volumen de nuestros clientes, enfocándonos en atraer comensales situados en los municipios de Restrepo y Villavicencio.

Procesos internos

Establecer y ejecutar estrategias dirigidas a la satisfacción de nuestro personal, buscando su motivación y compromiso con el restaurante.

Sistematizar los procesos desde la preparación hasta la llegada del plato al comensal, con el fin de optimizar el uso del tiempo.

Fortalecer las estrategias de mercadeo y publicidad, con el fin de generar recordación de marca y posicionamiento de la misma.

Mejorar la gestión de las relaciones con nuestros proveedores.

Aprendizaje y crecimiento

Establecer sistemas de comunicación y participación con los colaboradores en pro de construir relaciones más cercanas con los mismos.

Estandarizar los procesos de preparación de cada plato y capacitar al personal para que cumpla con los lineamientos establecidos.

Capacitar a nuestro personal en etiqueta, protocolo y servicio.

Aumentar el número de proveedores con el fin de tener negociaciones más beneficiosas para ambas partes.

Fortalecer nuestros conocimientos en mercadeo y publicidad.

Principios

Servicio al cliente: Garantizar la prestación de un excelente servicio a nuestros clientes, haciendo de su visita al restaurante una experiencia satisfactoria.

Calidad: Garantizar la excelente calidad en los productos ofrecidos a los comensales, partiendo del aseguramiento de la calidad en nuestros insumos y materias primas.

Trabajo en equipo: Incentivar el trabajo en equipo buscando la existencia de un ambiente laboral participativo y ameno.

Cumplimiento: Estamos siempre comprometidos con el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

Valores

Responsabilidad: Tenemos como prioridad el cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes.

Honestidad: Velamos por hacer que la información que ofrecemos a nuestros clientes sea siempre veraz, buscando crear una relación de transparencia con los mismos.

Respeto: Promulgamos el respecto por las necesidades y opiniones de nuestros clientes y en general con la comunidad.

Calidez: Nos esforzamos siempre por establecer una relación amena y cálida con nuestros clientes.

Amor: Nuestra organización se preocupa por construir día a día un vínculo emocional con nuestros clientes, destacándose el amor por los mismos y por la organización en general.

El producto entregado como plataforma estratégica al restaurante El Pargo Rojo, puede visualizarse en el anexo 4.

6.1.3 Plan de acción restaurante El Pargo Rojo.

Como resultado del tercer objetivo del proyecto, se planteó una serie de estrategias que se socializaron con el empresario para posteriormente definir cuáles de estas iban a ser implementadas por el mismo, definiéndose también las fechas de implementación y los resultados obtenidos tras el avance en cada una de las actividades planteadas (Ver tabla 8).

En el Restaurante El Pargo Rojo, en lo referente a la implementación de los planes de acción, se observó cierta resistencia a las sugerencias relacionadas con el producto, la

infraestructura y las instalaciones, promoción en redes sociales o medios electrónicos, así como aquellas enfocadas a la gestión de clientes, pues los directivos de esta organización consideran que se encuentran muy bien en estos puntos, por tal motivo aquellas propuestas relacionadas con estos ítems fueron descartadas por ellos. Además, se evidenció poca motivación en cuanto a la aplicación de las estrategias en general, debido a que en la actualidad la empresa está atravesando por una problemática de gran impacto para la misma, puesto que se encuentran en proceso los trámites para la construcción de la doble calzada, afectando gravemente al restaurante, ya que está ubicado justamente sobre la vía en cuestión, por lo que deberá afrontar un posible traslado o cierre del establecimiento, pues expresa el empresario, que por ciertos inconvenientes que se han venido presentando entre los socios, el futuro de la empresa es incierto.

No obstante, tomaron en cuenta algunas de las estrategias propuestas, permitiéndoles esto definir su propuesta de valor, y percibir un impacto medio en los beneficios obtenidos tras la ejecución del proceso de fortalecimiento empresarial, considerando una mejora aceptable en la calidad del servicio y en las ventas del restaurante, afirmando que la pertinencia de los planes de acción fue buena y que las estrategias planteadas fueron en cierto grado efectivas. De igual forma, el empresario percibe una mejora alta y un manejo más acertado de la gestión con clientes, proveedores, inversores y colaboradores, así como un mayor conocimiento del mercado, y en general de sus entornos competitivo, económico, político, legal, cultural, ambiental y social, gracias al diagnóstico estratégico realizado.

Además, el empresario manifestó su aceptación a la plataforma estratégica propuesta, manifestando que al incluirse en la misión de la empresa la propuesta de valor definida y

establecerse los objetivos estratégicos de la misma, el restaurante tendrá un direccionamiento mucho más claro y preciso.

Por último, se expresa la satisfacción del empresario con los talleres realizados dentro del proceso por los docentes Alejandro Quiñónez y Jenny Milena Riveros, pues resalta el excelente dominio del tema, así como la pertinencia y utilidad de los contenidos manejados.

Lo anterior, pudo evaluarse a través de la interacción directa con los empresarios y por medio de una encuesta aplicada a las empresas participantes en el proyecto al cierre del proceso, que constaba de 33 preguntas, tipo escala de Likert, y que buscaba determinar el grado de percepción de los beneficios adquiridos para cada empresa, en relación con las ventas, prestación del servicio, conocimientos adquiridos y en general en el manejo de su entorno interno y externo. Además, con la encuesta realizada se buscó determinar el grado de satisfacción de los empresarios respecto a los productos entregados, como resultado del cumplimiento de los objetivos del proyecto ejecutado por las pasantes.

Tabla 8. Plan de Acción – Restaurante El Pargo Rojo.

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
Rumbo o enfoque	Mediante una reunión con representantes clave dentro de la organización formular la propuesta de valor, incluyendo participantes de todas las áreas	jun-08	jun-15	Propuesta de valor definida
	Diseñar un eslogan contundente en el que se dé a conocer la propuesta de valor	jun-16	jun-20	Diseño del slogan de la empresa incluyendo la propuesta de valor
	Formalización de la propuesta de valor, ubicándola en un lugar visible en la empresa y dándola a conocer a todos los trabajadores	jun-20	jun-30	Inclusión de la propuesta de valor en los menú del restaurante y su publicidad

Plan de acción

Estrategias	*Actividades*	*Cronograma*		*Resultado*
		Inicio	*Final*	
Retención y satisfacción del personal	Desarrollar el proceso de fortalecimiento en conjunto con los trabajadores, permitiendo que estos conozcan el porqué y para qué de cada una de las estrategias. Además de definir cuál es su papel dentro de las mismas, aceptando sugerencias y opiniones que puedan contribuir al proceso	jun-01	jul-10	Realización de reuniones periódicas en los que se informó a los trabajadores de la necesidad de mejorar muchos aspectos de la empresa y cómo podían ellos contribuir a la mejora continua
	Difusión y apropiación por parte del personal de la plataforma estratégica que se desarrolle	jul-10	jul-30	Entrega de la plataforma estratégica al empresario
Servicio Postventa	Implementar un sistema de comunicación con el cliente en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio y/o producto después del proceso de compra, buscando obtener sugerencias u opiniones por parte del mismo.	jul-05	ago-01	Reunión con los colaboradores recalcando en la importancia de la prestación de un buen servicio y entrega de instrucciones con el fin de que en caja se pregunte a los clientes su percepción acerca del servicio prestado
	Identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de las mismas	ago-05	dic-30	Inclusión de esta sugerencia para su aplicación en el futuro
Mercadeo	A través del uso de herramientas tecnológicas, analizar aspectos que permitan la identificación de puntos clave en cuanto a preferencias de los consumidores.	jun-25	ago-12	A través del software usado por la empresa para el registro de sus clientes, el empresario manifiesta que realizará la aplicación de esta estrategia a partir del año 2017
	Dar pequeños obsequios o entregar tarjetas en donde sobresalga el logo, eslogan e información de contacto del restaurante	jul-15	ago-12	Inclusión de esta sugerencia para su aplicación en el futuro

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
	Fortalecer la gestión comercial con proveedores y ampliar el volumen de los mismos	jul-15	ago-12	Búsqueda de nuevos proveedores y negociaciones con los proveedores actuales, con el fin de tener mayor acceso a descuentos u otro tipo de beneficios

Nota: Elaboración Propia

6.2 Restaurante Asadero Los Cumares

Asadero Los Cumares es una empresa familiar, dedicada a la cocina tradicional llanera, fundada hace 25 años por el señor Luis Alberto Valero en el municipio de Cumaral.

En esta empresa se evidenciaron problemas relacionados con la poca diferenciación que hacen entre las relaciones familiares y las laborales, ya que entre otras cosas no se realizan evaluaciones de desempeño que garanticen una óptima productividad, además a la hora de asignar funciones no se exige mucho acerca del cumplimiento de las mismas y no se observa un verdadero compromiso para con la organización.

Por otro lado, Asadero Los Cumares a pesar de tener claridad en lo que respecta a las amenazas y oportunidades presentes en su entorno, no ha trabajado en estos factores, es decir, se ha mantenido como una empresa que reacciona al día a día sin establecer planes que incentiven el crecimiento y mejora empresarial, lo que se relaciona también con que no tenían unos objetivos estratégicos establecidos, que les facilitara el establecimiento de metas.

6.2.1 Diagnóstico Estratégico.

6.2.1.1 Diagnóstico Externo.

Entorno económico: Este entorno se ha complejizado en el país de manera significativa durante el último año, ya que situaciones como la caída de los precios internacionales del petróleo y el alza del precio del dólar han afectado las dinámicas económicas del país. De esta manera el departamento del Meta, siendo productor petrolero ha sufrido los efectos de dichas situaciones ya que ha tenido que enfrentar la disminución en regalías y el aumento del desempleo, a causa de los múltiples despidos por parte de las empresas petroleras que funcionan en el departamento. Esto a su vez trae como consecuencia el aumento en las tasas de interés, en la inflación y una contracción del consumo al verse limitada la capacidad adquisitiva de las personas.

De lo anterior, se ha encontrado que los elementos que más afectan a la empresa son el alto precio del dólar y la inflación, que generan un aumento en costos y gastos del restaurante. En segundo lugar, se tiene el cada vez más bajo ingreso per cápita y el bajo aumento del salario mínimo, que generan una disminución en la demanda. Sin embargo se destacan oportunidades como el aumento considerable de la participación de la región en el turismo nacional, así como el crecimiento económico del sector turístico regional.

Entorno político: Es importante resaltar el proceso de paz que está realizando el gobierno nacional con los grupos armados FARC y ELN, que ha traído consigo un momento de tranquilidad en lo que respecta a seguridad y conflicto armado. Por otro lado, se tiene una nueva gobernación que ha mostrado su interés por fortalecer el sector turístico del departamento.

Dadas las condiciones que anteceden, se identifican oportunidades en cuanto a las buenas relaciones que mantiene Los Cumares con entes territoriales y en lo referente al cese en el conflicto armado. No obstante, se encontraron dos amenazas en este entorno, las políticas tributarias que pueden surgir en este momento de inestabilidad económica para el país y reconocimiento en el entorno, esto debido a que Los Cumares no maneja ningún tipo de relación con la alcaldía y con ningún personaje de la vida política.

Entorno Legal: La ley general de turismo es la ley 1558 de 2012, dicha ley modificó la ley 300 de 1996, a través de esta se fomenta el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. Algunas de las normas técnicas colombianas aplicables a restaurantes son la NTS-TS 004 que especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares, la NTS-USNA 006 que establece los requisitos relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos gastronómicos para asegurar la calidad de sus espacios, la NTS-USNA 007 que define los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos gastronómicos para garantizar la inocuidad de los alimentos y proteger la salud del consumidor, y la NTS-USNA 009 que facilita la aplicación de las disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo.

El conocimiento de estas leyes y normas permite aprovechar las oportunidades que está ofreciendo el gobierno nacional a través de certificaciones en calidad turística, lo que ayuda a garantizar el cumplimiento en lo que respecta a calidad, apoyado por el reconocimiento que dichas certificaciones traen.

Los Cumares tienen oportunidades muy importantes como la normatividad del POT y normatividad ambiental debido a que se encuentra en una zona comercial que queda sobre la vía

y no afecta ningún elemento de la naturaleza. Por otro lado Los Cumares cuenta con una amenaza en cuanto a normatividad sanitaria para restaurantes, ya que no cuenta con una certificación sanitaria que demuestre que sus procesos de preparación son los adecuados; aunque se ha encontrado que el restaurante respeta las distancias requeridas y la cocina está dividida por sectores, pero aun así es requerida esta certificación para que sea reconocida como una empresa que cumple con todos los parámetros para su funcionamiento.

Entorno ambiental: este entorno ha tomado especial protagonismo en los últimos años, pues el auge de grupos ambientalistas y el interés general por el cuidado y conservación del medio ambiente han marcado una tendencia importante, que ha conllevado incluso al desarrollo y aplicación de una reglamentación ambiental más completa y estricta.

De acuerdo a lo anterior, se evidencian oportunidades importantes en cuanto a la excelente ubicación geográfica de Asadero Los Cumares, al encontrarse en una zona plana con temperatura cálida, lo que incentiva la afluencia de turistas, además tiene la ventaja de ubicarse sobre una vía principal que se encuentra en condiciones propicias. Sin embargo, en la actualidad tiene una amenaza potencial en lo que respecta al proyecto de construcción de la doble calzada en la vía en la que se ubica el restaurante, por lo que debe decidir si trasladarse, tratar de comprar un predio aledaño para tratar de mantener el tamaño de sus instalaciones o simplemente vender.

Entorno social: La globalización y la interconexión característica de los últimos tiempos facilitan cada vez más el fortalecimiento de relaciones que en otro tiempo podrían definirse como inexistentes, es por esto que el auge del uso de redes sociales se traduce en una oportunidad para Los Cumares ya que resulta una manera fácil, eficiente y económica de estar en contacto permanente con los actuales clientes y además lograr llamar la atención de los que aún no lo son.

La composición de las familias también resulta una oportunidad importante, puesto que en promedio las familias colombianas están conformadas por cuatro miembros, lo que se traduce en mayor afluencia de personas al restaurante y por ende mayores ingresos.

Entorno cultural: Los Cumares al ser un restaurante cuyo principal servicio es la venta de la mamona tiene una gran oportunidad en cuanto al interés por la cultura llanera. Otras oportunidades que se identificaron son la tendencia al consumo fuera del hogar, tiempo de ocio familiar, actividades de ocio y recreación que incentivan la llegada de turistas al restaurante.

Entorno tecnológico: Los adelantos tecnológicos actuales, representan sin duda oportunidades para el restaurante, pues elementos como internet y el acceso a smartphones, pueden ser utilizados para promover y promocionar la actividad del restaurante. Además puede mejorar sus operaciones a través del uso de maquinaria que agilice sus procesos y garantice una calidad óptima de sus materias primas y demás insumos.

Competencia: El restaurante Los Cumares, tiene competencia directa cercana, pues la mayoría de restaurantes ubicados sobre la vía de Restrepo-Cumaral, ofrecen el mismo tipo de comida, por lo que en términos generales la empresa se encuentra en un entorno de competencia fuerte. Además, se perciben amenazas de gran impacto, en cuanto a penetración en el mercado y restaurantes cercanos, esto debido a que la competencia hace uso de herramientas de promoción y publicidad llamativas que captan más clientela, a lo que se suma la fuerte competencia en precios que afecta el crecimiento de la empresa. Dentro de los competidores que se destacan se encuentra Asadero Las Vegas, que cuenta con una infraestructura amplia y además está fuertemente posicionado en el mercado gracias a su presencia en redes sociales y sus esfuerzos promocionales.

Por consiguiente, estas amenazas se deben a que la empresa no tiene solidez en su propuesta de valor, no posee una imagen corporativa distintiva que conlleva a no tener fuerza de la marca, es decir no es muy reconocida entre los habitantes.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico externo (MADE), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, para oportunidades y amenazas, siguiendo la metodología ya descrita en los resultados para restaurante El Pargo Rojo.

Tabla 9. Matriz de Diagnóstico Externo Asadero Los Cumares.

Variable	Calificación	Impacto	Total
Económico			
Ingreso Percapita	-3	3	-9
Dinero destinado a Recreación	-2	2	-4
Precio del Dólar	-3	3	-9
Salario Mínimo	-3	4	-12
Inflación	-3	4	-12
Capacidad pago hogares	-1	2	-2
Tasa de desempleo	-1	2	-2
Crecimiento económico sector turístico	3	3	9
Tarifas de los peajes	-3	3	-9
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	3	6
Político			
Conflicto armado	3	2	6
Relaciones con los entes territoriales	2	2	4

Variable	Calificación	Impacto	Total
Reconocimiento en el Entorno	-1	3	3
Seguridad	3	2	6
Políticas tributarias	-2	2	-4
Legal			
Normatividad POT	2	2	4
Normatividad ambiental	2	2	4
Normatividad sanitaria para restaurantes	-4	4	-16
Certificación en calidad y sost.turística	1	4	4
Normatividad sobre instalaciones	1	4	4
Ambiental			
Ubicación geográfica	3	4	12
Grupos ambientalistas	3	2	6
Estado de vías	1	4	4
Social			
Uso redes sociales	1	4	4
Tasa de natalidad	2	3	6
Tasa de mortalidad	-1	1	-1
Estratos sociales	2	2	4
Composición de las familias	3	3	9
Cultural			

Variable	Calificación	Impacto	Total
Interés por la cultura llanera	4	4	6
Consumo de medios de comunicación	1	4	8
Actividades de ocio y recreación	2	3	6
Grupos religioso	2	3	6
Tendencia de consumo fuera del hogar	4	4	16
Tecnológico			
Acceso a internet población	1	4	4
Acceso a smarthphones población	1	4	4
Alfabetismo tecnológico	1	2	2
Tecnologías de conservación de alimentos	3	2	6
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	-1	5	-5
Penetración en el mercado	-3	4	-12
Fuerza de marca	-2	3	-6
Imagen corporativa	-2	3	-6
Restaurantes cercanos	-4	4	-16
Asaderos de carne	-4	4	-16

Nota: Elaboración Propia. (Ver Anexo 6)

6.2.1.2 Diagnóstico Interno.

Propuesta de valor: Asadero Los Cumares tiene una gran limitante en lo que a propuesta de valor se refiere, pues no tiene muy claro qué es lo que lo diferencia de su competencia,

asumiendo que sus productos son de gran calidad y que representan el interés de turistas y residentes por la cultura llanera. Sin embargo, teniendo en cuenta que el asadero cuenta con un gran número de competidores debe tratar de diferenciarse y darle un nuevo rumbo a la empresa a través de la definición, apropiación y difusión de su propuesta de valor.

Operaciones: Asadero Los Cumares cuenta con numerosas fortalezas ya que por un lado cuenta con una infraestructura amplia, que le permitiría expandirse en el futuro, así como una alta capacidad de producción. Además, sus instalaciones cumplen con los requisitos establecidos en la norma, por lo que se facilitaría un futuro proceso de certificación, ya que hasta el momento no cuenta con ninguna.

Se identifica una fortaleza importante en lo que respecta a servicio al cliente, pues el personal a cargo se esmera por ajustarse a los gustos de los clientes. También, cuenta con un sistema de reservaciones apropiado, sin embargo debe poner especial atención al desarrollo de un sistema postservicio que le permita conocer posibles falencias.

El asadero presenta dos limitantes sobresalientes en operaciones, en primer lugar sus instalaciones no representan claramente la propuesta de valor que han venido ofreciendo, pues visualmente no proyecta nada relacionado con la cultura llanera. En segundo lugar se tiene que no ha previsto la afluencia de clientes extranjeros y la necesidad de una comunicación fluida con los mismos.

Dirección: La empresa cuenta con fortalezas al contar con una figura líder respetada, además de tener buenas relaciones con las personas a su cargo.

Sin embargo debe fortalecer sus planeación estratégica, ya que a pesar de que han realizado actividades propias de este proceso de forma empírica debe adoptarla como un modelo

de dirección. También debe atender la limitante que tiene en medición de desempeño, pues de esta forma se obtiene información importante acerca de falencias en el rendimiento de los trabajadores.

Mercadeo: Asadero Los Cumares cuenta con algunas fortalezas, como lo son la excelente ubicación con la que cuenta, ya que se sitúa en un punto estratégico en la entrada al municipio de Cumaral sobre la vía principal, y que cuenta con buenas relaciones públicas en el municipio.

No obstante, el aprovechamiento de las fortalezas mencionadas se ve limitado por la no claridad de su mercado objetivo y las deficientes acciones de promoción y mercadeo.

Finanzas: En términos generales, Asadero Los Cumares se encuentra en buenas condiciones en lo que a finanzas se refiere, pues lleva un completo registro de sus operaciones a través de libros contables, lo que le permite generar estados financieros claros con el fin de realizar un análisis de sus costos, gastos y utilidades. Además, la empresa tiene experiencia en lo que respecta endeudamiento financiero.

Talento Humano: En cuanto a la gestión del talento humano se encuentra información satisfactoria, ya que se hacen esfuerzos por motivar el personal a través de incentivos emocionales, se vincula a los trabajadores a diferentes tipos de capacitación, se cumplen con los requisitos legales en cuanto a remuneración, además se otorgan incentivos monetarios por cumplimiento de metas, el clima organizacional es agradable, se tienen altos estándares de productividad y es baja la rotación de personal. Por último hay cierto grado de formalización de la cultura organizacional.

No obstante, debido a que se trata de una empresa familiar se debe poner especial atención a la clarificación de roles dentro de la organización, de manera que se puedan realizar

evaluaciones de desempeño objetivas para garantizar que cada uno de los trabajadores cumpla a cabalidad con las responsabilidades y funciones asignadas.

Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i): En este punto, se evaluó la aplicación de investigación interna, el desarrollo de nuevos productos, la mejora de productos ya existentes y la innovación.

Según lo hallado, Asadero Los Cumares tiene una fortaleza relevante, ya que reconoce la importancia de la investigación interna en la organización, por lo que ha participado en proyectos realizados por diversas instituciones. Sin embargo, también presenta limitantes en otros aspectos, pues hasta el momento no se ha hecho esfuerzos por identificar puntos calves que le permitan trabajar en la mejora de sus productos, la inclusión de otros o en la aplicación de innovación ya sea en producto, servicio al cliente o de otro tipo; esto con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y además ampliar su segmento de mercado. No obstante, estas limitantes no tienen un fuerte impacto por ahora, pero deben tomarse en cuenta pues pueden convertirse en limitantes poderosas en el futuro, además que pueden representar la diferencia entre la empresa y su competencia.

Tecnología: En manejo de herramientas tecnológicas, Asadero Los Cumares tiene por un lado un buen manejo de paquetes básicos (paquete office u otro), pero todos los demás aspectos evaluados constituyen limitantes pues no hay un uso eficiente de la web, de las redes sociales ni de aplicaciones móviles, así como tampoco se hace uso de herramientas tecnológicas para el manejo de bases de datos, que puedan servir para la ejecución de estrategias enfocadas al cliente o estrategias de planeación.

Clientes: En términos generales, Asadero Los Cumares maneja buenas relaciones con sus clientes, pues se encontraron grandes fortalezas en lo referente a recompra, fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los mismos, pero que pueden verse limitadas por la no creación de bases de datos de clientes y la inexistencia de una política de retención.

Proveedores: Asadero Los Cumares maneja relaciones adecuadas con sus proveedores, pues son relaciones que han perdurado a lo largo del tiempo, que se basan en la confiabilidad, la eficiencia en la entrega y la buena calidad de los insumos. Sin embargo, se puede aprovechar un poco más dichas fortalezas para fijar acuerdos especiales con los proveedores.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico interno (MADI), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, para fortalezas y limitantes, siguiendo la misma metodología que en la matriz MADE.

Tabla 10. Matriz de Diagnóstico Interno Asadero Los Cumares.

Variable	Calificación	Impacto	Total
Propuesta de valor			
Propuesta de valor	-2	5	-10
Operaciones			
Capacidad instalada	-3	4	-12
Infraestructura	2	4	8
Logística	2	4	-8
Aseguramiento de la calidad	2	5	10
Conocimiento de la norma	2	5	10
Ajuste a la norma	2	5	10

Variable	Calificación	Impacto	Total
Definición del proceso	2	3	6
Reservaciones	5	2	10
Recepción de clientes	1	5	5
Emergencias (planes, equipos, señalización, etc.)	4	3	12
Uso de idioma extranjero	-3	4	-12
Atención al cliente	5	5	25
Pago del servicio	2	4	8
Postservicio	-2	4	-8
Dirección			
Liderazgo	3	4	12
Delegación de autoridad	4	3	12
Comunicación asertiva	4	3	12
Planeación estratégica	3	4	12
Medición de desempeño	-2	4	-8
Estructura organizacional	-3	3	-9
Mercadeo			
Conocimiento en mercadeo	2	4	8
Segmentación del mercado	-3	4	-12
Precio	4	2	8
Promoción	-4	4	-16
Relaciones publicas	2	4	8
Plaza	3	4	12

Variable	Calificación	Impacto	Total
Finanzas			
Análisis de costos	5	5	25
Libros contables	5	5	25
Flujo de caja	5	5	25
Balance general	5	5	25
Estado de resultados	5	5	25
Análisis financiero	5	5	25
Endeudamiento	4	4	16
Utilidades	4	4	16
EBITDA	5	5	25
Talento Humano			
Motivación	4	4	16
Capacitación	4	4	16
Remuneración	4	4	16
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	4	4	16
Productividad	4	4	16
Rotación	2	4	9
I+D+i			
Investigación interna	-3	4	-12
Alianzas para investigación	-1	4	-4
Desarrollo de nuevos productos	-1	3	-3

Variable	Calificación	Impacto	Total
Mejora de productos ya existentes	-2	3	-6
Innovación	-2	3	-6
Tecnología			
Uso de web	1	3	3
Uso de aplicaciones móviles	1	2	2
Uso de redes sociales	-1	3	-3
Uso de software especializado	2	4	8
Uso de paquetes básicos	3	4	12
Uso de base de datos	-1	3	-3
Clientes			
Registro (base de datos)	-1	3	-3
Contacto	2	4	8
Recompra	4	4	16
Descuentos	-1	3	-3
Satisfacción	4	4	16
Fidelización	4	4	16
Vinculación emocional	3	4	12
Proveedores			
Confiabilidad	4	5	20
Tiempo de relación	4	4	16
Acuerdos especiales	-2	4	-8
Crédito	4	4	16
Eficiencia en la entrega	4	4	16

Variable	Calificación	Impacto	Total
Calidad de los productos	4	4	16
Socios			
Tipo de sociedad	1	4	4
Influencia en la toma de decisiones	-3	4	-12
Tiempo en la empresa	3	4	12
Compromiso con la empresa	-2	4	-8
Sentido de pertenencia	-1	4	-4

Nota: Elaboración Propia (Ver Anexo 7)

6.2.1.3 FOLA Analítica.

A continuación se visualiza la estructura general de la matriz FOLA Analítica resultante para Asadero Los Cumares, para la cual se siguió la metodología descrita en los resultados de la primera empresa. Posteriormente, se puede apreciar este análisis de forma segregada, por cada uno de los cuadrantes que la componen.

	FORTALEZAS							
OPORTUNIDADES	Cuadrante Ofensivo	Atención al cliente	Finanzas	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Relación con proveedores	Prom.
	Ubicación geográfica	2	1	2	2	1	2	1,7
	Interés por la cultura llanera	3	1	3	3	2	1	2,2
	Crecimiento económico sector turístico	3	2	3	2	2	2	2,3
	Estado de vías	0	0	0	1	1	1	0,5
	Composición de las familias	2	1	2	2	2	0	1,5
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	1	3	3	3	2	2,3
		2,0	1,0	2,2	2,2	1,8	1,3	

	LIMITANTES								
OPORTUNIDADES	Cuadrante Preventivo	Propuesta de valor	Uso de idioma extranjeros	Segmentación del mercado	Promoción	Capacidad instalada	Innovación	Uso de bases de datos	Estructura Organizacional	Prom.
	Ubicación geográfica	0	0	2	2	2	0	1	0	0,9
	Interés por la cultura llanera	3	1	3	3	1	2	1	1	1,9
	Crecimiento económico sector turístico	2	1	1	2	1	0	1	1	1,1
	Estado de vías	0	1	0	0	1	0	0	0	0,3
	Composición de las familias	2	1	2	1	0	0	0	0	0,8
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	1	2	1	1	0	1	1	1,1
		1,50	0,83	1,67	1,50	1,00	0,33	0,67	0,50	

	FORTALEZAS							
AMENAZAS	Cuadrante Protectivo	Atención al cliente	Finanzas	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Relación con proveedores	Prom.
	Normatividad sanitaria para restaurantes	0	2	2	1	1	2	1,3
	Ingreso Percapita	0	0	0	1	1	0	0,3
	Precio del Dólar	0	0	0	1	1	0	0,3
	Salario Mínimo	0	0	0	1	1	0	0,3
	Inflación	0	0	0	1	1	0	0,3
	Penetración en el mercado	2	1	1	2	2	1	1,5
	Tarifas de los peajes	1	0	0	1	1	0	0,5
	Restaurantes cercanos	3	2	2	2	2	1	2,0
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	2	2	2	2	1	2,0
		1,0	0,8	0,8	1,3	1,3	0,6	

	LIMITANTES								
AMENAZAS	Cuadrante Defensivo	Propuesta de valor	Uso de idioma extranjeros	Segmentación del mercado	Promoción	Capacidad instalada	Innovación	Uso de bases de datos	Estructura Organizacional	Prom.
	Normatividad sanitaria para restaurantes	0	0	0	0	2	2	0	0	0,5
	Ingreso Percapita	0	0	1	0	1	0	0	0	0,3
	Precio del Dólar	0	1	0	1	1	1	0	0	0,5
	Salario Mínimo	0	0	1	0	1	0	0	0	0,3
	Inflación	0	1	0	1	2	2	0	0	0,8
	Penetración en el mercado	3	3	2	3	2	2	2	2	2,4
	Tarifas de los peajes	1	0	0	0	0	0	0	0	0,1
	Restaurantes cercanos	3	1	1	3	3	2	2	2	2,1
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	1	1	3	3	2	2	2	2,1
		1,1	0,8	0,7	1,2	1,7	1,2	0,7	0,7	

Figura 9. Matriz FOLA Analítica - Asadero Los Cumares. Elaboración Propia. (Ver Anexo 8)

6.2.1.4 Cuadrantes FOLA Analítica Asadero Los Cumares.

Cuadrante Ofensivo: En este cuadrante se puede observar que las oportunidades que más contribuyen a la potencialización de fortalezas es interés por la cultura llanera y tendencia de consumo fuera del hogar, a su vez las fortalezas más relevantes son atención al cliente, talento humano, recompra y fidelización.

Tabla 11. Cuadrante Ofensivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares.

		Fortalezas				
		Atención al cliente	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Promedio
Oportunidades	Interés por la cultura llanera	3	3	3	2	2,8
	Crecimiento económico sector turístico	3	3	2	2	2,5
	Composición de las familias	2	2	2	2	2,0
	Tendencia consumo fuera del hogar	2	3	3	3	2,8
	Ubicación geográfica	2	2	2	1	1,8
	Promedio	2,4	2,6	2,4	2,0	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Protectivo: evidencia que Asadero Los Cumares puede contrarrestar de manera significativa la amenaza de su competencia, a través de la atención al cliente y la gestión de las relaciones con el mismo, con el fin de mejorar la recompra, fidelización y satisfacción.

Tabla 12. Cuadrante Protectivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares.

		Fortalezas				
		Atención al cliente	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Promedio
Amenazas	Normatividad sanitaria para restaurantes	0	2	1	1	1,0
	Penetración en el mercado	2	1	2	2	1,8
	Restaurantes cercanos	3	2	2	2	2,3

		Fortalezas				
		Atención al cliente	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Promedio
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	2	2	2	2,3
Promedio		2,0	1,8	1,8	1,8	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Preventivo: En este caso se identifica que para Asadero Los Cumares el interés por la cultura llanera es una oportunidad que aporta de forma importante a la disminución del impacto de limitantes como propuesta de valor poco clara, segmentación del mercado y los deficientes esfuerzos de promoción.

Tabla 13. Cuadrante Preventivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares.

		Limitantes					
		Propuesta de valor	Uso de idioma extranjero	Segmentación del mercado	promoción	Capacidad instalada	Promedio
Oportunidades	Interés por la cultura llanera	3	1	3	3	3	2,6
	Crecimiento económico sector turístico	2	1	1	2	0	1,2
	Composición de las familias	2	1	2	1	1	1,4
	Tendencias de consumo fuera del hogar	2	1	2	1	0	1,2
	Ubicación geográfica	0	0	2	2	2	1,2
	Promedio	1,80	0,80	2,00	1,80	1,80	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Defensivo: se encuentra que amenazas como penetración en el mercado y la competencia pueden impactar gravemente en la empresa y aumentar los efectos negativos de limitantes como propuesta de valor poco clara, promoción y capacidad instalada.

Tabla 14. Cuadrante Defensivo - FOLA Analítica Asadero Los Cumares.

		Limitantes					
		Propuesta de valor	Uso de idioma extranjero	promoción	Capacidad instalada	Innovación	Promedio
Amenazas	Penetración en el mercado	3	3	3	2	2	2,6
	Restaurantes cercanos	3	1	3	3	2	2,4
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	1	3	3	2	2,4
	Promedio	3,0	1,7	3,0	2,7	2,0	

Nota: Elaboración Propia

Las relaciones evaluadas anteriormente, en cada uno de los cuadrantes de la matriz FOLA Analítica, se muestran gráficamente a continuación:

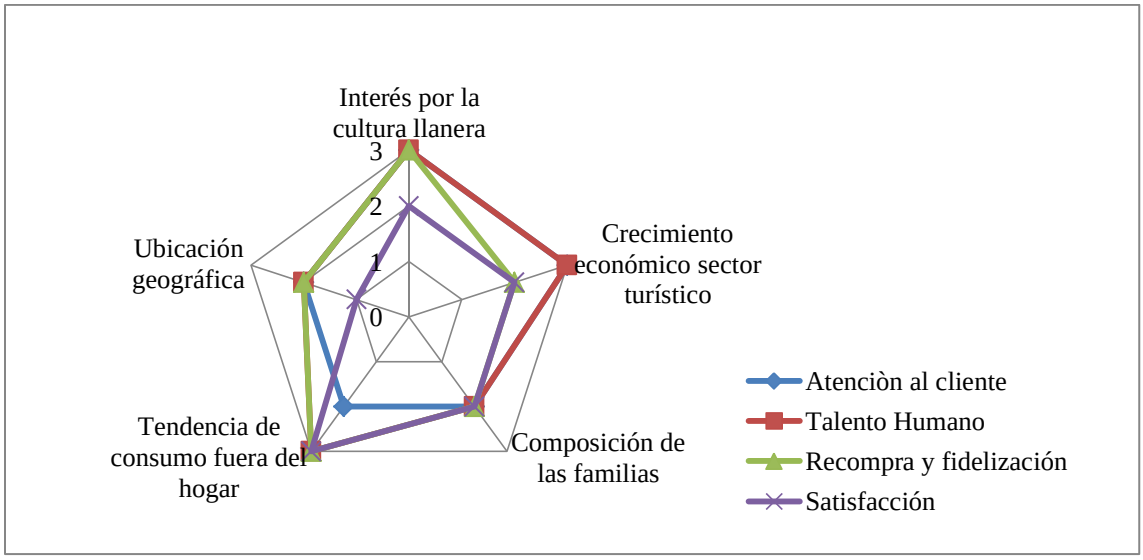


Figura 10. Cuadrante Ofensivo Asadero Los Cumares. Elaboración propia.

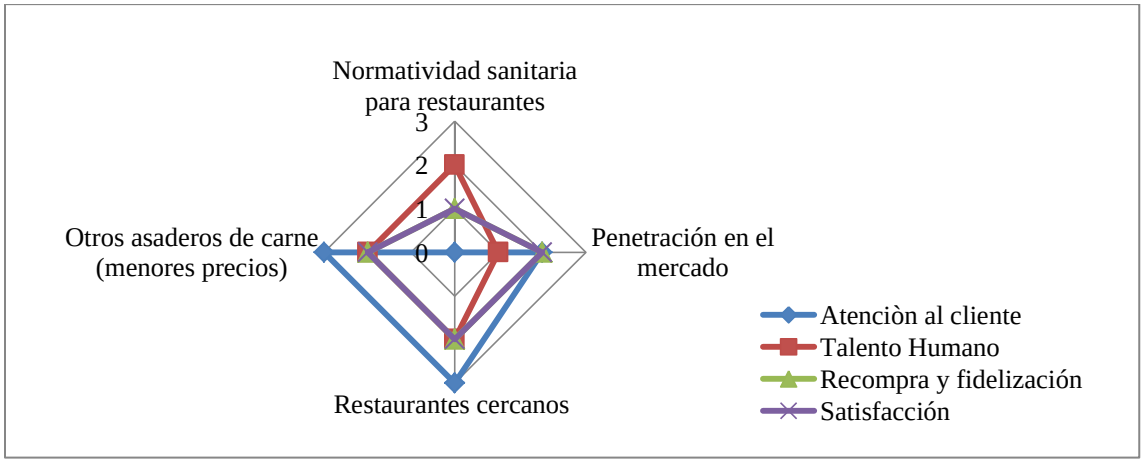


Figura 11. Cuadrante Protectivo Asadero Los Cumares. Elaboración propia.

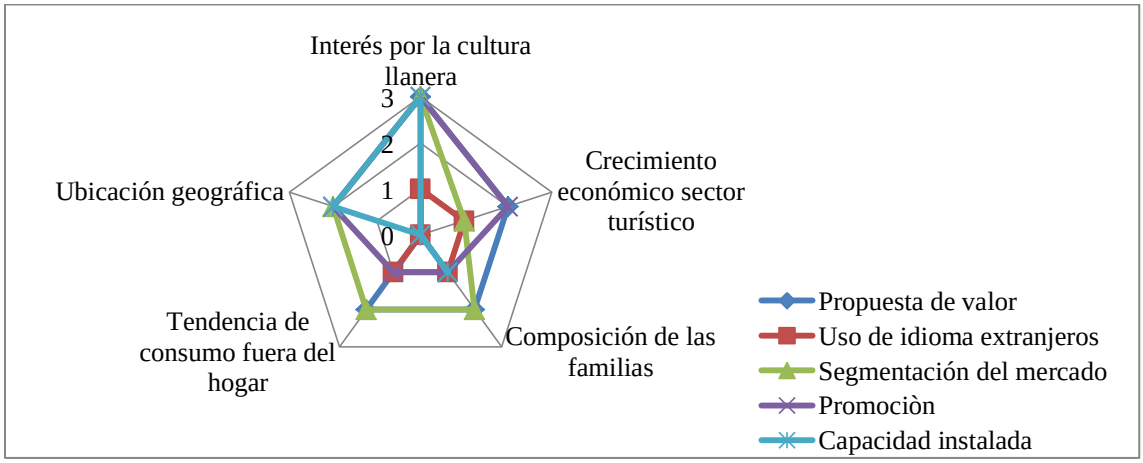


Figura 12. Cuadrante Preventivo Asadero Los Cumares. Elaboración propia.

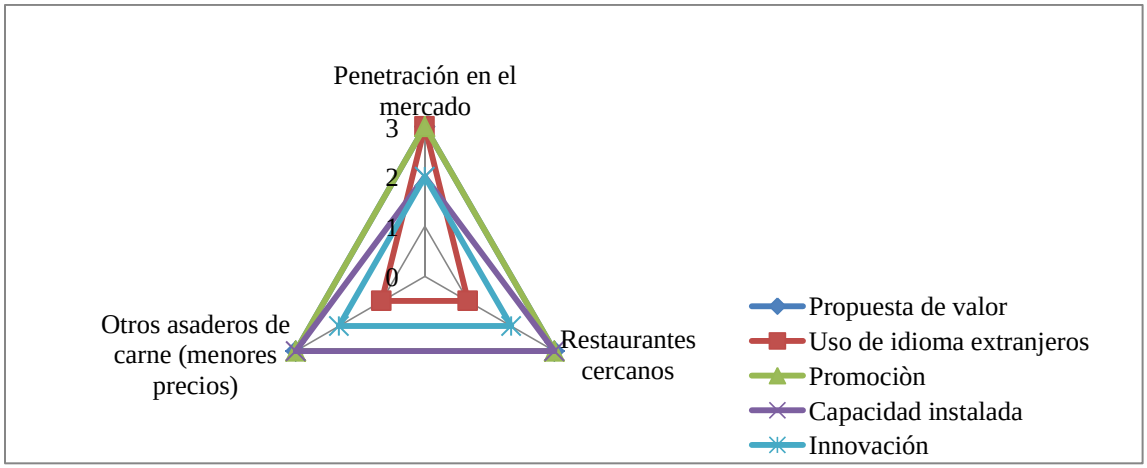


Figura 13. Cuadrante Defensivo Asadero Los Cumares. Elaboración propia.

6.2.1.5 Factores críticos Asadero Los Cumares.

Una vez analizado lo anterior, se procede a determinar cuáles de los factores tomados en la FOLA, son los factores críticos para Asadero Los Cumares, es decir, cuáles de estos nos van a permitir enfocar las estrategias para el fortalecimiento empresarial.

En este orden de ideas, se determinan los siguientes factores críticos para Asadero Los Cumares:

Ofensivos		**Preventivo**	
Internos (Fortalezas)	**Externos (Oportunidades)**	**Internos (Limitantes)**	**Externos (Oportunidades)**
Talento Humano	Interés por la cultura llanera	Propuesta de valor	Interés por la cultura llanera
Atención al cliente	Tendencia de consumo fuera del hogar	Promoción	Tendencia de consumo fuera del hogar
Recompra y fidelización	Crecimiento económico sector turístico	Capacidad instalada	Crecimiento económico sector turístico
Satisfacción	Composición de las familias	Uso de idiomas extranjeros	Composición de las familias
	Ubicación geográfica	Segmentación del mercado	Ubicación geográfica
Protectivo		**Defensivo**	
Internos (Fortalezas)	**Externos (Amenazas)**	**Internos (Limitantes)**	**Externos (Amenazas)**
Talento Humano	Penetración en el mercado	Propuesta de valor	Penetración en el mercado
Atención al cliente	Restaurantes cercanos	Promoción	Restaurantes cercanos
Recompra y fidelización	Otros asaderos de carne (menores precios)	Capacidad instalada	Otros asaderos de carne (menores precios)
Satisfacción		Uso de idiomas extranjeros	
		Innovación	

Figura 14. Factores Críticos Asadero Los Cumares. Elaboración Propia.

Los factores resaltados corresponden a los factores críticos para Asadero Los Cumares, cada gama de colores muestra la concordancia de los mismos entre cuadrantes.

6.2.2 Plataforma estratégica Asadero Los Cumares (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores).

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, se procedió a elaborar la plataforma estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores) para el restaurante El Pargo Rojo, en conjunto con el empresario, como se muestra a continuación:

Misión: Somos un restaurante - asadero dedicado a la cocina tradicional llanera, ofrecemos productos de la mejor calidad, autenticidad y sabor, además brindamos una excelente atención al cliente.

Visión 2020: Somos el restaurante de comida tradicional llanera con mayor reconocimiento en el mercado del municipio de Cumaral, caracterizándonos por ofrecer sabores autóctonos, alta calidad en nuestros platos y una excelente atención al cliente, sobresaliendo por la exquisitez de nuestra mamona.

Objetivos Estratégicos. Se tomaron desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Financieros

Aumentar nuestras utilidades de manera sostenida.

Cliente

Desarrollar mecanismos enfocados a retener y fidelizar a nuestros clientes.

Aumentar el volumen de nuestros clientes atrayendo clientes del mercado local y un mayor número de turistas.

Procesos internos

Fortalecer nuestro servicio y atención al cliente.

Mejorar la ambientación en nuestro establecimiento, así como la presentación de nuestro personal.

Optimizar la presentación de nuestros platos.

Adecuar nuestros procesos e instalaciones, de manera que Los Cumares cumpla a cabalidad con la normatividad establecida.

Establecer estrategias de mercadeo contundentes que nos permitan sobresalir entre los competidores.

Aprendizaje y crecimiento

Incentivar el aprendizaje en nuestros colaboradores, que permitan mejorar nuestro servicio, a través de capacitación en atención al cliente y cursos de inglés.

Definir el enfoque que se dará a nuestro restaurante, con el fin de acercar a nuestros clientes a una verdadera experiencia llanera.

Capacitarnos en la normatividad vigente aplicable a nuestro tipo de negocio.

Fortalecer nuestros conocimientos en mercadeo y publicidad.

Principios

Identidad: Procuramos ser contribuyentes a la conservación de la cultura llanera tradicional, aportando al reconocimiento de la riqueza gastronómica de nuestra región por parte de nacionales y extranjeros.

Servicio al cliente: Respondemos de manera óptima a las necesidades de nuestros clientes, preocupándonos por atender solicitudes, sugerencias o reclamos.

Calidad: Garantizamos la aplicación de buenas prácticas en nuestros procesos, cumpliendo a cabalidad con la reglamentación sanitaria y de manejo de alimentos.

Cumplimiento: Nos preocupamos por cumplir siempre con los requerimientos de nuestros clientes, ofreciendo siempre autenticidad y tradición en nuestros platos.

Sentido de pertenencia: Nos constituimos como una gran familia, haciendo compatibles los proyectos de vida individuales con el avance de la organización.

Valores

Honestidad: Velamos por hacer que el servicio que ofrecemos cumpla a cabalidad con lo prometido a nuestros clientes, a través del uso de buenas prácticas en los diferentes procesos.

Responsabilidad: Tenemos como prioridad el cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes, así como con el cumplimiento de las metas que nos fijamos a nivel organizacional.

Respeto: Promulgamos el respecto por las necesidades y opiniones de nuestros clientes y en general con la comunidad.

Amor: Para nuestra organización es fundamental la creación de vínculos emocionales positivos entre colaboradores, así como entre la organización y sus clientes.

Solidaridad: Creemos que la cooperación y ayuda mutua son pilares de desarrollo para nuestra organización y otras afines.

El producto entregado como plataforma estratégica a Asadero Los Cumares, puede visualizarse en el anexo 9.

6.2.3 Plan de acción Asadero Los Cumares.

Como resultado del tercer objetivo del proyecto, se planteó una serie de estrategias que se socializaron con el empresario para posteriormente definir cuáles de estas iban a ser implementadas por el mismo, definiéndose también las fechas de implementación y los resultados obtenidos tras el avance en cada una de las actividades planteadas (Ver tabla 15).

En lo relacionado con los planes de acción, en Asadero Los Cumares se identificó resistencia a las estrategias propuestas respecto a infraestructura, instalaciones y producto, por lo que aquellas acciones enfocadas a estos puntos fueron descartadas por el empresario. Además, al encontrarse en la misma situación que el restaurante El Pargo Rojo, ya que tiene que afrontar la

amenaza de la doble calzada Villavicencio-Cumaral, que será construida próximamente, deberá considerar el traslado o el cierre definitivo del establecimiento, ya que manifiesta su temor a que las ventas disminuyan de forma considerable al encontrarse en una ubicación menos privilegiada, y además existe una poca tendencia de los demás negocios de la misma naturaleza hacia la cooperación, por lo que sólo algunas de estas empresas lograrán superar esta situación adversa.

Sin embargo, el empresario mostró su disposición para continuar con el proceso, considerando que los beneficios obtenidos para la organización fueron importantes, que mejoró la calidad de su servicio, lo cual contribuyó al aumento de sus ventas, y que en general los planes de acción fueron pertinentes, así como que las estrategias planteadas fueron altamente efectivas.

También evidencia una alta satisfacción en cuanto a la contribución del proceso para una definición adecuada de su propuesta de valor y la mejora en la gestión de clientes, colaboradores y proveedores, así como para el fortalecimiento de su conocimiento del mercado y de su entorno en los ámbitos como el económico, el legal, el político, el cultural, el ambiental, el social y especialmente el competitivo.

Finalmente, el empresario evalúa positivamente el impacto del trabajo realizado en la manera de administrar su empresa, mejorando la sostenibilidad de la organización.

Tabla 15. Plan de Acción – Asadero Los Cumares.

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
Gestión de relación con los clientes	Creación de una base de datos de los clientes	jun-30	jul-30	Diseño de base de datos en formato Acces
	Creación de Redes sociales con información de promociones, eventos, fotos de clientes, contacto y ubicación	jun-30	jul-10	Actualización de la página de Facebook del asadero, incluyéndose ubicación, información de contacto y trayectoria del establecimiento.
	Implementar sistemas de felicitación a clientes en redes sociales y de manera personal en el establecimiento	jun-30	ago-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Creación de página web con menú, fotos del lugar, mapa, dirección, reseña histórica, entre otros.	jun-30	jul-05	Página web en la que se incluyó menú, fotos del lugar, mapa, dirección, reseña histórica, entre otros.
Rumbo o enfoque	Mediante una reunión con representantes clave dentro de la organización formular la propuesta de valor.	may-30	jun-10	Propuesta de valor definida
	Diseñar un eslogan contundente en el que se dé a conocer la propuesta de valor	jun-15	jun-30	Diseño del eslogan: "Autenticidad, tradición y sabor al mejor estilo llanero"
	Formalización de la propuesta de valor, ubicándola en un lugar visible en la empresa y dándola a conocer a todos los trabajadores	jun-30	jul-15	Inclusión de la propuesta de valor en la misión de la empresa
Estudios de satisfacción	Implementar un sistema de comunicación con el cliente en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio y/o producto después del proceso de compra, buscando obtener sugerencias u opiniones por parte del mismo.	jul-03	ago-10	Creación de correo electrónico y disposición de una línea telefónica exclusiva a la atención de clientes.
	Identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de las mismas	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
				futuro
Servicio y atención al cliente	Vincular al personal a capacitaciones en temas como idioma inglés y atención al cliente	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Fortalecer los conocimientos del personal, a través de capacitaciones de manejo de alimentos y normas sanitarias.	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Tener a disposición de clientes extranjeros menús en inglés, que contengan descripciones de los platos ofrecidos, para de esta forma mejorar y facilitar la experiencia de compra	jul-15	jul-30	Diseño de un menú en español y en inglés

Nota: Elaboración Propia

6.3 Cabañas El Edén del Llano

Cabañas El Edén del Llano es una empresa fundada en el año 2012 por la señora Luz Zoraida Rocha. Esta empresa nace gracias a la idea de la fundadora de ofrecer un sitio campestre en el que primara la tranquilidad y en que las personas tuvieran la oportunidad de descansar y desconectarse de sus labores cotidianas.

Durante la etapa de introducción al proceso de fortalecimiento, se pudo observar que en esta empresa había un alto grado de desorganización, ya que no existía una persona que se encargara directamente del funcionamiento de la misma, por lo que se encontró que había un alto desconocimiento de la normatividad que rige a este tipo de negocios y por ende no se cumplen con dichos lineamientos. Además, esta desorganización también afectaba las relaciones con los clientes, pues si estos no se contactaban directamente con la gerente no podían disfrutar del

servicio. Tampoco se hacía un registro contable que le permitiera conocer los ingresos que recibían, así como los gastos que tenían.

Cabañas El Edén del Llano tiene grandes falencias en relación a aspectos básicos de mercadeo y publicidad, empezando porque no cuenta con un anuncio a la entrada de la empresa que facilite la llegada de los clientes al lugar y que les permita relacionar a la empresa con el logo y eslogan que encuentran en la página web de la misma, lo que ha dificultado que sea una empresa reconocida incluso por los residentes de la zona.

6.3.1 Diagnóstico Estratégico.

6.3.1.1 Diagnóstico Externo.

Entorno económico: Este entorno se ha complejizado en el país de manera significativa durante el último año, ya que situaciones como la caída de los precios internacionales del petróleo y el alza del precio del dólar han afectado las dinámicas económicas del país. De esta manera el departamento del Meta, siendo productor petrolero ha sufrido los efectos de dichas situaciones ya que ha tenido que enfrentar la disminución en regalías y el aumento del desempleo, a causa de los múltiples despidos por parte de las empresas petroleras que funcionan en el departamento. Esto a su vez trae como consecuencia el aumento en las tasas de interés, en la inflación y una contracción del consumo al verse limitada la capacidad adquisitiva de las personas.

De lo anterior, se ha encontrado que los elementos que más afectaron a la empresa son el precio del dólar debido a que al haber una devaluación de la moneda nacional en transacciones internacionales habrá un mayor flujo de turistas extranjeros. Otros factores relevantes fueron el crecimiento económico del sector turístico y la participación de la región en el turismo nacional

que ha permitido que este sector se fortaleciera y fuera cada vez más reconocido y demandado. Sin embargo también se encontraron algunos factores que resultaron una amenaza para la empresa pero que son de poco impacto, entre ellos está el ingreso per cápita y salario mínimo que al ser muy bajos podrían generar una disminución en la demanda.

Entorno político: Es importante resaltar el proceso de paz que está realizando el gobierno nacional con los grupos armados FARC y ELN, que ha traído consigo un momento de tranquilidad en lo que respecta a seguridad y conflicto armado. Por otro lado, se tiene una nueva gobernación que ha mostrado su interés por fortalecer el sector turístico del departamento.

Dadas las condiciones que anteceden, se identificó una oportunidad en cuanto a las buenas relaciones que mantiene El Edén del Llano con los entes territoriales, el reconocimiento del que goza en dicho entorno y en lo referente al cese del conflicto armado.

Por otro lado, se encontró como amenaza las políticas tributarias, debido a que estas pueden variar por la inestabilidad económica en el país.

Entorno Legal: La ley general de turismo es la ley 1558 de 2012, dicha ley modificó la ley 300 de 1996, a través de esta se fomenta el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. Además, se tienen las normas técnicas sectoriales (NTS) que son exclusivas de las Unidades Sectoriales de Normalización bajo el apoyo del gobierno y Ministerio de Industria Comercio y Turismo, y que tienen como objetivo mejorar y crear prácticas de calidad y turismo sostenible, esto con amparo de las resoluciones 0650 de 2008 y 5757 de 2013. Existe una norma sectorial para cada componente turístico; hoteles, alojamiento, restaurantes, bares entre otros. Algunas de las normas técnicas colombianas aplicables a alojamiento son: la NTS-TS 002 que especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental,

sociocultural y económica para establecimientos de alojamiento y hospedaje, también se encuentra la NTSH 008 que define las características de calidad y los requisitos de planta y servicios para los establecimientos de alojamiento rural.

Las normas de calidad turística, el POT, las normas ambientales y las normas de turismo sostenible conforman este entorno. En Cabañas El Edén del Llano se detectó oportunidades de impacto bajo en cuanto a POT y normas ambientales, puesto que cuenta con una infraestructura propia y no genera efectos negativos al medio ambiente. Por el contrario, se identificó 2 importantes amenazas en el entorno legal, como lo son la Certificación en Calidad y Sostenibilidad Turística y Registro Nacional de Turismo, debido a que no cuenta con estos requisitos importantes que la harían una empresa destacada y promotora del turismo.

Entorno ambiental: Este ha tomado especial protagonismo en los últimos años, pues el auge de grupos ambientalistas y el interés general por el cuidado y conservación del medio ambiente han marcado una tendencia importante, que ha conllevado incluso al desarrollo y aplicación de una reglamentación ambiental más completa y estricta, además de convertirse en una oportunidad de negocio latente.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente al poseer una infraestructura adecuada no posee ningún problema ambiental y cuenta con lugares amplios y aptos para la realización de actividades recreacionales en un ambiente campestre.

Entorno social: La globalización y la interconexión característica de los últimos tiempos facilitan cada vez más el fortalecimiento de relaciones que en otro tiempo podrían definirse como inexistentes, es por esto que el auge del uso de redes sociales se traduce en una oportunidad para Cabañas El Edén del Llano, ya que resulta una manera fácil, eficiente y económica de estar en

contacto permanente con los actuales clientes y además lograr llamar la atención de los que aún no lo son. También, se identificó una gran oportunidad en lo que se refiere a la tasa de natalidad, debido a que en los últimos años ésta ha incrementado; esto junto con la composición de las familias, teniendo que en promedio estas se conforman por 4 miembros, que genera un crecimiento en la población con interés de obtener un servicio turístico.

Entorno cultural: Las personas de la actualidad tienden a buscar lugares que les permita disfrutar de un ambiente tranquilo y la integración del grupo familiar a través de distintas actividades de esparcimiento, por ende los factores como el tiempo de ocio familiar y actividades de ocio y recreación son considerados oportunidades muy importantes para El Edén del Llano, ya que al tener un servicio enfocado a ofrecer este tipo de espacios se está enfocando a atraer turistas no solo nacionales sino también extranjeros.

Entorno tecnológico: La tecnología a través del tiempo ha tenido muchos avances que representan una gran oportunidad para Cabañas El Edén del Llano, debido a que el internet y el acceso a smartphones, son elementos que pueden ayudar al mejoramiento de sus actividades, ya que en la actualidad usar este tipo de dispositivos facilita y mejora la prestación de cualquier servicio.

Competencia: En Cabañas El Edén del Llano, se encontró que tiene gran cantidad de competencia directa, pues su competencia se encuentra en una zona muy transitada y con un buen estado de las vías, además de que por su antigüedad se encuentran más posicionadas en el mercado, por lo tanto se presentan amenazas como penetración en el mercado, fuerza de la marca e imagen corporativa.

La competencia directa para la organización son aquellas empresas que prestan servicios similares a los suyos y para el caso, todas aquellas empresas que se encuentren cerca de Cabañas El Edén del Llano, sobresaliendo estas por ubicarse mejor ubicadas geográficamente, pues se encuentran sobre la vía que comunica al casco urbano con el mirador. Entre todos los competidores, el que posee más tiempo en el municipio y mayor fuerza de marca es Cabañas El Japón, quien cuenta con una infraestructura llamativa para los visitantes, una muy buena página web en donde se aprecia la información acerca de sus servicios y la manera de adquirirlos, aunque sin sus tarifas, lo cual obliga al usuario a contactarse con la organización para más detalles del servicio y sus precios. Además también cuenta con perfil en diferentes redes sociales.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico externo (MADE), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, para oportunidades y amenazas, siguiendo la metodología ya descrita en los resultados anteriores.

Tabla 16. Matriz de Diagnóstico Externo Cabañas el Edén del Llano.

Variable	Calificación	Impacto	Total
Económico			
Ingreso Percapita	-3	3	-9
Dinero destinado a Recreación	3	3	9
Precio del Dólar	4	4	16
Salario Mínimo	-3	3	-9
Inflación	-3	3	-9
Tasa de desempleo	-2	4	-8
Capacidad pago hogares	-2	3	-6
Crecimiento económico sector	4	4	16

Variable	Calificación	Impacto	Total
turístico			
Tarifas de los peajes	-2	4	-8
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	3	4	12
Político			
Conflicto armado	3	3	9
Relaciones con los entes territoriales	3	4	12
Reconocimiento en el Entorno	1	4	4
Seguridad	3	3	9
Políticas tributarias	-2	3	-6
Legal			
Normatividad POT	2	2	4
Normatividad ambiental	3	3	9
Normatividad recreación y deporte	2	3	6
Certificación en calidad y sostenibilidad turística	-4	4	-16
Registro nacional de turismo	-3	4	-12
Ambiental			
Ubicación ambientalistas	2	3	6
Zonas para realizar actividades al aire libre	4	4	16
Estado de vías	3	3	9
Ubicación geográfica	-3	4	-12

Variable	Calificación	Impacto	Total
Social			
Composición de las familias	3	3	9
Estratos sociales	2	3	6
Uso de redes sociales	2	4	8
Tasa de natalidad	3	4	12
Tasa de mortalidad	2	3	6
Comunidades LGTBI	-3	3	-9
Cultural			
Consumo de medios de comunicación	2	2	4
Tiempo de ocio familiar	3	4	12
Actividades de ocio y recreación	3	4	12
Grupos religioso	2	3	6
Interés por la cultura llanera	2	3	6
Tecnológico			
Acceso a internet población	2	4	8
Acceso a smarthphones población	2	4	8
Alfabetismo tecnológico	2	4	8
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	-3	3	-9
Capacidad instalada o de cobertura	-3	4	-12
Penetración en el mercado	-3	5	-15

Variable	Calificación	Impacto	Total
Fuerza de marca	-4	5	-20
Imagen corporativa	-5	5	-25

Nota: Elaboración Propia (Ver Anexo 11)

6.3.1.2 Diagnóstico Interno.

Propuesta de valor: Al respecto, Cabañas El Edén del Llano definió su propuesta de valor como todo un paraíso para su descanso, donde se encuentra tranquilidad y tiempo de compartir en familia, esto es posible debido a que al encontrarse en una zona aislada no interfiere el ruido de la ciudad solamente el sonido de la naturaleza.

Operaciones: Se identificó que tiene limitantes en conocimiento y ajuste a la norma, debido a que no se cuenta con un sistema que pueda garantizar que las cabañas están funcionamiento de acuerdo a los requisitos establecidos para un servicio de alojamiento rural.

Por otro lado, se identificó dos fortalezas importantes como lo son el sistema de reservaciones y la excelente atención al cliente.

Dirección: En el diagnóstico interno a Cabañas El Edén del Llano, en términos de dirección, se identificó que este no cuenta con una estructura organizacional debido a que solo cuenta con 2 trabajadores, que son los encargados de mostrar a los clientes el lugar y de mantener limpias y ordenadas las cabañas. Además de ello, no cuentan con mucha comunicación y no hay espíritu de liderazgo y delegación de autoridad, siendo como tal este factor de dirección una limitante muy importante para el avance de la empresa. Lo anterior cuenta con la ventaja de que hubo disposición para empezar a poner en práctica y apego al cumplimiento de planes.

Mercadeo: Cabañas El Edén del Llano tuvo fortalezas en lo que respecta a segmentación del mercado y precio, ya que se enfoca en ofrecer el servicio solo a familias que representen seriedad y respeto por las instalaciones a un precio cómodo, teniendo tarifas por cabaña y no por persona a diferencia de muchos competidores. No obstante, debe tenerse en cuenta que el ser tan restrictivos en el acceso de nuevos clientes puede convertirse a largo plazo en una limitante, debido a que se restringe un poco su segmento de mercado haciendo más difícil la entrada de más personas.

Por otro lado, se identificó que las cabañas no cuentan con el factor promoción, es decir, no usan estrategias de venta ni realiza publicidad, convirtiéndose en una limitante muy grande porque al no realizarse esto, es difícil para las personas conocer dónde se encuentra y cómo se llama la empresa.

Finanzas: Se identificó que El Edén del Llano no lleva un control de sus finanzas, por lo que se dificulta tener un conocimiento real de ingresos, costos, gastos y utilidades, así como el manejo de provisión para impuestos u otras reservas.

Talento Humano: Tal como se mencionó anteriormente las cabañas cuentan con solo 2 trabajadores y por lo tanto estos factores no son aplicables, pero aun así representa una limitante de gran importancia, debido a que si no se cuenta con personal capacitado o experto en este tipo de servicio la empresa nunca generará crecimiento.

Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i): Según lo identificado, Cabañas El Edén del Llano tiene limitantes en varios aspectos, pues hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de investigación, que permita identificar puntos clave que orienten hacia la mejora de su servicio, la aplicación de innovación ya sea en producto, servicio al cliente o de otro tipo; esto

con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y además ampliar su segmento de mercado. Sin embargo, estas limitantes no tienen un fuerte impacto por ahora, pero deben tomarse en cuenta pues pueden convertirse en limitantes poderosas en el futuro, además que pueden representar la diferencia entre la empresa y su competencia.

Tecnología: En manejo de herramientas tecnológicas, se encontró por un lado que tiene un buen manejo de paquetes básicos (paquete office u otro). No obstante, se tienen limitantes relevantes en redes sociales y aplicaciones móviles, así como tampoco se hace uso de herramientas tecnológicas para el manejo de bases de datos, que puedan servir para la ejecución de estrategias enfocadas al cliente o estrategias de planeación.

Clientes: En términos generales, El Edén del Llano maneja buenas relaciones con sus clientes, pues se encontró grandes fortalezas en lo referente a recompra, fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los mismos, pero que pueden verse limitadas por la no creación de bases de datos de clientes.

Proveedores: La cabaña no maneja ninguna relación con proveedores, realiza sus compras en almacenes de cadena y sus compras no son tan frecuentes, pues solo se dan cuando es requerido un cambio de algún material de las cabañas.

A continuación se muestra la matriz aplicada para el diagnóstico interno (MADI), en donde se pueden apreciar las calificaciones otorgadas, para fortalezas y limitantes, siguiendo la misma metodología que en la matriz MADE.

Tabla 17. Matriz de Diagnóstico Interno Cabañas el Edén del Llano.

Variable	Calificación	Impacto	Total
Propuesta de valor			
Propuesta de valor	3	5	15
Operaciones			
Capacidad instalada	2	4	8
Infraestructura	3	3	9
Logística	2	4	8
Aseguramiento de la calidad	2	4	8
Conocimiento de la norma	-4	4	-16
Ajuste a la norma	-4	4	-16
Definición del proceso	3	3	9
Reservaciones	4	4	16
Recepción de clientes	2	4	8
Emergencias (planes, equipos, señalización, etc.)	3	3	9
Uso de idioma extranjero	-4	3	-12
Atención al cliente	4	4	16
Pago del servicio	3	3	9
Postservicio	2	3	6
Dirección			
Liderazgo	-3	4	-12
Delegación de autoridad	-3	4	-12
Comunicación asertiva	-2	4	-8
Planeación estratégica	-5	4	-20

Variable	Calificación	Impacto	Total
Ajuste a los planes	-3	4	-12
Medición de desempeño	-4	3	-12
Estructura organizacional	-4	2	-8
Mercadeo			
Conocimiento en mercadeo	-3	4	-12
Segmentación del mercado	3	4	12
Precio	4	4	16
Promoción	-4	4	-16
Relaciones publicas	2	4	8
Finanzas			
Finanzas	-5	4	-20
Talento Humano			
Motivación	-4	3	-12
Capacitación	-4	3	-12
Remuneración	3	3	9
Clima organizacional	2	4	8
Cultura organizacional	-4	3	-12
Productividad	3	3	9
Rotación	-3	3	-9
I+D+i			
Investigación interna	-4	2	-8
Alianzas para investigación	-4	2	-8
Desarrollo de nuevos productos	-4	3	-12
Mejora de productos ya existentes	-4	2	-8

Variable	Calificación	Impacto	Total
Innovación	-4	4	-16
Tecnología			
Uso de web	2	4	8
Uso de aplicaciones móviles	-3	3	-9
Uso de redes sociales	-3	4	-12
Uso de software especializado	-4	2	-8
Uso de paquetes básicos	3	2	6
Uso de base de datos	-3	4	-12
Clientes			
Registro (base de datos)	-3	4	-12
Contacto	2	4	8
Recompra y fidelización	4	5	20
Descuentos	3	3	9
Satisfacción y vinculación emocional	4	4	16
Proveedores			
Confiabilidad	1	2	2
Tiempo de relación	2	2	4
Acuerdos especiales	-5	2	-10
Crédito	4	2	8
Eficiencia en la entrega	2	2	4
Calidad de los productos	3	3	9

Nota: Elaboración Propia (Ver Anexo 12)

6.3.1.3 FOLA Analítica.

A continuación se visualiza la estructura general de la matriz FOLA Analítica resultante para Asadero Los Cumares, para la cual se siguió la metodología descrita en los resultados de la primera empresa. Posteriormente, se puede apreciar este análisis de forma segregada, por cada uno de los cuadrantes que la componen.

		FORTALEZAS								
	CUADRANTE OFENSIVO	Propuesta de valor	Reservaciones	Atención al cliente	Segmentación del mercado	Precio	Servicio	Recompra y fidelización	Satisfacción y vinculación emocional	PROMEDIO
OPORTUNIDADES	Dinero destinado a recreación	0	0	0	0	2	0	0	0	0,29
	Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	1	1	1	1	0	0	2	0,86
	Normatividad ambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Grupos ambientalistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Zonas para realizar actividades al aire libre	0	0	0	1	0	1	1	1	0,57
	Tiempo de ocio familiar	1	0	0	1	0	0	0	2	0,43
	Actividades de ocio y recreación	0	0	3	1	0	1	1	2	1,14
PROMEDIO		0,43	0,14	0,57	0,57	0,43	0,29	0,29	1,00	

		LIMITANTES						
	CUADRANTE PREVENTIVO	Conocimiento de la norma	Ajuste a la norma	Planeación estrategica	Promoción	Finanzas	Innovación	PROMEDIO
OPORTUNIDADES	Dinero destinado a recreación	0	0	0	0	1	0	0,17
	Participacion de la region dentro del turismo nacional (%)	1	1	0	0	0	1	0,50
	Normatividad ambiental	2	0	0	0	0	0	0,33
	Grupos ambientalistas	0	0	0	0	0	0	0,00
	Zonas para realizar actividades al aire libre	2	1	0	1	0	2	1,00
	Tiempo de ocio familiar	0	1	0	2	0	0	0,50
	Actividades de ocio y recreación	0	1	0	1	0	2	0,67
PROMEDIO		0,71	0,57	0,00	0,57	0,14	0,71	

		FORTALEZAS								
	CUADRANTE PROTECTIVO	Propuesta de valor	Reservaciones	Atención al cliente	Segmentación del mercado	Precio	Servicio	Recompra y fidelización	Satisfacción y vinculación emocional	PROMEDIO
AMENAZAS	Certificacion en calidad y sostenibilidad turistica	0	0	1	0	0	1	0	0	0,29
	Registro Nacional de turismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ubicación Geografica	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	Capacidad instalada o de cobertura	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Penetracion en el mercado	1	1	1	1	2	2	2	2	1,57
	Fuerza de marca	1	0	1	1	1	2	1	1	1,00
	Imagen Corporativa	0	1	2	1	2	2	2	2	1,71
PROMEDIO		0,57	0,29	0,71	0,43	0,71	1,00	0,71	0,71	

		LIMITANTES						
	CUADRANTE DEFENSIVO	Conocimiento de la norma	Ajuste a la norma	Planeación estrategica	Promoción	Finanzas	Innovación	PROMEDIO
AMENAZAS	Certificacion en calidad y sostenibilidad turistica	2	1	0	1	0	0	0,67
	Registro Nacional de turismo	1	1	0	1	0	0	0,50
	Ubicación Geografica	0	0	0	2	0	0	0,33
	Capacidad instalada o de cobertura	0	0	0	0	0	1	0,17
	Penetracion en el mercado	0	0	0	3	0	2	0,83
	Fuerza de marca	0	0	0	3	0	2	0,83
	Imagen Corporativa	0	0	0	3	0	1	0,67
PROMEDIO		0,43	0,29	0,00	1,86	0,00	0,86	

Figura 15. Matriz FOLA Analítica – Cabañas El Edén del Llano. Elaboración Propia.(Ver Anexo 13)

6.3.1.4 Cuadrantes FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano.

Cuadrante Ofensivo: En este cuadrante se puede observar que las oportunidades que más contribuyen a la potencialización de fortalezas, fueron la participación de la región dentro del turismo nacional y actividades de ocio y recreación, a su vez las fortalezas más relevantes fueron satisfacción y vinculación emocional, propuesta de valor, atención al cliente y precio.

Tabla 18. Cuadrante Ofensivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano.

		Fortalezas					
		Propuesta de valor	Atención al cliente	Segmentación del mercado	Precio	Satisfacción y vinculación emocional	Promedio
Oportunidades	Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	1	1	2	2	1,60
	Zonas para realizar actividades al aire libre	1	0	1	1	1	0,80
	Actividades de ocio y recreación	1	3	1	1	2	1,60
	Promedio	1,33	1,33	1,00	1,33	1,67	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Protectivo: Evidencia que las Cabañas El Edén del Llano para contrarrestar las amenazas de imagen corporativa y penetración en el mercado, debe aprovechar la fortaleza de satisfacción y vinculación emocional, al igual que la recompra y fidelización que le brindan sus clientes.

Tabla 19. Cuadrante Protectivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano.

		Fortalezas						
		Propuesta de valor	Atención al cliente	Precio	Servicio	Recompra y fidelización	Satisfacción y vinculación emocional	Promedio
Amenazas	Penetración en el mercado	1	1	2	2	2	2	1,67
	Fuerza de marca	1	1	1	2	1	1	1,17
	Imagen corporativa	1	2	2	2	2	2	1,83
	Promedio	1,00	1,33	1,67	2,00	1,67	1,67	

Nota: Elaboración Propia.

Cuadrante Preventivo: En este caso se identificó que para Cabañas El Edén del Llano, tener zonas para realizar actividades al aire libre es una oportunidad que permite disminuir el impacto de limitantes como el no ajuste a la norma y la inexistencia de una base contable.

Tabla 20. Cuadrante Preventivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano

		Limitantes					
		Conocimiento norma	Ajuste a la norma	Promoción	Innovación	Finanzas	Promedio
Oportunidades	Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	1	1	0	1	1	0,80
	Normatividad ambiental	1	2	0	0	2	1,00
	Zonas para realizar actividades al aire libre	1	2	1	2	1	1,40
	Tiempo de ocio familiar	0	0	2	0	1	0,60
	Actividades de ocio y recreación	0	1	1	2	1	1,00
	Promedio	0,60	1,20	0,80	1,00	1,20	

Nota: Elaboración Propia

Cuadrante Defensivo: En este cuadrante se evidenció que las amenazas de penetración en el mercado y fuerza de la marca de la competencia son factores que pueden aumentar el impacto de las limitantes de promoción, ajuste a la norma, planeación estratégica, innovación y finanzas.

Tabla 21. Cuadrante Defensivo - FOLA Analítica Cabañas El Edén del Llano.

		Limitantes					
		Ajuste a la norma	Planeación estratégica	Promoción	Innovación	Finanzas	Promedio
Amenazas	Certificación en calidad y sostenibilidad turística	3	0	1	0	2	1,20
	Penetración en el mercado	1	2	3	2	1	1,80
	Fuerza de marca	0	2	3	2	1	1,60
	Imagen corporativa	1	1	3	1	1	1,40
	Promedio	1,25	1,25	2,50	1,25	1,20	

Nota: Elaboración Propia

Las relaciones evaluadas anteriormente, en cada uno de los cuadrantes de la matriz FOLA Analítica, se muestran gráficamente a continuación:

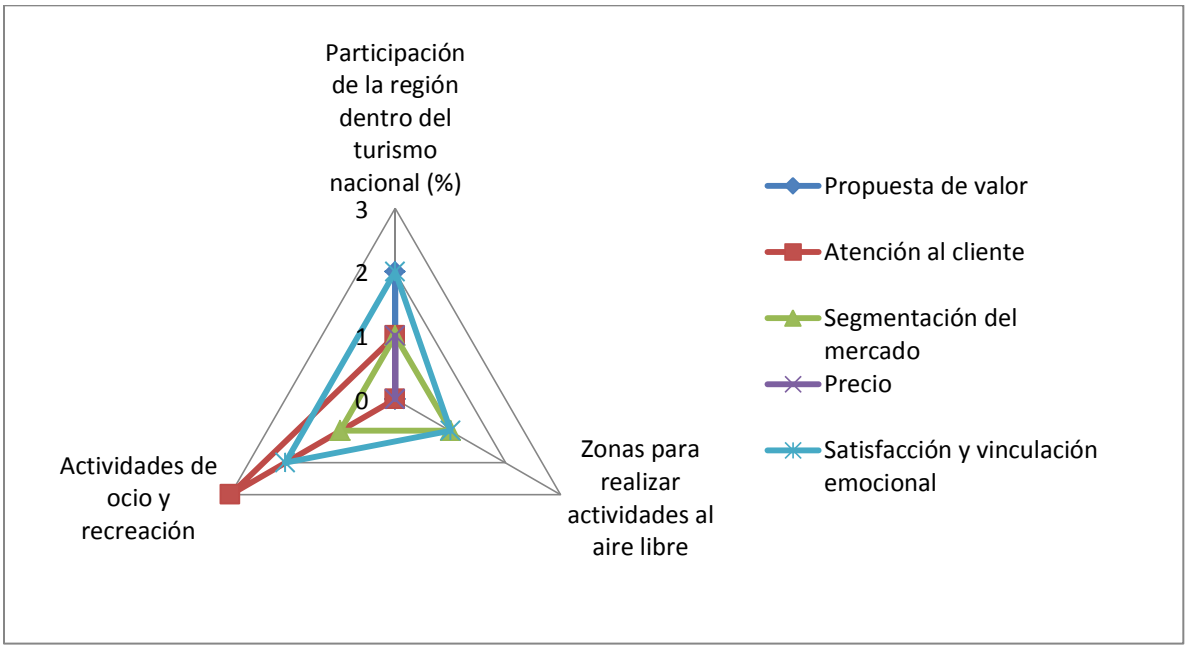


Figura 16. Cuadrante Ofensivo Cabañas El Edén del Llano. Elaboración propia.

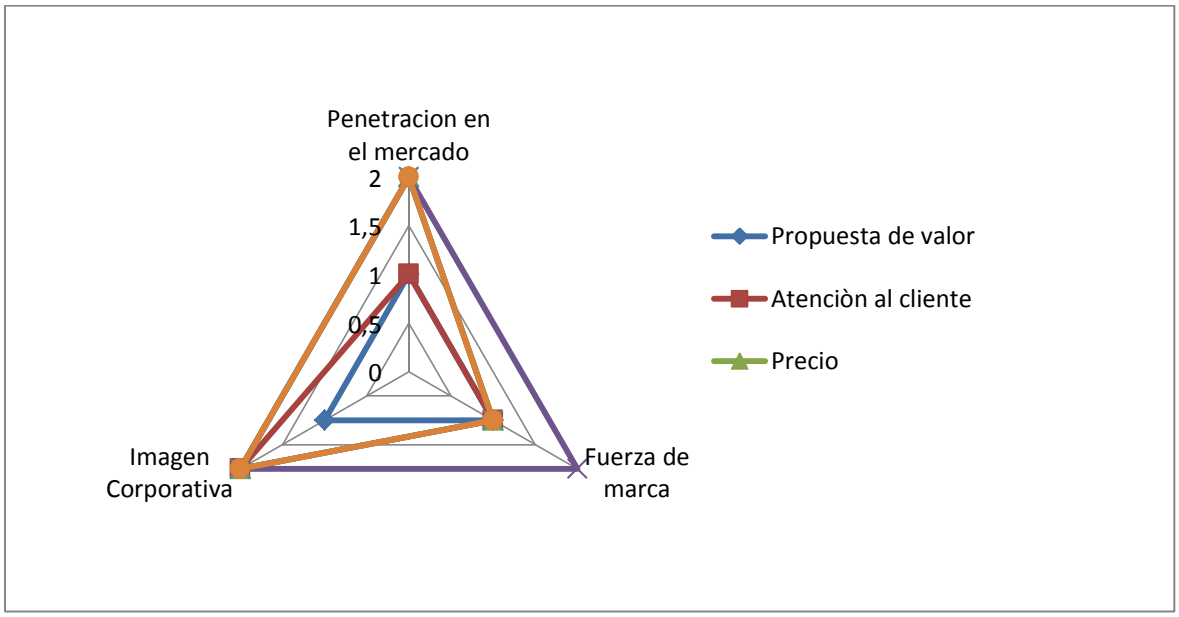


Figura 17. Cuadrante Protectivo Cabañas El Edén del Llano. Elaboración propia.

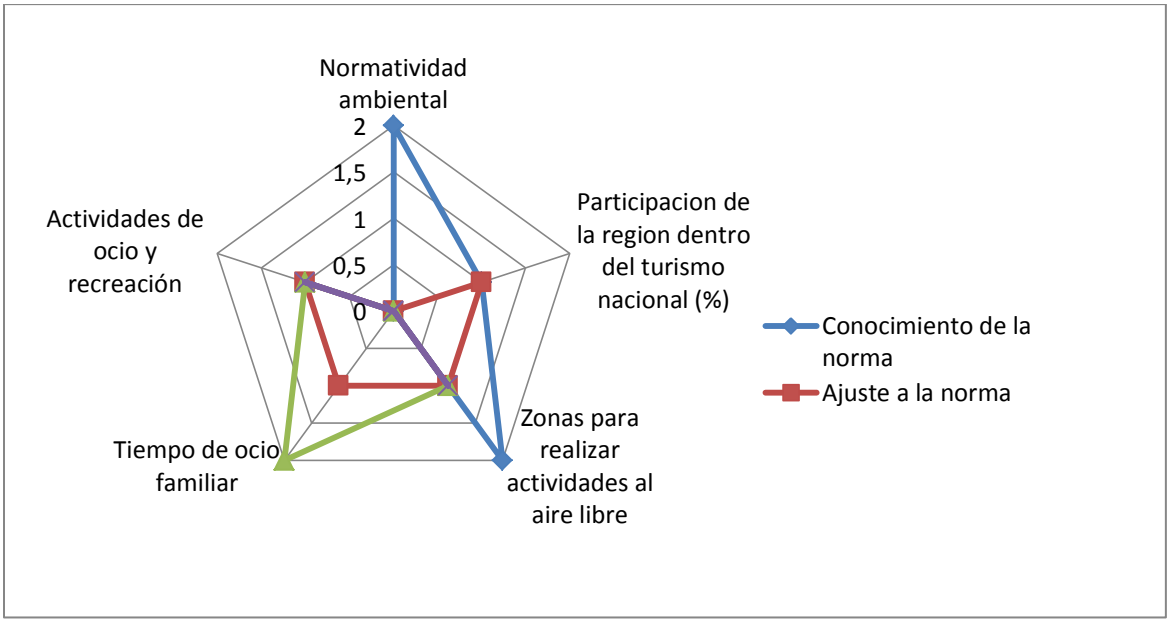


Figura 18. Cuadrante Preventivo Cabañas El Edén del Llano. Elaboración propia.

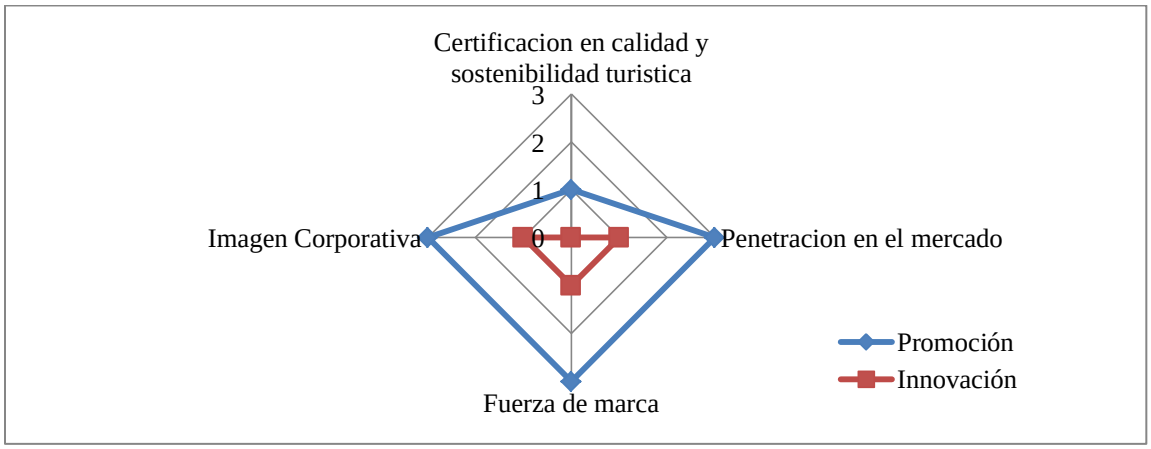


Figura 19. Cuadrante Defensivo Cabañas El Edén del Llano. Elaboración propia.

6.3.1.5 Factores críticos Cabañas El Edén del Llano.

Una vez analizado lo anterior, se procede a determinar cuáles de los factores tomados en la FOLA, son los factores críticos para Cabañas El Edén del Llano, es decir, cuáles de estos nos van a permitir enfocar las estrategias para el fortalecimiento empresarial.

En este orden de ideas, se determinan los siguientes factores críticos para Cabañas El Edén del Llano.

Ofensivos		Protectivo	
Internos (Fortalezas)	**Externos (Oportunidades)**	**Internos (Fortalezas)**	**Externos (Amenazas)**
Satisfacción y vinculación emocional	Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	Satisfacción y vinculación emocional	Imagen Corporativa
Propuesta de valor	Actividades de ocio y recreac	Recompra y fidelización	Penetracion en el mercado
Atenciòn al cliente	Zonas para realizar actividades al aire libre	Servicio	Fuerza de marca
Precio		Atenciòn al cliente	Estado de Vias
Segmentación del mercado		Precio	
		Propuesta de valor	
Preventivo		**Defensivo**	
Internos (Limitantes)	**Externos (Oportunidades)**	**Internos (Limitantes)**	**Externos (Amenazas)**
Finanzas	Zonas para realizar actividades al aire libre	Promoción	Penetracion en el mercado
Ajuste a la norma	Actividades de ocio y recreación	Finanzas	Fuerza de marca
Innovación	Participacion de la region dentro del turismo nacional (%)	Innovación	Imagen Corporativa
Promoción	Tiempo de ocio familiar	Ajuste a la norma	Certificacion en calidad y sostenibilidad turistica
	Normatividad ambiental	Planeación estrategica	

Figura 20. Factores Críticos Cabañas El Edén del Llano. Elaboración Propia

Los factores resaltados corresponden a los factores críticos para Cabañas El Edén del Llano, cada gama de colores muestra la concordancia de los mismos entre cuadrantes.

6.3.2 Plataforma estratégica Cabañas El Edén del Llano (misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores).

Misión: Somos una empresa de alojamiento campestre, que ofrece un espacio propicio para la relajación, tranquilidad y nos esforzamos por generar un ambiente libre del estrés de la vida cotidiana, preocupándonos por brindar el mejor servicio y lograr así la satisfacción de todos nuestros clientes.

Visión 2020: Somos la mejor empresa de alojamiento campestre del municipio de Restrepo- Meta, siendo reconocida por ofrecer un ambiente tranquilo y libre de estrés a todos nuestros clientes.

Objetivos Estratégicos. Se tomaron desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Finanzas

Aumentar utilidades de manera sostenida.

Clientes

Fortalecer la relación con nuestros clientes brindándoles siempre un servicio de alta calidad (Retención).

Aumentar el volumen de nuestros clientes.

Procesos internos

Realizar las adecuaciones o ajustes pertinentes con el fin de cumplir cabalmente con la normatividad establecida para el sector en el que nos movemos.

Fortalecer nuestras estrategias publicitarias con el fin de atraer nuevos clientes.

Implementar un sistema contable y financiero que nos permita registrar y controlar nuestras operaciones.

Posicionar el nombre de nuestras cabañas en el mercado local.

Aprendizaje y crecimiento

Capacitar a nuestro personal en servicio y atención al cliente.

Capacitarnos en la normatividad vigente aplicable a nuestro tipo de negocio.

Adquisición de un software contable para llevar nuestros registros.

Capacitarnos en marketing turístico.

Principios

Satisfacción del cliente: Brindar siempre un servicio de alta calidad a nuestros clientes pensando en su comodidad y satisfacción.

Cordialidad: Nos enfocamos por entablar y mantener siempre buenas relaciones con nuestros clientes, colaboradores y con la población en general.

Desconexión: Es primordial para nosotros mantener un ambiente natural donde nuestros clientes puedan disfrutar desconectándose de su vida cotidiana.

Tranquilidad: Nos comprometemos por mantener un ambiente de quietud, relajación y bienestar para que la estancia de nuestros clientes sea la más agradable.

Valores

Honestidad: Obrar siempre con transparencia ante nuestros clientes diciéndoles siempre la verdad de nuestro servicio.

Respeto: Mantener siempre una conducta adecuada al momento de referirnos a nuestros clientes, dentro y fuera de la empresa.

Responsabilidad: Tenemos como prioridad velar siempre por que todos los servicios que ofrece nuestra empresa sean realizados de la mejor manera cumpliendo con todas las metas que tiene propuesta la empresa.

Compromiso: Estar siempre comprometidos con el cuidado de nuestras instalaciones y el servicio a nuestros clientes para el crecimiento de nuestra empresa.

Amor: Para nuestra empresa es de gran importancia establecer vínculos emocionales con nuestros clientes para hacer de la estadía satisfactoria y armónica.

El producto entregado como plataforma estratégica a Asadero Los Cumares, puede visualizarse en el anexo 14.

6.3.3 Plan de acción Cabañas El Edén del Llano.

Como resultado del tercer objetivo del proyecto, se planteó una serie de estrategias que se socializaron con el empresario para posteriormente definir cuáles de estas iban a ser implementadas por el mismo, definiéndose también las fechas de implementación y los resultados obtenidos tras el avance en cada una de las actividades planteadas (Ver tabla 22).

Cabañas El Edén del Llano fue la empresa en la que se tuvo mayores avances, puesto que en esta se evidenció una mayor disposición para la ejecución de las estrategias, sin embargo, al igual que en los restaurantes vinculados al proyecto, Cabañas el Edén del Llano se centró, durante el proceso de fortalecimiento, en la implementación de las estrategias menos complejas, buscando mejorar procesos internos básicos que habían descuidado, tales como la gestión de clientes, mercadeo y contabilidad.

Es así, como la empresaria manifestó su satisfacción con los conocimientos adquiridos a través de los talleres realizados y con la realización del diagnóstico estratégico para su empresa, pues expresa que esto le ayudó a ampliar su visión respecto a falencias con las que contaba y que no había tomado en cuenta para aplicación de las medidas correctivas pertinentes. Además, se mostró altamente complacida con la plataforma estratégica desarrollada, señalando que la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores, resultan muy acertados para la organización, lo cual les facilita el enfoque de sus estrategias, luego de terminado el proyecto.

Finalmente, la encuesta aplicada mostró que la empresaria considera que los planes de acción propuestos fueron pertinentes y que las estrategias fueron efectivas, logrando así incidir

de forma positiva en la mejora del servicio y en el crecimiento de las ventas. De igual forma, evidencia que la empresa se fortaleció en cuanto a la definición y clarificación de su propuesta de valor y en la gestión de sus clientes y colaboradores, así como en el conocimiento del mercado y en el manejo de herramientas que le permita aprovechar las oportunidades presentes en su entorno externo y hacer frente a las amenazas presentes en su entorno competitivo, logrando de esta forma que Cabañas El Edén del Llano sea una empresa cada vez más sostenible.

Tabla 22. Plan de Acción – Cabañas El Edén del Llano.

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
Rumbo o enfoque	Actualización de redes sociales, buscando difundir claramente la propuesta de valor.	abr-16	abr-30	Creación de una página en Facebook
Programa de gestión de relación con los clientes	Creación de una base de datos de los clientes	jun-30	ago-30	Diseño e inicio de implementación de base de datos de los clientes
	Actualización de perfiles en distintas redes sociales (Facebook, instragram, twitter), en donde se comparta información propia de la empresa (fotos con clientes, de instalaciones, información de contacto y ubicación).	may-01	may-15	Publicaciones relacionadas con las cabañas (datos de contacto y promociones)
	Implementar sistemas de felicitación a clientes en redes sociales y de manera personal en el establecimiento, ya sea por cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, etc.	jul-30	ago-30	Entrega de obsequios a huéspedes que cumplan años o en otras fechas especiales, así como descuentos y promociones especiales
Claims management	Creación de un correo electrónico y adquisición de una línea telefónica exclusiva a la atención de clientes y no clientes interesados en hacer consultas o reservaciones.	may-16	jun-16	Correo electrónico institucional e implementación de sistema de reservas en la página web
	Buzón de sugerencias y recomendaciones, ya sea de forma física	jul-20	ago-20	Disposición de canales electrónicos para clientes

Plan de acción				
Estrategias	***Actividades***	***Cronograma***		***Resultado***
		Inicio	***Final***	
	y electrónica			
	Implementar un sistema de servicio postventa en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio después del proceso de compra, buscando obtener sugerencias u opiniones por parte del mismo.	jul-20	ago-20	Implementación de estrategias postventa
Organización Finanzas	Disponer de una persona que se encargue de la recepción de la información que se busca obtener con las actividades anteriores, identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de las mismas	jul-30	sep-30	Asignación de las funciones correspondientes a la gestión de clientes a la empresaria.
	Creación de una base contable para tener claridad en ingresos y egresos.	jun-15	jul-15	Registro de la información contable en plataforma ATTIS
Ajuste a la norma	Buscar capacitación en lo que respecta a normas aplicables a alojamiento rural	jun-20	ago-20	Revisión de la normatividad recomendada, por parte de la empresaria

Nota: Elaboración Propia

7. Conclusiones

A través de la aplicación del diagnóstico MADI, se identificó que las debilidades con las que contaban inicialmente los restaurantes participantes, tenían relación con la no definición de su propuesta de valor, la ausencia de estrategias de mercadeo en lo referente a promoción, la no realización de planeación estratégica y el poco interés en investigación, desarrollo e innovación. Mientras que la empresa de alojamiento analizada, presentaba falencias en los referente a organización y manejo de sus registros contables, conocimiento y ajuste a la norma, así como en mercadeo.

Mediante la matriz MADE se logró identificar que las amenazas con mayor impacto para las tres empresas se encuentran en el entorno económico, y en el caso de Asadero Los Cumares y Cabañas El Edén del Llano, en el entorno legal, pues existe cierto grado de desconocimiento de la normatividad que los rige.

En cuanto al entorno competitivo, las tres empresas contaban con amenazas de alto impacto, pues no contaban con un direccionamiento estratégico, que les permitiera contrarrestar el impacto las estrategias utilizadas por sus competidores.

En los restaurantes vinculados se tiene como característica común que sus establecimientos no representan visualmente la naturaleza de su negocio, es decir, su ambientación no complementa el tipo de productos específicos que ofrecen.

Durante la ejecución del proceso de fortalecimiento empresarial se logró que las empresas vinculadas definieran su propuesta de valor y la formalizaran. En el caso de Restaurante El Pargo Rojo, se enfocó su propuesta de valor a su especialidad en la venta de pescados y mariscos en un ambiente tranquilo, resaltando el excelente servicio al cliente que se brinda; la propuesta de valor

de Asadero Los Cumares se enfocó a la cocina tradicional llanera que ofrece, haciéndose énfasis en la calidad, autenticidad y sabor que brinda en cada uno de sus platos. Por último en Cabañas El Edén del Llano se orientó su propuesta de valor al ambiente tranquilo propicio para el descanso del que pueden disfrutar sus clientes.

En las tres empresas con las que se trabajó se identificó que no suele existir delegación de funciones en lo que respecta al ámbito administrativo, por lo que el tiempo dedicado a hacer otras cosas que contribuyan al crecimiento de la empresa es bastante limitado, puesto que al darse una concentración excesiva en la solución de situaciones del día a día, no se generan estrategias o planes que busquen afrontar problemas a futuro, para contrarrestar los efectos de las amenazas del entorno u otras limitantes.

Se encuentran graves fallas en lo que a mercadeo se refiere para las tres empresas, ya que en primer lugar existe poco conocimiento por parte de los empresarios acerca del tema, no obstante a través del desarrollo del proceso de fortalecimiento ellos empezaron a notar la importancia de efectuar procesos de mercadeo adecuados, por lo que piensan reforzar más a fondo todo lo que respecta a publicidad y marketing.

En finanzas, se encuentra que las empresas en su mayoría lleva sus registros contables, sin embargo no hacen uso de los mismos, ya que son vistos únicamente como un requisito legal, por lo que no realizan un análisis financiero que les permita identificar datos importantes que puedan ser utilizados para mejorar el funcionamiento de las mismas. Por otro lado, se evidenció que en el que caso de Cabañas El Edén del Llano los ingresos recibidos son utilizados para los gastos personales de la gerente, no son invertidos ni reservados para el crecimiento de la empresa.

Las empresas vinculadas al proyecto son resistentes al cambio, pues no se esfuerzan por generar desarrollo e innovación, esto debido a que son empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y no ven la necesidad de desarrollar nuevos productos o de mejorar los que ya ofrecen, fundamentándose en que no realizan investigación interna que les permita captar información acerca de las exigencias del mercado actual.

Se identifican como fortalezas relevantes en las tres (3) empresas, la recompra y la fidelización, puesto que se tienen clientes que han perdurado a lo largo del tiempo y han apoyado la calidad de los productos y servicios prestados a través de opiniones positivas, por lo que cada empresa cuenta con clientes que la consideran como su primera opción a la hora de tomar una decisión de compra.

La satisfacción de los clientes de las empresas vinculadas al proyecto es notoria, puesto que cada una ha trabajado desde su negocio en la prestación de un mejor servicio, priorizando la búsqueda de una percepción positiva del cliente hacia la empresa; por lo que de una u otra forma estos establecimientos contribuyen a mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en la región.

Finalmente, la percepción de los empresarios frente al desarrollo del proceso de fortalecimiento empresarial en Restrepo (Meta) y de los productos entregados a lo largo del mismo, fue positivo, ya que quedaron satisfechos con los resultados obtenidos y con el desempeño del equipo de trabajo, resaltando el mejoramiento logrado en sus procesos internos y en el conocimiento de su entorno.

8. Recomendaciones

8.1 A las empresas participantes

Las empresas deben crear mecanismos que les permitan acercarse a sus clientes, con el fin de desarrollar un sistema de retroalimentación que incentive el mejoramiento continuo a través de los aportes que puedan realizar los clientes, es decir, hacer del cliente un agente participativo con el fin de tener mayor claridad respecto a lo que para él es calidad y qué atributos del producto son los que realmente aprecia.

Es importante que las empresas definan las acciones que realizarán a largo plazo, estipulando tiempos y responsabilidades, esto con el fin de que la empresa no sea un agente reactivo sino proactivo, que se anticipe al futuro. Para ello, debe desarrollar planes, programas y proyectos.

Se sugiere a las empresas adecuar la ambientación del establecimiento, con el fin de crear una recordación en los clientes a través de detalles de decoración e instalaciones, consolidando así la propuesta de valor propia en la mente de las personas y desvirtuando la de la competencia.

Desarrollar planes y programas que contribuyan al fortalecimiento empresarial, en conjunto con los trabajadores, permitiendo que estos conozcan el porqué y para qué de cada una de las estrategias adoptadas, así como definir cuál es su papel dentro de las mismas, aceptando sugerencias y opiniones que puedan contribuir al proceso. En lo posible delegar funciones cuando sea favorable.

Se identifica la necesidad de que las empresas trabajen fuertemente en el fortalecimiento del área de mercadeo, pues el poco conocimiento y aplicación que se tiene del tema, ha limitado el desarrollo de las mismas.

Las empresas deben hacer un uso más eficaz de su información financiera, generando informes y análisis que evidencien situaciones importantes en la empresa y que oriente la toma de decisiones.

Debe trabajarse en la investigación interna y en el desarrollo organizacional, pues se identifican organizaciones estáticas que están poco preparadas para el cambio.

Para las empresas del sector, sería provechoso vincularse a alianzas estratégicas y que en conjunto se trabaje en su articulación y organización, de manera que las empresas participantes impulsen su actividad entre sí y logren crear productos turísticos más atractivos y estructurados.

8.2 A la Universidad

Desarrollar más proyectos de este tipo desde la oficina Proyección social de la Universidad, de forma continuada, buscando el fortalecimiento de las empresas regionales de forma más integral.

Incentivar la participación de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de último año, en proyectos de extensión, mediante la asignación de recursos, que faciliten el óptimo desarrollo de tales proyectos.

Evaluar la posibilidad de vincular a estudiantes del programa de Administración de Empresas como practicantes, mediante contratos de aprendizaje.

Bibliografía

Alcaldía Municipal de Restrepo. (2015). *Plan de Desarrollo Municipal de Restrepo - Meta.*

Balcazar, F. (2003). *Investigación Acción Participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación.* Universidad Nacional de San Luis, Fundamentos en Humanidades, San Luis.

Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria. En A. Beltrán, *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria* (pág. 15). Bogotá D.C.

Cadena, N. (2010). *Módulo Técnico de Estrategias del Servicio de Alimentos y Bebidas.* Recuperado el 25 de 01 de 2016, de http://es.slideshare.net/nelsoncadena/tipos-de-restaurantes-ean

Cámara de Comercio. (2009). *Estructura Empresarial.* Bogotá D.C.

Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica.* Tesis Phd, Universidad EAFIT, Pensamiento y Gestión, Madrid.

Congreso de Colombia. (2004). *Colciencias.* Recuperado el 25 de 01 de 2016, de http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_905_de_2004.pdf

Cuero, J., Espinosa , A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica: Henry Mintzberg.* Recuperado el 24 de 01 de 2016, de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

Duque, A., & Tabares, C. (2012). *Diagnóstico estratégico y propuesta de planeación para la franquicia Subway DRH Ltda.* Recuperado el 16 de 01 de 2015, de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2012-v2-n1/05_subway.pdf

Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad. (2010). *La Planificación Estratégica.* Recuperado el 24 de 01 de 2016, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/PlanificacionEstrategica.pdf

FUNDES. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. En FUNDES, *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia* (pág. 196). Colombia: Fotolito Colombia Ltda.

González, C. B. (2015). Presidente ejecutiva nacional de Acodres. (P. l. República, Entrevistador)

Grupo de investigación GPyMes - EAN. (2009). Modelo para la gestión de las organizaciones. En R. P. Uribe, *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (pág. 240). Bogotá D.C.

Guía del viajero. (2010). *Turismo*. Recuperado el 21 de 01 de 2016, de http://www.colombia.com/turismo/guiadelviajero/indexatractivos.asp

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Ibañez Quevedo, D. H., & Camacho Rodríguez, F. M. (2008). *Direccionamiento Estratégico.* Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4144/T11.08%20Q39d.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ICONTEC. (2006). *Norma Técnica Sectorial NTS-TS 001.* Recuperado el 13 de Enero de 2016, de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS001_1.pdf

ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Sectorial NTS-TS 004.* Recuperado el 13 de Enero de 2016, de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTS_TS004.pdf

Instituto Europeo de Emprendimiento. (2011). Empresa y cultura emprendedora. En *La empresa y su entorno* (pág. 20). Madrid: Edebé.

Marcinia, R. (2013). *Gestion Empresarial*. Recuperado el 23 de 01 de 2016, de https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/

Martínez, R. R. (2007). *Factores de competitividad de las Pymes de restaurantes en Bogotá.* Recuperado el 15 de 01 de 2015, de http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes_candelaria.pdf

Melo, A. (2003). *Los problemas de competitividad de un país en conflicto.* Recuperado el 17 de 01 de 2016, de http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubc-103.pdf

Ministerio de Desarrollo Económico. (1996). *Ley 300.* Recuperado el 14 de Enero de 2016, de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1996/ley_0300_1996.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2014). Marca de Certificación de Calidad Turística. Colombia.

Molina, M. d. (Ed.). (1990). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter.* Business School, Madrid, España: Departamento de Publicaciones IE.

Mondragón. (2010). *Investigación, desarrollo e innovación.* Recuperado el 12 de Enero de 2016, de http://www.mondragon.edu/es/empresariales/investigacion

Montoya & Castellanos. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos.* Recuperado el 18 de 01 de 2016, de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/rt/printerFriendly/17600/37350

Murillo, J., & Cinthya, M. (2010). *Investigación Etnográfica.* Recuperado el 27 de Enero de 2016, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf

Quiñonez, G. A. (2014). *Gestión estratégica de mercados internacionales: Una perspectiva integradora.* Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://es.slideshare.net/alejoquinonez/perspectiva-integradora-para-a-interancionalizacin?qid=8a7bb46a-8a7a-4215-9300-ad31fbe65274&v=&b=&from_search=2

RedEmprendia. (2012). *Causas de Fracaso de los Emprendedores.* Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/causas_de_fracaso_de_los_emprendedores.pdf

Revista Dinero. (2013). *Las empresas familiares son mayoría.* Recuperado el 15 de 01 de 2016, de http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738

Revista Dinero. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Recuperado el 14 de Enero de 2016, de http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

Revista Semana. (2015). *Empresas de familia: ¿por qué fracasan?* Recuperado el 17 de Enero de 2016, de http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3

Rodriguez, J. M. (2011). *Silogismos de Investigación.* Tesis Doctoral, Bogotá.

Segovia, A. (2012). *Dinámica de las famiempresas y su incidencia en el desarrolloeconómico.* Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10 ed.). (G. S. Rincón, Ed.) Bogotá D.C: 3R Editores.

Sguerra, M. D. (2014). Empresarios: ¡a invertir! *Computerworld*, 28.

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Texto, C.A.

Anexos

Anexo 1. Producto entregado a empresa El Pargo Rojo - MADE

NOMBRE DE LA EMPRESA: RESTAURANTE EL PARGO ROJO				
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO EXTERNO				
FACTORES	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**
Económico				
Ingreso Percapita	-3	3	-9	
Dinero destinado a Recreación	-2	2	-4	
Precio del Dólar	-3	3	-9	
Salario Minimo	-3	4	-12	
Inflación	-3	4	-12	
Capacidad pago hogares	-1	2	-2	
Tasa de desempleo	-2	2	-4	
Crecimiento económico sector turístico	3	3		9
Tarifas de los peajes	-3	3	-9	
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	3		6
Político				
Conflicto armado	3	2		6
Relaciones con los entes territoriales	2	2		4
Reconocimiento en el Entorno	2	3		6
Seguridad	3	2		6
Políticas tributarias	-2	2	-4	
Legal				
Normatividad POT	-2	3	-6	
Normatividad ambiental	-2	3	-6	
Normatividad sanitaria para restaurantes	3	4		12
Certificación en calidad y sost.turística	3	4		12
Normatividad sobre instalaciones	2	3		6
Ambiental				
Ubicación geográfica	4	4		16
Grupos ambientalistas	-2	4	-8	
Estado de vías	3	4		12
Social				
Uso redes sociales	1	4		4
Tasa de natalidad	2	3		6
Tasa de mortalidad	-1	1	-1	
Estratos sociales	2	2		4
Composición de las familias	3	4		12

Cultural				
Grupos religiosos	2	3		6
Interés por la cultura llanera	4	4		16
Consumo de medios de comunicación	1	4		4
Tiempo de ocio familiar	2	3		6
Actividades de ocio y recreación	2	3		6
Tendencia de consumo fuera del hogar	4	4		16
Tecnológico				
Acceso a internet población	1	4		4
Acceso a smarthphones poblacion	1	4		4
Alfabetismo tecnológico	1	2		2
Tecnologías de conservación de alimentos	2	3		6
Competencia				
Solidez de la propuesta de valor	-2	3	-6	
Penetración en el mercado	-2	3	-6	
Fuerza de marca	2	5		10
Imagen corporativa	-1	5	-5	
Restaurantes cercanos	-2	4	-8	
Asaderos de carne	-2	2	-4	

Anexo 2. Producto entregado a empresa El Pargo Rojo - MADI

NOMBRE DE LA EMPRESA: RESTAURANTE EL PARGO ROJO				
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO				
VARIABLE	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**Limitantes**	**Fortalezas**
Propuesta de valor				
Definiciòn y claridad de la propuesta de valor	-2	5	-10	
Apropiaciòn y difusión de la propuesta de valor	-3	4	-12	
Proceso				
Operaciones				
Capacidad Instalada	-3	5	-15	
Infraestructura	3	4		12
Logistica	-2	4	-8	
Aseguramiento de la calidad	4	5		20
Conocimiento de la norma	2	5		10
Ajuste a la norma.	4	5		20

Definiciòn del proceso	2	5		10
Reservaciones	5	2		10
Recepciòn de clientes	-2	4	-8	
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	4	3		12
Uso de idioma extranjero	-4	3	-12	
Atenciòn al cliente	-1	5	-5	
Pago del servicio	4	3		12
Postservicio	-4	4	-16	
Direccion				
Liderazgo	2	4		8
Delegaciòn de autoridad	-2	3	-6	
Comunicación asertiva	1	4		4
Diagnostico estratègico	2	5		10
Planeaciòn estratègica	-2	5	-10	
Ajuste a los planes	2	5		10
Control estrategico	-3	5	-15	
Medición de desempeño	2	5		10
Estructura Organizacional	-3	2	-6	
Mercadeo				
Conocimiento en mercadeo	2	4		8
Segmentación del mercado	4	4		16
Precio	4	4		16
Promociòn	2	4		8
Relaciones publicas	3	4		12
Distribuciòn	3	4		12
Plaza	4	4		16
Finanzas				
Análisis de costos	5	5		25
Libros contables	5	5		25
Flujo de caja	5	5		25
Balance general	5	5		25
Estado de resultados	5	5		25
Análisis financiero	5	5		25
Endeudamiento				0
Utilidades	5	5		25
EBITDA (Utilidad sin depre.amort.intereses e impuestos)	5	5		25

Talento Humano				
Motivación	-3	4	-12	
Capacitación	3	4		12
Remuneración	4	3		12
Clima organizacional	-4	5	-20	
Cultura organizacional	-2	3	-6	
Productividad	2	4		8
Rotaciòn	3	3		9
I+D+i				
Investigaciòn interna	-3	4	-12	
Alianzas para investigaciòn	-1	4	-4	
Desarrollo de nuevos productos	-1	3	-3	
Mejora de productos ya existentes	-2	3	-6	
Innovación	-2	3	-6	
Tecnología				
Uso de web	1	3		3
Uso de aplicaciones moviles	1	2		2
Uso de redes sociales	-1	3	-3	
Uso de software especializado	2	4		8
Uso de paquetes bàsicos	3	4		12
Uso de bases de datos	-1	3	-3	
Clientes				
Registro (base de datos)	-1	3	-3	
Contacto	2	4		8
Recompra	4	4		16
Descuentos	-1	3	-3	
Satisfacción	4	4		16
Fidelización	4	4		16
Vinculaciòn emocional	3	4		12
Proveedores				
Confiabilidad	4	5		20
Tiempo de relaciòn	4	4		16
Acuerdos especiales	-2	4	-8	
Crédito	4	4		16
Eficiencia en la entrega	4	4		16
Calidad de los productos	4	4		16
Socios				
Tipo de sociedad	1	4		4
Influencia en la toma de decisiones	-3	4	-12	
Tiempo en la empresa	3	4		12
Compromiso con la empresa	-2	4	-8	
Sentido de pertenencia	-1	4	-4	

Anexo 3. Producto entregado empresa El Pargo Rojo – FOLA Analítica

		FORTALEZAS										
	Cuadrante Ofensivo	Aseguramiento de la calidad	Ajuste a la norma.	Segmentación del mercado	Precio	Plaza	Finanzas	Recompra	Satisfacción	Fidelización	Relación con proveedores	**Prom.**
OPORTUNIDADES	Crecimiento económico sector turístico	3	1	2	3	2	1	3	2	2	1	**2,0**
	Certificación en calidad y sost.turística	3	2	0	0	1	2	1	2	2	1	**1,4**
	Ubicación geográfica	1	0	1	0	3	0	2	1	0	1	**0,9**
	Estado de vías	0	1	0	0	3	0	3	3	3	1	**1,4**
	Composición de las familias	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	**0,6**
	Interés por la cultura llanera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,0**
	Tendencia de consumo fuera del hogar	3	0	2	1	1	0	3	3	3	0	**1,6**
	Fuerza de marca	3	1	1	0	2	1	3	2	2	0	**1,5**
		1,75	0,63	1,00	0,50	1,50	0,50	2,00	1,75	1,63	0,50	
		FORTALEZAS										
	Cuadrante Protectivo	Aseguramiento de la calidad	Ajuste a la norma.	Segmentación del mercado	Precio	Plaza	Finanzas	Recompra	Satisfacción	Fidelización	Relación con proveedores	**Prom.**
AMENAZAS	Ingreso Percapita	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**0,3**
	Precio del Dólar	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**0,2**
	Salario Minimo	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**0,3**
	Inflación	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**0,3**
	Tarifas de los peajes	2	0	0	2	2	0	2	2	2	0	**1,2**
	Grupos ambientalistas	1	3	0	0	1	0	1	0	0	0	**0,6**
	Solidez de la propuesta de valor	2	2	2	1	0	2	2	2	2	1	**1,6**
	Restaurantes cercanos	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	**1,6**
		1,25	0,75	0,38	0,50	0,63	0,38	1,50	1,25	0,75	0,25	

		LIMITANTES										
	Cuadrante Preventivo	Definiciòn y claridad de la propuesta de valor	Apropiaciòn y difusión de la propuesta de valor	Planeación y control estratégico	Capacidad Instalada	Uso de idioma extranjero	Investigaciòn interna	Postservicio	Motivación	Clima organizacional	Influencia en la toma de decisiones	**Prom.**
OPORTUNIDADES	Crecimiento económico sector turístico	2	2	0	2	0	2	0	0	0	0	**0,8**
	Certificación en calidad y sost.turística	1	1	2	1	0	0	2	0	0	0	**0,7**
	Ubicación geográfica	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	**0,4**
	Estado de vías	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	**0,2**
	Composición de las familias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,0**
	Interés por la cultura llanera	2	1	0	0	2	1	0	1	0	0	**0,7**
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	**0,8**
	Fuerza de marca	2	2	2	1	2	0	0	1	0	0	**1,0**
		1,25	1,00	1,00	0,88	0,63	0,50	0,25	0,25	0,00	0,00	
		LIMITANTES										
	Cuadrante Defensivo	Planeación y control estratégico	Capacidad Instalada	Apropiaciòn y difusión de la propuesta de valor	Definiciòn y claridad de la propuesta de valor	Investigaciòn interna	Motivación	Postservicio	Uso de idioma extranjero	Clima organizacional	Influencia en la toma de decisiones	**Prom.**
AMENAZAS	Ingreso Percapita	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	**0,3**
	Precio del Dólar	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	**0,3**
	Salario Minimo	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	**0,3**
	Inflación	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	**0,9**
	Tarifas de los peajes	1	2	2	2	0	0	1	0	0	0	**0,8**
	Grupos ambientalistas	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,3**
	Solidez de la propuesta de valor	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	**2,0**
	Restaurantes cercanos	3	2	2	2	1	0	1	1	0	0	**1,2**
		1,50	1,25	1,13	1,00	1,00	0,75	0,38	0,38	0,13	0,13	

Anexo 4.Producto entregado empresa El Pargo Rojo – Plataforma Estratégica

RESTAURANTE EL PARGO ROJO

PROPUESTA PLATAFORMA ESTRATÉGICA: RESTAURANTE Y PESCADERIA EL PARGO ROJO

MISIÓN

Somos un restaurante campestre especializado en la preparación de platos a base de pescados y mariscos, caracterizándonos por ofrecer un ambiente tranquilo, excelente servicio al cliente y productos de alta calidad.

VISIÓN 2020

Somos el principal referente gastronómico de especialidad en el municipio de Restrepo, siendo reconocidos por ofrecer un excelente servicio y atención al cliente, además de caracterizarnos por reinventarnos continuamente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financieros

- Aumentar nuestra rentabilidad manera sostenida.

Clientes

- Desarrollar e implementar programas de gestión de relaciones con nuestros clientes.
- Aumentar el volumen de nuestros clientes, enfocándonos en atraer comensales situados en los municipios de Restrepo y Villavicencio.

Procesos internos

- Establecer y ejecutar estrategias dirigidas a la satisfacción de nuestro personal, buscando su motivación y compromiso con el restaurante.

- Sistematizar los procesos desde la preparación hasta la llegada del plato al comensal, con el fin de optimizar el uso del tiempo.

1

- Fortalecer las estrategias de mercadeo y publicidad, con el fin de generar recordación de marca y posicionamiento de la misma.
- Mejorar la gestión de las relaciones con nuestros proveedores.

Aprendizaje y crecimiento

- Establecer sistemas de comunicación y participación con los colaboradores en pro de construir relaciones más cercanas con los mismos.
- Estandarizar los procesos de preparación de cada plato y capacitar al personal para que cumpla con los lineamientos establecidos.
- Capacitar a nuestro personal en etiqueta, protocolo y servicio.
- Aumentar el número de proveedores con el fin de tener negociaciones más beneficiosas para ambas partes.
- Fortalecer nuestros conocimientos en mercadeo y publicidad.

PRINCIPIOS

- Servicio al cliente: Garantizar la prestación de un excelente servicio a nuestros clientes, haciendo de su visita al restaurante una experiencia satisfactoria.
- Calidad: Garantizar la excelente calidad en los productos ofrecidos a los comensales, partiendo del aseguramiento de la calidad en nuestros insumos y materias primas.
- Trabajo en equipo: Incentivar el trabajo en equipo buscando la existencia de un ambiente laboral participativo y ameno.
- Cumplimiento: Estamos siempre comprometidos con el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

VALORES

- Responsabilidad: Tenemos como prioridad el cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes.
- Honestidad: Velamos por hacer que la información que ofrecemos a nuestros clientes sea siempre veraz, buscando crear una relación de transparencia con los mismos.
- Respeto: Promulgamos el respecto por las necesidades y opiniones de nuestros clientes y en general con la comunidad.
- Calidez: Nos esforzamos siempre por establecer una relación amena y cálida con nuestros clientes.
- Amor: Nuestra organización se preocupa por construir día a día un vínculo emocional con nuestros clientes, destacándose el amor por los mismos y por la organización en general.

Anexo 5. Producto entregado empresa El Pargo Rojo – Plan de acción

Restaurante El Pargo Rojo

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

PLAN DE ACCIÓN - SEGUNDO SEMESTRE 2016

Estrategias	*Actividades*	*Cronograma*		*Resultado*
		Inicio	*Final*	
Rumbo o enfoque	Mediante una reunión con representantes clave dentro de la organización formular la propuesta de valor, incluyendo participantes de todas las áreas	jun-08	jun-15	Propuesta de valor definida
	Diseñar un eslogan contundente en el que se dé a conocer la propuesta de valor	jun-16	jun-20	Diseño del slogan de la empresa incluyendo la propuesta de valor
	Formalización de la propuesta de valor, ubicándola en un lugar visible en la empresa y dándola a conocer a todos los trabajadores	jun-20	jun-30	Inclusión de la propuesta de valor en los menú del restaurante y su publicidad
Retención y satisfacción del personal	Desarrollar el proceso de fortalecimiento en conjunto con los trabajadores, permitiendo que estos conozcan el porqué y para qué de cada una de las estrategias. Además de definir cuál es su papel dentro de las mismas, aceptando sugerencias y opiniones que puedan contribuir al proceso	jun-01	jul-10	Realización de reuniones periódicas en los que se informó a los trabajadores de la necesidad de mejorar muchos aspectos de la empresa y cómo podían ellos contribuir a la mejora continua
	Difusión y apropiación por parte del personal de la plataforma estratégica que se desarrolle	jul-10	jul-30	Entrega de la plataforma estratégica al empresario
Servicio Postventa	Implementar un sistema de comunicación con el cliente en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio y/o producto después del proceso de compra, buscando obtener sugerencias u opiniones por parte del mismo.	jul-05	ago-01	Reunión con los colaboradores recalcando en la importancia de la prestación de un buen servicio y entrega de instrucciones con el fin de que en caja se pregunte a los clientes su percepción acerca del servicio prestado
	Identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de las mismas	ago-05	dic-30	Inclusión de esta sugerencia para su aplicación en el futuro
Mercadeo	A través del uso de herramientas tecnológicas, analizar aspectos que permitan la identificación de puntos clave en cuanto a preferencias de los consumidores.	jun-25	ago-12	A través del software usado por la empresa para el registro de sus clientes, el empresario manifiesta que realizará la aplicación de esta estrategia a partir del año 2017
	sobresalga el logo, eslogan e información de contacto del restaurante	jul-15	ago-12	Inclusión de esta sugerencia para su aplicación en el futuro
	Fortalecer la gestión comercial con proveedores y ampliar el volumen de los mismos	jul-15	ago-12	Búsqueda de nuevos proveedores y negociaciones con los proveedores actuales, con el fin de tener mayor acceso a descuentos u otro tipo de beneficios

Anexo 6. Producto entregado empresa Asadero Los Cumares – MADE

NOMBRE DE LA EMPRESA: LOS CUMARES					
MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO					
FACTORES	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**AMENAZAS**	**OPORTUNIDADES**	**DESCRIPCIÓN**
Económico					
Ingreso Percapita	-3	3	-9		
Dinero destinado a Recreación	-2	2	-4		
Precio del Dólar	-3	3	-9		
Salario Minimo	-3	4	-12		
Inflación	-3	4	-12		
Capacidad pago hogares	-1	2	-2		
Tasa de desempleo	-1	2	-2		
Crecimiento económico sector turístico	3	3		9	
Tarifas de los peajes	-3	3	-9		
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	3		6	
Político					
Conflicto armado	3	2		6	
Relaciones con los entes territoriales	2	2		4	
Reconocimiento en el Entorno	-1	3	-3		
Seguridad	3	2		6	
Políticas tributarias	-2	2	-4		
Legal					
Normatividad POT	2	2		4	
Normatividad ambiental	2	2		4	
Normatividad sanitaria para restaurantes	-4	4	-16		
Cetificación en calidad y sostenibilidad turística	1	4		4	
Normatividad sobre instalaciones	1	4		4	
Ambiental					
Ubicación geográfica	3	4		12	
Grupos ambientalistas	3	2		6	
Estado de vías	1	4		4	
Social					
Uso redes sociales	1	4		4	
Tasa de natalidad	2	3		6	
Tasa de mortalidad	-1	1	-1		
Estratos sociales	2	2		4	
Composición de las familias	3	3		9	
Cultural					
Interés por la cultura llanera	4	4		16	
Consumo de medios de comunicación	1	4		4	
Actividades de ocio y recreación	2	3		6	
Grupos religiosos	2	3		6	
Tendencia de consumo fuera del hogar	4	4		16	
Tecnológico					
Acceso a internet población	1	4		4	
Acceso a smarthphones poblacion	1	4		4	
Alfabetismo tecnológico	1	2		2	
Tecnologías de conservación de alimentos	3	2		6	
Competencia					
Solidez de la propuesta de valor	-1	5	-5		
Penetración en el mercado	-3	4	-12		
Fuerza de marca	-2	3	-6		
Imagen corporativa	-2	3	-6		
Restaurantes cercanos	-4	4	-16		
Otros asaderos de carne (menores precios)	-4	4	-16		

Anexo 7. Producto entregado empresa Asadero Los Cumares – MADI

NOMBRE DE LA EMPRESA: ASADERO LOS CUMARES				
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO				
VARIABLE	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**LIMITANTES**	**FORTALEZAS**
Propuesta de valor				
Propuesta de valor	-2	5	-10	
Proceso				
Operaciones				
Capacidad Instalada	-3	4	-12	
Infraestructura	2	4		8
Logistica	2	4		8
Aseguramiento de la calidad	2	5		10
Conocimiento de la norma	2	5		10
Ajuste a la norma.	2	5		10
Definiciòn del proceso	2	3		6
Reservaciones	5	2		10
Recepciòn de clientes	1	5		5
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	4	3		12
Uso de idioma extranjeros	-3	4	-12	
Atenciòn al cliente	5	5		25
Pago del servicio	2	4		8
Postservicio	-2	4	-8	
Direccion				
Liderazgo	3	4		12
Delegaciòn de autoridad	4	3		12
Comunicación asertiva	4	3		12
Planeaciòn estratègica	3	4		12
Medición de desempeño	-2	4	-8	
Estructura Organizacional	-3	3	-9	
Mercadeo				
Conocimiento	2	4		8
Restaurante				
Segmentación del mercado	-3	4	-12	
Precio	4	2		8
Promociòn	-4	4	-16	
Relaciones publicas	2	4		8
Plaza	3	4		12
Finanzas				
Análisis de costos	5	5		25
Libros contables	5	5		25
Flujo de caja	5	5		25
Balance general	5	5		25
Estado de resultados	5	5		25
Análisis financiero	5	5		25
Endeudamiento	4	4		16
Utilidades	4	4		16
EBITDA (Utilidad sin depre,amort,intereses e impuestos)	5	5		25

Talento Humano				0
Motivación	4	4		16
Capacitación	4	4		16
Remuneración	4	4		16
Clima organizacional	4	4		16
cultura organizacional	4	4		16
Productividad	4	4		16
Rotaciòn	2	4		8
I+D+i				
Investigaciòn interna	-1	4	-4	
Alianzas para investigaciòn	3	4		12
Desarrollo de nuevos productos	-2	3	-6	
Mejora de productos ya existentes	-1	3	-3	
Innovación	-3	3	-9	
Tecnología				
Uso de web	-2	4	-8	
Uso de aplicaciones moviles	-1	4	-4	
Uso de redes sociales	-2	4	-8	
Uso de software especializado	-1	4	-4	
Uso de paquetes bàsicos	1	3		3
Uso de bases de datos	-3	3	-9	
Clientes				
Contacto	4	3		12
Recompra y fidelización	4	4		16
Descuentos	2	4		8
Satisfacción	4	4		16
Vinculaciòn emocional	2	4		8
Proveedores				
Confiabilidad	4	4		16
Tiempo de relaciòn	4	4		16
Acuerdos especiales	3	4		12
Crédito	-2	2	-4	
Eficiencia en la entrega	4	4		16
Calidad de los productos	4	4		16

Anexo 8. Producto entregado empresa Asadero Los Cumares – FOLA Analítica

		FORTALEZAS						
	Cuadrante Ofensivo	Atenciòn al cliente	Finanzas	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Relación con proveedores	**Prom.**
OPORTUNIDAD	Ubicación geográfica	2	1	2	2	1	2	**1,7**
	Interés por la cultura llanera	3	1	3	3	2	1	**2,2**
	Crecimiento económico sector turístico	3	2	3	2	2	2	**2,3**
	Estado de vías	0	0	0	1	1	1	**0,5**
	Composición de las familias	2	1	2	2	2	0	**1,5**
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	1	3	3	3	2	**2,3**
		2,0	1,0	2,2	2,2	1,8	1,3	
		FORTALEZAS						
	Cuadrante Protectivo	Atenciòn al cliente	Finanzas	Talento Humano	Recompra y fidelización	Satisfacción	Relación con proveedores	**Prom.**
AMENAZAS	Normatividad sanitaria para restaurantes	0	2	2	1	1	2	**1,3**
	Ingreso Percapita	0	0	0	1	1	0	**0,3**
	Precio del Dólar	0	0	0	1	1	0	**0,3**
	Salario Minimo	0	0	0	1	1	0	**0,3**
	Inflación	0	0	0	1	1	0	**0,3**
	Penetración en el mercado	2	1	1	2	2	1	**1,5**
	Tarifas de los peajes	1	0	0	1	1	0	**0,5**
	Restaurantes cercanos	3	2	2	2	2	1	**2,0**
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	2	2	2	2	1	**2,0**
		1,0	0,8	0,8	1,3	1,3	0,6	

		LIMITANTES								
	Cuadrante Preventivo	Propuesta de valor	Uso de idioma extranjeros	Segmentación del mercado	Promociòn	Capacidad instalada	Innovación	Uso de bases de datos	Estructura Organizacional	**Prom.**
OPORTUNIDAD	Ubicación geográfica	0	0	2	2	2	0	1	0	**0,9**
	Interés por la cultura llanera	3	1	3	3	1	2	1	1	**1,9**
	Crecimiento económico sector turístico	2	1	1	2	1	0	1	1	**1,1**
	Estado de vías	0	1	0	0	1	0	0	0	**0,3**
	Composición de las familias	2	1	2	1	0	0	0	0	**0,8**
	Tendencia de consumo fuera del hogar	2	1	2	1	1	0	1	1	**1,1**
		1,50	0,83	1,67	1,50	1,00	0,33	0,67	0,50	

		LIMITANTES								
	Cuadrante Defensivo	Propuesta de valor	Uso de idioma extranjeros	Segmentación del mercado	Promociòn	Capacidad instalada	Innovación	Uso de bases de datos	Estructura Organizacional	**Prom.**
AMENAZAS	Normatividad sanitaria para restaurantes	0	0	0	0	2	2	0	0	**0,5**
	Ingreso Percapita	0	0	1	0	1	0	0	0	**0,3**
	Precio del Dólar	0	1	0	1	1	1	0	0	**0,5**
	Salario Minimo	0	0	1	0	1	0	0	0	**0,3**
	Inflación	0	1	0	1	2	2	0	0	**0,8**
	Penetración en el mercado	3	3	2	3	2	2	2	2	**2,4**
	Tarifas de los peajes	1	0	0	0	0	0	0	0	**0,1**
	Restaurantes cercanos	3	1	1	3	3	2	2	2	**2,1**
	Otros asaderos de carne (menores precios)	3	1	1	3	3	2	2	2	**2,1**
		1,1	0,8	0,7	1,2	1,7	1,2	0,7	0,7	

Anexo 9. Producto entregado empresa Asadero Los Cumares – Plataforma Estratégica

PROPUESTA PLATAFORMA ESTRATÉGICA: ASADERO LOS CUMARES

MISIÓN

Somos un restaurante - asadero dedicado a la cocina tradicional llanera, ofrecemos productos de la mejor calidad, autenticidad y sabor, además brindamos una excelente atención al cliente.

VISIÓN 2020

Somos el restaurante de comida tradicional llanera con mayor reconocimiento en el mercado del municipio de Cumaral, caracterizándonos por ofrecer sabores autóctonos, alta calidad en nuestros platos y una excelente atención al cliente, sobresaliendo por la exquisitez de nuestra mamona.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financieros

- Aumentar nuestras utilidades de manera sostenida.

Cliente

- Desarrollar mecanismos enfocados a retener y fidelizar a nuestros clientes.
- Aumentar el volumen de nuestros clientes atrayendo clientes del mercado local y un mayor número de turistas.

Procesos internos

- Fortalecer nuestros servicio y atención al cliente.
- Mejorar la ambientación en nuestro establecimiento, así como la presentación de nuestro personal.
- Optimizar la presentación de nuestros platos.
- Adecuar nuestros procesos e instalaciones, de manera que Los Cumares cumpla a cabalidad con la normatividad establecida.
- Establecer estrategias de mercadeo contundentes que nos permitan sobresalir entre los competidores.

Aprendizaje y crecimiento

- Incentivar el aprendizaje en nuestros colaboradores, que permitan mejorar nuestro servicio, a través de capacitación en atención al cliente y cursos de inglés.
- Definir el enfoque que se dará a nuestro restaurante, con el fin de acercar a nuestros clientes a una verdadera experiencia llanera.
- Capacitarnos en la normatividad vigente aplicable a nuestro tipo de negocio.
- Fortalecer nuestros conocimientos en mercadeo y publicidad.

PRINCIPIOS

- Identidad: Procuramos ser contribuyentes a la conservación de la cultura llanera tradicional, aportando al reconocimiento de la riqueza gastronómica de nuestra región por parte de nacionales y extranjeros.
- Servicio al cliente: Respondemos de manera óptima a las necesidades de nuestros clientes, preocupándonos por atender solicitudes, sugerencias o reclamos.
- Calidad: Garantizamos la aplicación de buenas prácticas en nuestros procesos, cumpliendo a cabalidad con la reglamentación sanitaria y de manejo de alimentos.
- Cumplimiento: Nos preocupamos por cumplir siempre con los requerimientos de nuestros clientes, ofreciendo siempre autenticidad y tradición en nuestros platos.
- Sentido de pertenencia: Nos constituimos como una gran familia, haciendo compatibles los proyectos de vida individuales con el avance de la organización.

VALORES

- Honestidad: Velamos por hacer que el servicio que ofrecemos cumpla a cabalidad con lo prometido a nuestros clientes, a través del uso de buenas prácticas en los diferentes procesos.
- Responsabilidad: Tenemos como prioridad el cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes, así como con el cumplimiento de las metas que nos fijamos a nivel organizacional.
- Respeto: Promulgamos el respecto por las necesidades y opiniones de nuestros clientes y en general con la comunidad.
- Amor: Para nuestra organización es fundamental la creación de vínculos emocionales positivos entre colaboradores, así como entre la organización y sus clientes.
- Solidaridad: Creemos que la cooperación y ayuda mutua son pilares de desarrollo para nuestra organización y otras afines.

Anexo10. Producto entregado empresa Asadero Los Cumares – Plan de acción

Asadero Los Cumares

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

PLAN DE ACCIÓN - SEGUNDO SEMESTRE 2016

Estrategias	*Actividades*	*Cronograma*		*Resultado*
		Inicio	*Final*	
Gestión de relación con los clientes	Creación de una base de datos de los clientes	jun-30	jul-30	Diseño de base de datos en fomato Acces
	Creación de Redes sociales con información de promociones, eventos, fotos de clientes, contacto y ubicación	jun-30	jul-10	Actualización de la página de Facebook del asadero, incluyendose ubicación, información de contacto y trayectoria del establecimiento.
	Implementar sistemas de felicitación a clientes en redes sociales y de manera personal en el establecimiento	jun-30	ago-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Creación de página web con menú, fotos del lugar, mapa, dirección, reseña histórica, entre otros.	jun-30	jul-05	Página web en la que se incluyó menú, fotos del lugar, mapa, dirección, reseña histórica, entre otros.
Rumbo o enfoque	Mediante una reunión con representantes clave dentro de la organización formular la propuesta de valor.	may-30	jun-10	Propuesta de valor definida
	Diseñar un eslogan contundente en el que se dé a conocer la propuesta de valor	jun-15	jun-30	Diseño del eslogan: "Autenticidad, tradición y sabor al mejor estilo llanero"
	Formalización de la propuesta de valor, ubicándola en un lugar visible en la empresa y dándola a conocer a todos los trabajadores	jun-30	jul-15	Inclusión de la propuesta de valor en la misión de la empresa
Estudios de satisfacción	Implementar un sistema de comunicación con el cliente en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio y/o producto después del proceso de compra, buscando obtener sugerencias u opiniones por parte del mismo.	jul-03	ago-10	Creación de correo electrónico y disposición de una línea telefónica exclusiva a la atención de clientes.
	Identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de las mismas	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
Servicio y atención al cliente	Vincular al personal a capacitaciones en temas como idioma inglés y atención al cliente	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Fortalecer los conocimientos del personal, a través de capacitaciones de manejo de alimentos y normas sanitarias.	ago-10	dic-10	Socialización con el empresario con posibilidad de implementación en el futuro
	Tener a disposición de clientes extranjeros menús en inglés, que contengan descripciones de los platos ofrecidos, para de esta forma mejorar y facilitar la experiencia de compra	jul-15	jul-30	Diseño de un menú en español y en inglés

Anexo 11. Producto entregado empresa Cabañas El Edén del Llano – MADE

NOMBRE DE LA EMPRESA: El Edén del Llano				
MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO				
FACTORES	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**AMENAZA**	**OPORTUNIDAD**
Económico				
Ingreso Percapita	-3	3	-9	
Dinero destinado a Recreación	3	3		9
Precio del Dólar	4	4		16
Salario Minimo	-3	3	-9	
Inflación	-3	3	-9	
Tasa de desempleo	-2	4	-8	
Capacidad pago hogares	-2	3	-6	
Crecimiento económico sector turístico	4	4		16
Tarifas de los peajes	-2	4	-8	
Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	3	4		12
Político				
Conflicto armado	3	3		9
Relaciones con los entes territoriales	3	4		12
Reconocimiento en el Entorno	1	4		4
Seguridad	3	3		9
Políticas tributarias	-2	3	-6	
Legal				
Normatividad POT	2	2		4
Normatividad ambiental	3	3		9
Normatividad recreación y deporte	2	3		6
Cetificación en calidad y sostenibilidad turística	-4	4	-16	
Registro Nacional de Turismo	-3	4	-12	
Ambiental				
Grupos ambientalistas	2	3		6
Zonas para realizar actividades al aire libre	4	4		16
Estado de vías	3	3		9
Ubicación geográfica	-3	4	-12	
Social				
composición de las familias	3	3		9
estratos sociales	2	3		6
Uso redes sociales	2	4		8
Tasa de natalidad	3	4		12
Tasa de mortalidad	2	3		6
Comunidades LGTBI	-3	3	-9	

Cultural				
Consumo de medios de comunicación	2	2		4
Tiempo de ocio familiar	3	4		12
Actividades de ocio y recreación	3	4		12
Grupos religiosos	2	3		6
Interés por la cultura llanera	2	3		6
Tecnológico				
acceso a internet poblacion	2	4		8
acceso a smarthphones poblacion	2	4		8
Alfabetismo tecnológico	2	4		8
Competencia				
Solidez de la propuesta de valor	-3	3	-9	
capacidad instalada o de cobertura	-3	4	-12	
penetración en el mercado	-3	5	-15	
fuerza de marca	-4	5	-20	
Imagen corporativa	-5	5	-25	

Anexo 12. Producto entregado empresa Cabañas El Edén del Llano – MADI

NOMBRE DE LA EMPRESA: Cabañas el Edén del Llano				
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO				
VARIABLE	**CALIFICACIÓN**	**IMPACTO**	**LIMITANTES**	**FORTALEZAS**
Propuesta de valor				
propuesta de valor	3	5		15
Proceso				
Operaciones				
Capacidad Instalada	2	4		8
Infraestructura	3	3		9
Logistica	2	4		8
Aseguramiento de la calidad	2	4		8
Conocimiento de la norma	-4	4	-16	
Ajuste a la norma.	-4	4	-16	
Definiciòn del proceso	3	3		9
Reservaciones	4	4		16
Recepciòn de clientes	2	4		8
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	3	3		9
Uso de idioma extranjeros	-4	3	-12	
Atenciòn al cliente	4	4		16
Pago del servicio	3	3		9
Postservicio	2	3		6

Direccion				
Liderazgo	-3	4	-12	
Delegaciòn de autoridad	-3	4	-12	
Comunicación asertiva	-2	4	-8	
Planeaciòn estratègica	-5	4	-20	
Ajuste a los planes	-3	4	-12	
-Medición de desempeño	-4	3	-12	
Estructura Organizacional	-4	2	-8	
Mercadeo				
Conocimiento	-3	4	-12	
Alojamiento				
Segmentación del mercado	3	4		12
Precio	4	4		16
Promociòn	-4	4	-16	
Relaciones publicas	2	4		8
Distribuciòn				
Plaza				
Finanzas				
Finanzas	-5	4	-20	
Talento Humano				
Motivación	-4	3	-12	
Capacitación	-4	3	-12	
Remuneración	3	3		9
Clima organizacional	2	4		8
cultura organizacional	-4	3	-12	
Productividad	3	3		9
Rotaciòn	-3	3	-9	
I+D+i				
Investigaciòn interna	-4	2	-8	
Alianzas para investigaciòn	-4	2	-8	
Desarrollo de nuevos productos	-4	3	-12	
Mejora de productos ya existentes	-4	2	-8	
Innovación	-4	4	-16	
Tecnología				
Uso de web	2	4		8
Uso de aplicaciones moviles	-3	3	-9	
Uso de redes sociales	-3	4	-12	
Uso de software especializado	-4	2	-8	
Uso de paquetes bàsicos	3	2		6
Uso de bases de datos	-3	4	-12	

Clientes				
Registro (base de datos)	-3	4	-12	
Contacto	2	4		8
Recompra y fidelización	4	5		20
Descuentos	3	3		9
satisfacción y vinculacion emocional	4	4		16
Proveedores				
Confiabilidad	1	2		2
Tiempo de relaciòn	2	2		4
Acuerdos especiales	-5	2	-10	
Crédito	4	2		8
Eficiencia en la entrega	2	2		4
Calidad de los productos	3	3		9

Anexo 13. Producto entregado empresa Cabañas El Edén del Llano – FOLA Analítica

		FORTALEZAS								
	CUADRANTE OFENSIVO	Propuesta de valor	Reservaciones	Atenciòn al cliente	Segmentación del mercado	Precio	Servicio	Recompra y fidelización	Satisfacción y vinculación emocional	**PROMEDIO**
OPORTUNIDADES	Dinero destinado a recreación	0	0	0	0	2	0	0	0	**0,29**
	Participación de la región dentro del turismo nacional (%)	2	1	1	1	1	0	0	2	**0,86**
	Normatividad ambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,00**
	Grupos ambientalistas	0	0	0	0	0	0	0	0	**0,00**
	Zonas para realizar actividades al aire libre	0	0	0	1	0	1	1	1	**0,57**
	Tiempo de ocio familiar	1	0	0	1	0	0	0	2	**0,43**
	Actividades de ocio y recreación	0	0	3	1	0	1	1	2	**1,14**
PROMEDIO		**0,43**	**0,14**	**0,57**	**0,57**	**0,43**	**0,29**	**0,29**	**1,00**	

		FORTALEZAS								
	CUADRANTE PROTECTIVO	Propuesta de valor	Reservaciones	Atenciòn al cliente	Segmentación del mercado	Precio	Servicio	Recompra y fidelización	Satisfacción y vinculación emocional	**PROMEDIO**
AMENAZAS	Certificacion en calidad y sostenibilidad turistica	0	0	1	0	0	1	0	0	**0,29**
	Registro Nacional de turismo	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
	Ubicación Geografica	2	0	0	0	0	0	0	0	**0**
	Capacidad instalada o de cobertura	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
	Penetracion en el mercado	1	1	1	1	2	2	2	2	**1,57**
	Fuerza de marca	1	0	1	1	1	2	1	1	**1,00**
	Imagen Corporativa	0	1	2	1	2	2	2	2	**1,71**
PROMEDIO		**0,57**	**0,29**	**0,71**	**0,43**	**0,71**	**1,00**	**0,71**	**0,71**	

Anexo 14. Producto entregado empresa Cabañas El Edén del Llano – Plataforma Estratégica

Fortalecimiento Empresarial

Cabañas El Eden del llano

PLATAFORMA ESTRATÉGICA: CABAÑAS EL EDÉN DEL LLANO

MISION

Somos una empresa de alojamiento campestre, que ofrece un espacio propicio para la relajación, tranquilidad y nos esforzamos por generar un ambiente libre del estrés de la vida cotidiana, preocupándonos por brindar el mejor servicio y lograr asi la satisfacción de todos nuestros clientes.

VISION 2020

Somos la mejor empresa de alojamiento campestre del municipio de Restrepo- Meta, siendo reconocida por ofrecer un ambiente tranquilo y libre de estrés a todos nuestros clientes.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Enfocado a finanzas

- Aumentar utilidades de manera sostenida.

Enfocados al cliente

- Fortalecer la relación con nuestros clientes brindándoles siempre un servicio de alta calidad (Retención).
- Aumentar el volumen de nuestros clientes

Enfocados a procesos internos

- Realizar las adecuaciones o ajustes pertinentes con el fin de cumplir cabalmente con la normatividad establecida para el sector en el que nos movemos.
- Fortalecer nuestras estrategias publicitarias con el fin de atraer nuevos clientes.
- Implementar un sistema contable y financiero que nos permita registrar y controlar nuestras operaciones.
- Posicionar el nombre de nuestras cabañas en el mercado local.

1

Enfocados a aprendizaje y crecimiento

- Capacitar a nuestro personal en servicio y atención al cliente.
- Capacitamos en la normatividad vigente aplicable a nuestro tipo de negocio.
- Adquisición de un software contable para llevar nuestros registros.
- Capacitamos en marketing turístico.

PRINCIPIOS

- Satisfacción del cliente: Brindar siempre un servicio de alta calidad a nuestros clientes pensando en su comodidad y satisfacción.
- Cordialidad: Nos enfocamos por entablar y mantener siempre buenas relaciones con nuestros clientes, colaboradores y con la población en general.
- Desconexión: Es primordial para nosotros mantener un ambiente natural donde nuestros clientes puedan disfrutar desconectándose de su vida cotidiana.
- Tranquilidad: Nos comprometemos por mantener un ambiente de quietud, relajación y bienestar para que la estancia de nuestros clientes sea la más agradable.

VALORES

- Honestidad: Obrar siempre con transparencia ante nuestros clientes diciéndoles siempre la verdad de nuestro servicio.
- Respeto: Mantener siempre una conducta adecuada al momento de referirnos a nuestros clientes, dentro y fuera de la empresa.
- Responsabilidad: Tenemos como prioridad velar siempre por que todos los servicios que ofrece nuestra empresa sean realizados de la mejor manera cumpliendo con todas las metas que tiene propuesta la empresa.
- Compromiso: Estar siempre comprometidos con el cuidado de nuestras instalaciones y el servicio a nuestros clientes para el crecimiento de nuestra empresa.
- Amor: Para nuestra empresa es de gran importancia establecer vínculos emocionales con nuestros clientes para hacer de la estadía satisfactoria y armónica.

Anexo 15. Producto entregado empresa Cabañas El Edén del Llano – Plan de acción

Cabañas El Edén del Llano

PLAN DE ACCIÓN - SEGUNDO SEMESTRE 2016

Estrategias	*Actividades*	*Cronograma*		*Resultado*
		Inicio	*Final*	
Rumbo o enfoque	Actualización de redes sociales, buscando difundir claramente la propuesta de valor.	abr-16	abr-30	Creación de una página en Facebook
Programa de gestión de relación con los clientes	Creación de una base de datos de los clientes	jun-30	ago-30	Diseño e inicio de implementación de base de datos de los clientes
	Actualización de perfiles en distintas redes sociales (facebook, instragram, twitter), en donde se comparta información propia de la empresa (fotos con clientes, de instalaciones, información de contacto y ubicación).	may-01	may-15	Publicaciones relacionadas con las cabañas (datos de contacto y promociones)
	Implementar sistemas de felicitación a clientes en redes sociales y de manera personal en el establecimiento, ya sea por cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, etc.	jul-30	ago-30	Entrega de obsequios a huéspedes que cumplan años o en otras fechas especiales, así como descuentos y promociones especiales
Claims management	Creación de un correo electrónico y adquisición de una línea telefónica exclusiva a la atención de clientes y no clientes interesados en hacer consultas o reservaciones.	may-16	jun-16	Correo electrónico institucional e implementación de sistema de reservas en la página web
	Buzón de sugerencias y recomendaciones, ya sea de forma física y electrónica	jul-20	ago-20	Disposición de canales electrónicos para clientes
	Implementar un sistema de servicio postventa en el que se indague sobre cómo le pareció el servicio después del proceso de compra,	jul-20	ago-20	Implementación de estrategias postventa
	Disponer de una persona que se encargue de la recepción de la información que se busca obtener con las actividades anteriores, identificar sugerencias clave y enfocar recursos a la satisfacción de	jul-30	sept-30	Asignación de las funciones correspondoentes a la gestión de clientes a la empresaria.
Organización Finanzas	Creación de una base contable para tener claridad en ingresos y egresos.	jun-15	jul-15	Registro de la información contable en plataforma ATTIS
Ajuste a la norma	Buscar capacitación en lo que respecta a normas aplicables a alojamiento rural	jun-20	ago-20	Revisión de la normatividad recomedada, por parte de la empresaria

Anexo 16. Encuesta realizada a empresarios

PREGUNTA	***Totalmente en Desacuerdo***	***Parcialmente en desacuerdo***	***Parcialmente De acuerdo***	***Totalmente de Acuerdo***
1. ¿Considera usted que ha beneficiado a su empresa la gestión realizada durante el Proceso de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas del municipio de Restrepo (Meta)?				
2. ¿Considera usted que la calidad del servicio que presta ha mejorado desde el inicio del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta)?				
3. ¿Considera usted que la atención de las pasantes del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta) ha sido buena?				
4. ¿Considera usted que el taller referente al Desarrollo Organizacional brindado dentro del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta) ha ido útil?				
5. ¿Considera usted que el taller referente al Habilidades Gerenciales brindado dentro del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta) ha ido útil?				
6. ¿Considera usted que el taller referente a Mercadeo brindado dentro del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta) ha ido útil?				
7. ¿Considera que sus ventas han tenido un crecimiento desde el inicio del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta)?				
8. ¿Cómo considera el dominio de las pasantes y los docentes del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta) frente al proceso?				
9. ¿Considera que existió claridad en el trabajo que evidenciaba los resultados del diagnóstico durante el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta)?				
10. ¿Cree que fueron suficientes los talleres realizados durante el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta)?				
11. Desde el inicio del proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas de Restrepo (Meta), ¿ha cambiado su opinión con respecto a sus competidores (directos, indirectos)?				
12. ¿Cree que la posición competitiva de su empresa ha mejorado desde el inicio del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a Empresas Turísticas del municipio de Restrepo (Meta)?				
13. ¿Cree que las estrategias propuestas para aumentar el nivel de ventas de su empresa han tenido un efecto positivo?				

14. ¿Considera que es pertinente el plan de acción propuesto por las pasantes durante el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial a empresas turísticas del municipio de Restrepo (Meta)?				

Califique de 1 a 10 el fortalecimiento percibido de su empresa con la ejecución del proyecto de Fortalecimiento empresarial en el municipio de Restrepo (Meta)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
15. Claridad en la propuesta de valor de su empresa.										
17. Gestión de la relación con sus proveedores.										
18. Gestión de la relación con sus clientes.										
19. Gestión de la relación con sus Inversores/accionistas.										
20. Gestión de la relación con sus empleados.										
21. Prestación del servicio.										
22. Conocimiento del mercado.										
23. Utilización de estrategias de mercadeo en su empresa.										
24. Administración en su empresa.										
25. Situación financiera de su empresa.										
26. Sostenibilidad de su empresa.										
27. Conocimiento del entorno competitivo.										
28. Conocimiento del entorno económico.										
29. Conocimiento del entorno político.										
30. Conocimiento del entorno cultural.										
31. Conocimiento del entorno legal.										
32. Conocimiento del entorno ambiental.										
33. Conocimiento del entorno social.										

Anexo 17. Cartas de agradecimiento por parte de los empresarios

Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

Cordial Saludo,

Por medio de la presente la empresa **Asadero Los Cumares** con NIT 21180934-1, vinculada al proyecto **de Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** expresa su agradecimiento por la trasferencia de conocimiento y el acompañamiento al fortalecimiento de nuestra empresa desde el mes de septiembre de 2015 y que continuará hasta septiembre de este año realizado por el profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera y las estudiantes Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo y Kelly Joana Vargas Betancur de administración de empresas.

La realización de los procesos asociados a este proyecto nos ha permitido conocer la realidad situacional de nuestra empresa a través del diagnóstico estratégico realizado, tener un enfoque más claro que nos permitió el establecimiento de nuestra propuesta de valor, y la estructuración de una plataforma estratégica nos permitió fortalecer nuestro direccionamiento.

Cordialmente,

Luz Marina Bernal López
C.C. 21180934 de Cumaral (Meta)

PESCADERO EL PARGO ROJO SAS

Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

Por medio de la presente certifico que la empresa **Pescadero Pargo Rojo SAS** con NIT 900611885-8, vinculada al proyecto de **Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** recibió transferencia de conocimiento de la Perspectiva Integradora de la Gestión Empresarial desarrollada por el Profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera Identificado con Cédula de Ciudadanía 86'050.829 de Villavicencio y que las Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo con C.C. 1.120.574.958 de San José del Guaviare con código 146002913 y Kelly Joana Vargas Betancur con C.C. 1.121.913.576 de Villavicencio con código 146002936 acompañaron el proceso de diagnóstico, y de formulación de la plataforma estratégica y del plan de acción a 6 meses.

En atención a lo anterior, agradecemos la colaboración recibida por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos y esperamos poder continuar vinculados a proyectos de esta índole.

Cordialmente,

Gloria N. Gutiérrez Piñeros
C.C 41.689.500

FAC. CIENCIAS ECONÓMICAS
Correspondencia Recibida
03 AGO 2016
Fecha:
Hora: 4:15 pm
Nombre: Danny

Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

Cordial Saludo,

Por medio de la presente la empresa **Cabañas El Edén del Llano** con NIT 1121841795 - 5, vinculada al proyecto **de Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** expresa su agradecimiento por la trasferencia de conocimiento y el acompañamiento al fortalecimiento de nuestra empresa desde el mes de septiembre de 2015 y que continuará hasta septiembre de este año realizado por el profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera y las estudiantes Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo y Kelly Joana Vargas Betancur de administración de empresas.

La realización de los procesos asociados a este proyecto nos ha permitido conocer la realidad situacional de nuestra empresa a través del diagnóstico estratégico realizado, tener un enfoque más claro que nos permitió el establecimiento de nuestra propuesta de valor, y la estructuración de una plataforma estratégica nos permitió fortalecer nuestro direccionamiento.

Cordialmente,

Jeimy Johanna Londoño Rocha
C.C. 1121841795

Anexo 18. Certificación entrega de productos por parte de los empresarios

Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

Por medio de la presente certifico que la empresa **Asadero Los Cumares** con NIT 21180934-1, vinculada al proyecto de **Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** recibió transferencia de conocimiento de la Perspectiva Integradora de la Gestión Empresarial desarrollada por el Profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera Identificado con Cédula de Ciudadanía 86'050.829 de Villavicencio y que las Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo con C.C. 1.120.574.958 de San José del Guaviare con código 146002913 y Kelly Joana Vargas Betancur con C.C. 1.121.913.576 de Villavicencio con código 146002936 acompañaron el proceso de diagnóstico, y de formulación de la plataforma estratégica y del plan de acción a 6 meses.

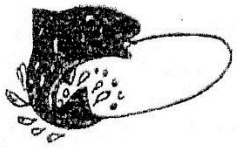
En atención a lo anterior, agradecemos la colaboración recibida por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos y esperamos poder continuar vinculados a proyectos de esta índole.

Cordialmente,

FAC. CIENCIAS ECONOMICAS
Correspondencia Recibida
Fecha: 03 AGO 2016
Hora: 3:00 pm
Nombre: Dunny

Luz Marina Bernal Lopez

Luz Marina Bernal López
C.C. 21180934 de Cumaral (Meta)



PESCADERO EL PARGO ROJO SAS

Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

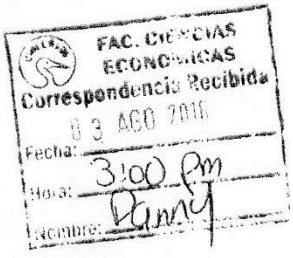
Cordial Saludo,

Por medio de la presente la empresa **Pescadero Pargo Rojo SAS** con NIT 900611885-8, vinculada al proyecto **de Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** expresa su agradecimiento por la trasferencia de conocimiento y el acompañamiento al fortalecimiento de nuestra empresa desde el mes de septiembre de 2015 y que continuará hasta septiembre de este año realizado por el profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera y las estudiantes Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo y Kelly Joana Vargas Betancur de administración de empresas.

La realización de los procesos asociados a este proyecto nos ha permitido conocer la realidad situacional de nuestra empresa a través del diagnóstico estratégico realizado, tener un enfoque más claro que nos permitió el establecimiento de nuestra propuesta de valor, y la estructuración de una plataforma estratégica nos permitió fortalecer nuestro direccionamiento.

Cordialmente,

Gloria N. Gutiérrez Piñeros
C.C 41.689.500



Kilómetro 9 Vía Villavicencio –Restrepo
Tel: 320 242 30

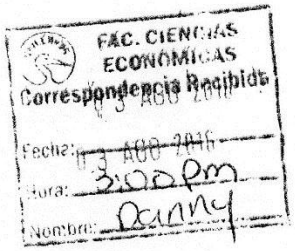
Villavicencio, 27 de julio de 2016

Doctor:
RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano
Facultad de Ciencia económicas
Universidad de los Llanos

Por medio de la presente certifico que la empresa **Cabañas El Edén del Llano** con NIT 1121841795 - 5, vinculada al proyecto de **Fortalecimiento de las empresas del sector turístico del Municipio de Restrepo,** recibió transferencia de conocimiento de la Perspectiva Integradora de la Gestión Empresarial desarrollada por el Profesor Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera Identificado con Cédula de Ciudadanía 86'050.829 de Villavicencio y que las Pasantes en Proyección Social Yesica Lorena Hernández Castillo con C.C. 1.120.574.958 de San José del Guaviare con código 146002913 y Kelly Joana Vargas Betancur con C.C. 1.121.913.576 de Villavicencio con código 146002936 acompañaron el proceso de diagnóstico, y de formulación de la plataforma estratégica y del plan de acción a 6 meses.

En atención a lo anterior, agradecemos la colaboración recibida por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos y esperamos poder continuar vinculados a proyectos de esta índole.

Cordialmente,



Jeimy Johanna Londoño Rocha
C.C. 1121841795