



Plan de mejoramiento para el restaurante El Jordán de Guadalajara de Buga en el año de
2023

Harrisond Jesús Herrada Manrique ID: 631617

Luisa Fernanda Aguirre Vásquez ID: 620164

Paola Andrea Rodríguez Vásquez ID: 651390

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Guadalajara de Buga (Valle del Cauca)

Programa Administración de Empresas

20 de mayo de 2022

Plan de mejoramiento para el restaurante El Jordán de Guadalajara de Buga en el año de
2023

Harrisond Jesús Herrada Manrique ID: 631617

Luisa Fernanda Aguirre Vásquez ID: 620164

Paola Andrea Rodríguez Vásquez ID: 651390

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor(a)

Sigifredo Serna Ospina

Magister

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Sur Occidente
Sede Guadalajara de Buga (Valle del Cauca)
Programa Administración de Empresas
20 de mayo de 2022

Dedicatoria

Agradecimientos

Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
Planteamiento del problema.....	15
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Justificación	18
Estado del Arte.....	20
Marco Referencial.....	27
Marco Contextual.....	27
Restaurante El Jordán	28
Análisis Económico Nacional	31
Mercado mundial y nacional del turismo	33
Análisis del mercado nacional y regional de los restaurantes	35
Marco Teórico.....	39
Los Restaurantes y la industria del turismo.....	39
El Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)	41
Análisis PEST / PESTEL.	51
Cinco Fuerzas de Porter.....	53
Marco Legal	55
Normatividad Obligatoria.....	55
Normatividad no Obligatoria.....	57
Metodología	58
Enfoque de la investigación	58
Alcance de la investigación.....	59
Determinación de la población y/o muestra.....	59
Recopilación de la información	60
Resultados.....	62
Informe de diagnóstico de entorno y componentes organizacionales.....	62

Matriz Pestel.....	62
5 fuerzas de Porter.....	64
Amenazas de nuevos competidores.....	64
Rivalidad entre competidores.....	64
Productos sustitutos.....	64
Poder de negociación de los compradores.....	65
Poder de negociación de los proveedores.....	65
Matriz MMGO.....	65
Componente 1 – Análisis de Entorno Económico.....	65
Componente 2 – Direccionamiento Estratégico.....	67
Componente 3 – Gestión de Mercadeo.....	68
Componente 4 – Cultura Organizacional.....	70
Componente 5 – Estructura Organizacional.....	71
Componente 6 –Gestión de Producción.....	72
Componente 7 – Gestión Financiera.....	73
Componente 8 – Gestión Humana.....	74
Componente 9 – Logística.....	76
Componente 10 – Asociatividad.....	78
Componente 11 – Comunicación e información.....	79
Componente 12 – Innovación y conocimiento.....	80
Componente 13 – Responsabilidad Social.....	81
Componente 14 – Gestión Ambiental.....	82
Informe de potencialidades problemáticas y recomendaciones.....	83
Componente 1 – Análisis de Entorno Económico.....	83
Componente 2 – Direccionamiento Estratégico.....	84
Componente 3 – Gestión de Mercadeo.....	86
Componente 4 – Cultura Organizacional.....	88
Componente 5 – Estructura Organizacional.....	89
Componente 6 –Gestión de Producción.....	90
Componente 7 – Gestión Financiera.....	91
Componente 8 – Gestión Humana.....	92

Componente 9 – Logística.....	94
Componente 10 – Asociatividad	94
Componente 11 – Comunicación e información	95
Componente 12 – Innovación y conocimiento	97
Componente 13 – Responsabilidad Social	97
Componente 14 – Gestión Ambiental	98
Informe General de Resultados matriz MMGO.....	99
Plan de mejora.....	101
Conclusiones	105
Recomendaciones	107
Referencias.....	109
Anexos	115

Lista de tablas

Tabla 1	Número anual de Turistas en Colombia.....	35
Tabla 2	PIB PIB Colombia y PIB sector Hoteles y Restaurantes	36
Tabla 3	Descriptores de la Variable Principios de Planeación	45
Tabla 4	Variables de Componente Organizacional Direccionamiento Estratégico	47
Tabla 5	Indicador de desempeño Componentes Organizacionales	48
Tabla 6	Instrumento de Priorización	50
Tabla 7	Matriz Metodológica.....	61
Tabla 8	Matriz PESTEL Restaurante el Jordán	63
Tabla 9	Resultados Componente Entorno Económico.....	66
Tabla 10	Resultados Componente Direccionamiento Estratégico	67
Tabla 11	Resultados Componente Gestión de mercadeo.....	69
Tabla 12	Resultados Componente Cultura Organizacional	70
Tabla 13	Resultados Componente Estructura Organizacional.....	71
Tabla 14	Resultados Componente Gestión de Producción	72
Tabla 15	Resultados Componente Gestión Financiera	74
Tabla 16	Resultados Componente Gestión Humana.....	75
Tabla 17	Resultados Componente Logística.....	77
Tabla 18	Resultados Componente Asociatividad	78
Tabla 19	Resultados Componente Comunicación e información	79
Tabla 20	Resultados Componente Innovación y conocimiento.....	80
Tabla 21	Resultados Componente Responsabilidad Social	81
Tabla 22	Resultados Componente Gestión Ambiental	82
Tabla 23	Componentes Organizacionales Ordenados por Estadio	101
Tabla 24	Mapa de Problemas de Componentes organizacionales prioritarias l.....	102
Tabla 25	Plan de mejora Restaurante el Jordán	103

Lista de figuras

Figura 1	Mapa resumen Marco Referencial.....	27
Figura 2	Carta restaurante el Jordán.....	29
Figura 3	Mapa ubicación Restaurante el Jordán	30
Figura 4	Organigrama Restaurante el Jordán.....	31
Figura 5	Mapa Resumen Marco Teórico	39
Figura 6	Fases Planeación Estratégica	42
Figura 7	Mapa de Gestión de la Empresa	49
Figura 8	Cronograma de Actividades	51
Figura 9	Cinco Fuerzas de Porter.....	54
Figura 10	Resultados Componente Entorno Económico	67
Figura 11	Resultados Componente Direccionamiento Estratégico.....	68
Figura 12	Resultados Componente Gestión de mercadeo.....	69
Figura 13	Resultados Componente Cultura Organizacional	70
Figura 14	Resultados Componente Estructura Organizacional	71
Figura 15	Resultados Componente Gestión de Producción.....	73
Figura 16	Resultados Componente Gestión Financiera	74
Figura 17	Resultados Componente Gestión Humana	76
Figura 18	Resultados Componente Logística	77
Figura 19	Resultados Componente Asociatividad	78
Figura 20	Resultados Componente Comunicación e información.....	79
Figura 21	Resultados Componente Innovación y conocimiento	80
Figura 22	Resultados Componente Responsabilidad Social.....	81
Figura 23	Resultados Componente Gestión Ambiental	83
Figura 24	Mapa de Gestión Restaurante el Jordán.....	100
Figura 25	Cronograma Plan de Mejora Restaurante el Jordán	104

Lista de anexos

Anexo A - Respuestas de la Propietaria a la componente Análisis de Entorno Económico 115

Anexo B - Respuestas de la Administradora a la componente Análisis de Entorno Económico. 119

Resumen

El restaurante El Jordán es una organización familiar localizada en Guadalajara de Buga cuya actividad principal es comercializar alimentos y bebidas a turistas religiosos que visitan la Basílica del Señor de los Milagros. En el presente trabajo se realiza para dicho restaurante un plan de mejoramiento de las áreas organizacionales de menor desempeño a través de la ejecución del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Los resultados alcanzados revelan que el restaurante El Jordán se encuentra marginalmente en el estadio 2 de 4 con un puntaje de 28,09%. Los resultados muestran también que las componentes organizacionales de menor rendimiento son Direccionamiento Estratégico, Estructura Organizacional, Gestión de mercadeo y Comunicación e información. Con la intención de mejorar las componentes identificadas se recomienda a la organización un plan de mejoramiento, acciones como la formulación de finalidades, la contratación de un sistema de información gerencial y la construcción de una página web, entre otras medidas.

Palabras-Clave: Plan de mejora, Restaurante, Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), Componentes Organizacionales, Planeación

Abstract

El Jordan restaurant is a family organization located in Guadalajara de Buga whose main activity is the sale of food and drinks to religious tourists who visit the Basilica del Señor de los Milagros. In the following study, it's carried out an improvement plan for the organizational areas with the lowest performance in El Jordan restaurant through the Model of Modernization for Organizational Management (MMOM). The results show that the El Jordán restaurant is marginally in the second level of performance, with a score of 28.09%. Results also reveal that the organizational components with the lowest performances are Strategic direction, Organizational structure, Marketing management and Communication & information. For this reason, we recommend actions such as the formulation of purposes, buying a management information system, and the creation of a website, in order to improve the organizational components with the lowest score.

Keywords: Improvement Plan, Restaurant, Model of Modernization for Organizational Management (MMOM), Organizational Components, Planning

Introducción

Las Mipymes colombianas representan el 99,6% del tejido empresarial nacional, generando el 79,1% del empleo en el país. Sin embargo, contribuyen únicamente en 40% al producto interno bruto en el año de 2020, situación que deja en claro el bajo nivel de eficiencia de estas empresas. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2021)

Dentro del conjunto de las Mipymes se encuentra el restaurante El Jordán, organización que se dedica a comercializar alimentos y bebidas a los turistas que visitan la Basílica del Señor de los Milagros en Guadalajara de Buga. Como la mayoría de las pequeñas organizaciones, el restaurante El Jordán siente diariamente las dificultades asociadas a la falta de profesionalismo en la gestión que disminuyen sus resultados financieros.

De forma a sobrepasar dichas dificultades se plantea en el presente trabajo un plan de mejoramiento para el restaurante, usando por base el Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO). El plan de mejora cuenta con una estructura lógica ordenada, constituida por 5 fases las cuales se explican en seguida.

La primera fase consiste en el planteamiento del problema, formulación de objetivos y justificación de la investigación los cuales sentaran las bases del presente trabajo.

En la segunda fase se realiza el Estado del Arte, el cual consiste en una pequeña descripción de trabajos anteriormente realizados por otros autores, sobre planes de mejora para restaurantes. Esta fase es esencial y permitirá verificar cuales son las teorías, metodologías, instrumentos y productos más usados en la ejecución de trabajos similares.

En la tercera fase, se desarrolla el marco referencia que se divide en los marcos contextual, teórico y legal. En el marco contextual se presenta brevemente al restaurante El Jordán y se realiza un análisis económico del entorno de la organización. Por otra parte, en el marco teórico se explica de una forma genérica y técnica el funcionamiento del modelo MMGO y de otros modelos auxiliares.

En la cuarta fase del presente trabajo se efectúa la metodología la cual hace la conexión entre los objetivos específicos del trabajo, los instrumentos y los productos finales.

Por último, se presentan los resultados del trabajo de grado entre los cuales constará el diagnóstico de la situación actual del restaurante, la identificación de los problemas, el reconocimiento de las componentes organizacionales prioritarias y el plan de mejoramiento.

Planteamiento del problema

La industria mundial del turismo en la última década antes de la pandemia del Coronavirus (COVID-19), ha vivido una expansión anual promedio del 3,8%, un valor superior al crecimiento económico anual del planeta. Las causas de este crecimiento se relacionan con el aumento de los rendimientos de las familias, la estabilidad del precio del petróleo y la reducción de las tarifas de transporte aéreo. (Organización Mundial de Turismo, 2019, p.3 y 4)

Dicha expansión del turismo se registró igualmente en Colombia donde a sumar a las causas anteriores, hay que señalar la disminución de la violencia en virtud de los acuerdos de paz alcanzados. La favorable coyuntura permitió al país pasar de una situación en que recibía 2.355.578 visitantes no residentes en el año de 2011 a 4.530.574 en 2018. (Ministerio de Comercio, 2019, p.2)

Naturalmente la pandemia del COVID-19 ha interrumpido esta tendencia de la industria, sin embargo, es expectable que una vez sean levantadas las restricciones a la movilidad de las personas a nivel mundial el sector pueda volver a una senda positiva.

Es de esta forma en un entorno de mucha incertidumbre, pero con perspectivas positivas, que las organizaciones del sector turístico, como el Restaurante El Jordán, operan al día de hoy.

El restaurante El Jordán es una organización de pequeña dimensión, ubicada en Guadalajara de Buga, contando actualmente con una planta fija de 7 empleados distribuidos en diversas áreas. Como la mayoría de las pequeñas organizaciones en Colombia, en el restaurante El Jordán se detectan falencias al nivel de la gestión que al mejorarlas le permitirían aumentar su cuota de mercado y sus resultados financieros, en un sector en previsible crecimiento y donde la

mayoría de los competidores son igualmente pequeñas organizaciones que tienen que lidiar con las mismas dificultades.

Es en este sentido que se considera relevante el estudio del caso concreto del restaurante El Jordán con el objetivo final de producir un plan de mejora continuo de las componentes organizacionales críticas.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento mediante la herramienta MMGO, optimizando su función empresarial en el restaurante El Jordán de la ciudad de Guadalajara de Buga en el año 2023.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico general, determinando la situación actual del restaurante.
- Analizar los resultados obtenidos, identificando las problemáticas encontradas para cada componente organizacional.
- Identificar las componentes organizacionales prioritarias sobre las cuales debe incidir el plan de mejora.
- Desarrollar la propuesta de solución para los componentes organizacionales prioritarios.

Justificación

El presente trabajo de grado tiene como objetivo el diseño de un plan de mejora para el restaurante El Jordán de Guadalajara de Buga, negocio ubicado cerca de la Basílica del Señor de los Milagros, sector que de acuerdo a Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2018) es el epicentro de una de las 7 zonas más importantes de turismo religioso en Colombia. (p.27)

Dada la tendencia mundial para la disminución de los precios de los pasajes aéreos internacionales, y la exitosa ejecución del proceso de Paz colombiano, es esperada una mayor propensión a mediano y largo plazo para el aumento de la importancia del turismo dentro de las cuentas nacionales, siendo ese efecto especialmente notorio en Municipios de mediana dimensión y con atracciones turísticas como es el caso de Guadalajara de Buga.

En este sentido, se justifica la realización de este trabajo de grado con base en beneficios generados a cuatro niveles diferentes a) beneficios para la empresa en análisis, b) beneficios para el mercado de la empresa en análisis, c) beneficios para la ciencia administrativa, y d) beneficios para la Economía de la región.

En primer lugar, el gran beneficiado de la ejecución del trabajo sería el restaurante en estudio una vez que al implementar un plan de mejoramiento este tendrá la oportunidad de no solo conocer científicamente su situación actual sino también de implementar cambios que aumenten su nivel de eficiencia, de beneficios y el grado de satisfacción percibida por sus clientes.

En segundo lugar, es importante destacar que esta investigación puede contribuir para un movimiento de apuesta en la mejoría continua por parte de las empresas del sector con el

objetivo de obtener sucesivas ventajas competitivas y así aumentar el nivel de bienestar de todos los interesados.

En tercer lugar, se considera el presente trabajo pertinente dentro del Plan de estudios del programa de Administración de empresas, en la sublínea de investigación “Gestión empresarial y Competitividad”. A pesar de que la investigación no presente una innovación al nivel teórico o metodológico, contribuye entre otras cosas para la validación práctica de modelos de Gestión Empresariales como es el caso del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO).

Por último, pero no menos importante, el trabajo busca aportar su grano de arena para el desarrollo de un mercado claramente desaprovechado por las idiosincrasias del país, especialmente aquellas que dicen respeto a la guerra y a la violencia. Al ser enriquecida la gestión de las empresas conectadas al área del turismo, y al avanzar la región del Valle de Cauca y Colombia para una situación de post conflicto, se encuentran reunidas con condiciones óptimas para el crecimiento del sector.

Estado del Arte

El análisis del Estado del arte es un momento fundamental para que el investigador tenga un primer contacto con el tema que pretende estudiar, indagando sobre los medios de recoja de la información, los modelos teóricos y la metodología aplicada en otros trabajos análogos. Al tener este conocimiento el investigador puede con una mayor confianza usar las fuentes e instrumentos pertinentes para obtener los resultados propuestos.

El presente trabajo tiene como tema la producción de un plan de mejora para un Restaurante en la ciudad de Guadalajara de Buga, por lo que en este apartado se ha decidido analizar 9 trabajos de grado con temática similar a nivel internacional, nacional y regional.

A nivel internacional se encontraron los siguientes documentos:

Saltos (2020) propone un modelo de gestión que mejore los procesos del Restaurante la Cañita de Quito - Ecuador. La metodología aplicada se encuentra dividida en 3 grandes grupos de acción los cuales son a) exposición de la bibliografía pertinente, b) identificación de los procesos del restaurante, c) Mejora de los procesos. La investigación puede caracterizarse como predominantemente cualitativa, usando matrices que diagnostican el punto de situación del restaurante, como la matriz de buenas prácticas de manufactura (BPM), la matriz de evaluación de la calidad de producto y servicio y una matriz adaptada de Strauss que valora la capacidad estratégica, legal, administrativa, financiera, humana y tecnológica del restaurante la Cañita. Se concluye con el trabajo que existe un riesgo moderado bajo de que sea inadecuado el grado de cumplimiento de las BPM o de la calidad del producto/servicio. Por otra parte, el análisis de la matriz adaptada de Strauss arroja resultados menos positivos en áreas como la capacidad organizacional, la capacidad administrativa, la gestión de talento humano, la capacidad

tecnológica y la capacidad financiera. Con el fin de tornar más eficientes las áreas identificadas en la investigación se propone el desarrollo de un sistema de finalidades, la realización de un manual de cargos, la construcción de procedimientos operativos y de actividades de apoyo, la realización de capacitaciones al personal y la implementación de una herramienta tecnológica de apoyo a la gestión.

Prosiguiendo con la revisión bibliográfica internacional Ortiz (2017) elabora un plan de mejora de la calidad de servicio en el área de atención al cliente del restaurante NUEMA de la ciudad de Quito (Ecuador). Con ese objetivo en mente se construye una metodología mixta a través de la cual se pretende tener una visión más amplia del fenómeno, siendo esta apoyada en el uso de instrumentos como la entrevista, la observación y las encuestas. Es reconocido desde un inicio que para realizar un plan de mejoramiento no existe un camino teorico-metodologico único, sino una serie de pasos genéricos que incluyen a) comprender la situación actual de la organización, b) establecer los objetivos y c) desarrollar el plan de mejora. En el trabajo se desarrolla una matriz DOFA (Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) sobre la cual se establecen estrategias de mejora como la implementación de un manual de calidad, establecimiento de capacitaciones continuas al personal, construcción de finalidades de la empresa y elaboración de encuestas de satisfacción al cliente. La investigación cierra estimando un aumento de las utilidades del restaurante en cerca de 50%, después de la implementación de dicho plan de mejoramiento.

Finalizando el análisis de trabajos internacionales Gómez (2017) realiza un plan de mejora de los restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista (provincia de Villa Clara – Cuba) con el fin de que dichos restaurantes puedan alcanzar la categorización The Level. Con ese objetivo se realiza un diagnóstico dividido 6 etapas agrupadas en 2 fases. La primera fase se

denomina Fase preliminar y en la misma se crean los grupos de gestión, se realiza la proyección de la misión y visión, y se ejecutan las bases del diagnóstico. En la segunda fase se ejecuta el diagnóstico de calidad siendo sus etapas la verificación de los factores internos y externos, la identificación y representación del proceso y la evaluación del proceso. Después de aplicada la metodología se concluyen como principales fallas del restaurante la inexistencia de actividades de capacitación, la inestabilidad en el suministro por parte de proveedores, el incumplimiento de los estándares en las bebidas, las insuficientes condiciones técnico-materiales y la deficiente gestión en el área de la restauración especializada.

A nivel nacional se encontraron los siguientes trabajos:

Se inicia este análisis por la investigación de Guaquetá (2020) quien para el Restaurante La Fiera Resto/Bar S.A.S pretende formular un plan de mejoramiento integral con el objetivo de incrementar la competitividad organizacional de la empresa. El modelo base seleccionado para este fin es el Modelo de Modernización para la Gestión en Organizaciones (MMGO) que analiza 14 componentes fundamentales de la empresa en búsquedas de las áreas prioritarias sobre las cuales el plan de acción incidirá. Los datos fueron conseguidos a través de la observación directa en el restaurante y por medio de entrevistas con el propietario y algunos empleados. Después de aplicar el diagnóstico MMGO las áreas funcionales identificadas como prioritarias fueron el direccionamiento estratégico, responsabilidad social y gestión humana, siendo que la investigadora optó por intervenir exclusivamente en el peor de los 3 componentes, el Direccionamiento Estratégico. Las medidas implementadas para mejorar el área más débil fueron la definición de misión, visión, valores y objetivos, el análisis de actividades, el rediseño de indicadores de gestión y la creación de documentación de direccionamiento estratégico.

Siguiendo con la revisión a nivel nacional, Lagos y Santos (2018) han desarrollado un modelo de planeación estratégica para procesos administrativos y operativos del restaurante Sukere de Bogotá. Para la construcción del modelo de planeación estratégica se ha usado la metodología elaborada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) denominada Marco Lógico que cuenta con seis pasos secuenciales a) Identificación de la situación problema, b) análisis de los involucrados, c) Realización del árbol de problemas, d) identificación de alternativas, e) determinación de la estructura del proyecto, f) desarrollo de la matriz de marco lógico. A lo largo del trabajo no se encuentran plenamente identificados los instrumentos de recolección usados para obtener los datos, pero se infiere que la fuente principal fue la observación de la actividad del Restaurante. A través de la ejecución de este trabajo los autores concluyen que las principales debilidades del Restaurante Sukere son la falta de claridad en el propósito organizacional, el desconocimiento de su entorno interno y externo, la inexistencia de procedimientos estructurados y la falta de un plan de salud ocupacional. Estas áreas son así aquellas en que el modelo de planeación estratégica se debe especialmente enfocar.

Por otra parte, Batalla (2017) realiza un plan de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente de la Pescadería Rancho Costeño del Municipio de Facatativá, con el objetivo de que el Restaurante gane ventaja competitiva en un mercado en constante cambio y cada vez más exigente. Para esto, en una primera fase se elabora el diagnóstico de la calidad del servicio a través de las matrices DOFA, Evaluación de Factores Externos (EFE), Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC), seguido de un segundo momento en que se construyen estrategias que buscan la mejoría continua del Restaurante. Las fuentes de información usadas en el trabajo son la observación y la encuesta a los clientes, con base en los cuales se construyó el diagnóstico del servicio al cliente aplicando los métodos inductivo,

deductivo, análisis y síntesis. El trabajo tiene como principales resultados la creación de capacitaciones de fortalecimiento de la atención al cliente, la inclusión de sistemas de medición de la satisfacción al cliente y mecanismos de verificación de la calidad del producto final.

El último trabajo analizado a nivel nacional pertenece a Bravo (2016) quien realiza un diagnóstico Estratégico de la dirección de la panadería Trigo Miel de Usaquén Bogotá, basado en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) con el objetivo de mejorar las siguientes 4 áreas organizacionales a) Direccionamiento estratégico, b) Gestión de mercadeo, c) Cultura organizacional, d) Comunicación e información. En un primer momento se realiza el análisis situacional de la empresa y se identifican las fuentes claves de información, en un segundo momento se elabora mediante la construcción de matrices MMGO el punto de situación de las 4 áreas determinantes y, por último, a través de la aplicación del ciclo creativo 3I-SEFI se desarrolla una serie de procedimientos que potencialmente ayudaran a la mejoría continua de la empresa. El estudio realizado se puede caracterizar como siendo mayoritariamente cualitativo donde impera el método inductivo, con características descriptivas y exploratorias. No es posible verificar un análisis donde se concluya cuál de los componentes organizacionales es el más o menos desarrollado, optando el investigador por simplemente informar cuales son las medidas ideales para el plan de mejoramiento. Dentro de ese conjunto de medidas se destaca la necesidad de producir investigaciones de mercado, el establecimiento del sistema de finalidades, la construcción de un manual de procedimientos y la creación de un sistema de incentivos para los trabajadores.

Al nivel regional se encontraron las siguientes investigaciones:

La primera investigación y al mismo tiempo la más general al nivel regional es la de Lozano y Gómez (2020) quienes pretenden realizar el diseño de un modelo gerencial adaptado a Restaurantes de la Comuna II de la Ciudad de Palmira. Con este fin se realizó un censo por medio de encuestas a los propietarios de dichos restaurantes con preguntas sobre 4 áreas fundamentales a) gestión administrativa, b) gestión financiera, c) mercadeo y d) talento humano. Por medio de los resultados de dichas encuestas se identifican los factores clave de éxito y fracaso como base para la creación del modelo gerencial. El trabajo concluye que el 68% de los restaurantes no cuenta con un sistema de gestión estructurado, que solo el 36% cuenta con un manual de procesos documentado, el 68% indica no tener un área de talento humano, y más del 60% afirma no poseer un manual de funciones ni el diseño de los cargos. Estas son así algunas de las áreas donde los autores proponen mejorías.

Finalmente, Garcés (2013) plantea una propuesta para el mejoramiento de la gestión de mercadeo, administración, operación y contabilidad del restaurante de comidas rápidas 102 Perros de la ciudad de Cali. El estudio se caracteriza por ser descriptivo, analítico y explicativo, constando de 3 fases distintas a) caracterización del punto de situación de la empresa en términos de las áreas esenciales identificadas., b) identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, c) construcción de propuestas de mejoría de la situación de la empresa. A través de la elaboración del trabajo el investigador concluye como principales fallas la informalidad legal, la inexistencia de un manual de funciones, la dirección autocrática y las carencias humanas y físicas que se registran en el Restaurante.

Es igualmente importante destacar que se tuvo la preocupación de verificar si en el Restaurante el Jordán de Guadalajara de Buga alguna vez se habían desarrollado trabajos de

índole semejante, siendo informado por parte de la propietaria que nunca se había planteado dicha realización.

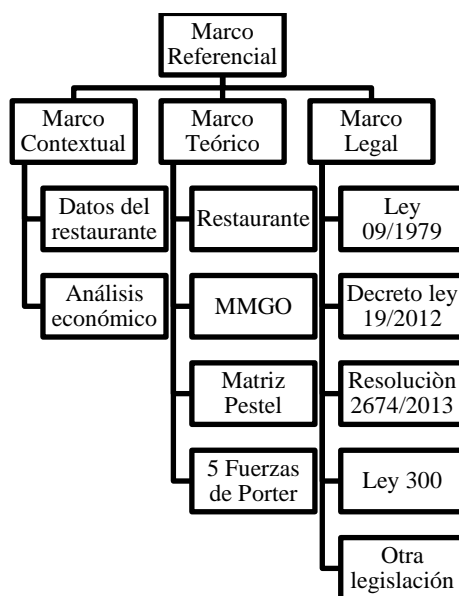
Analizados los 9 trabajos con temática similar es importante verificar de qué forma estos estudios puede ayudar al desarrollo de la presente investigación. La mayoría de los trabajos identificados anteriormente hacen uso, en la construcción de un plan de mejora, de dos fases bien definidas: a) diagnóstico de la situación actual de la empresa y b) construcción del plan de mejora con base en el diagnóstico realizado. Para desarrollar estas dos fases los investigadores recurren a varias alternativas metodológicas pareciendo que en Colombia existe un gran interés en la aplicación del Modelo para la Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) creado por la Universidad EAN de Bogotá, modelo que será usado en el presente trabajo. Las fuentes de información empleadas son generalmente la observación y la entrevista con los propietarios, administradores, empleados y/o clientes de los establecimientos, procedimientos que igualmente serán manejados de forma parcial en el presente trabajo de grado.

Marco Referencial

El marco referencial tiene como principal objetivo identificar el contexto en el cual opera el restaurante El Jordán, las teorías que apoyan la ejecución de investigación y el marco legal pertinente. La Figura 1 busca resumir el contenido de cada uno de los 3 capítulos del marco referencial.

Figura 1

Mapa resumen Marco Referencial



Fuente: Elaboración propia

Marco Contextual

Al realizar el examen del contexto del restaurante El Jordán es importante destacar que por las grandes implicaciones que la pandemia del Coronavirus (COVID-19) ha tenido en el mundo existirán necesariamente dos periodos temporales sustancialmente diferentes a) un primer periodo anterior a la pandemia el cual se denomina periodo pre-pandemia, y b) un segundo

momento posterior al inicio de la pandemia el cual se llama periodo de pandemia. Aclarada esta situación se prosigue con la presentación de cada uno de los capítulos del marco contextual.

Restaurante El Jordán

En el año de 2009 la empresaria Paola Andrea Rodríguez Vásquez, al comprobar la continua expansión de la industria turística y religiosa en Guadalajara de Buga, ha tomado la decisión de iniciar un Restaurante en el sector la Basílica del Señor de los Milagros. A este restaurante le llamó El Jordán en honor al río presente en Tierra Santa y lugar de bautismo de Jesús de Nazaret. (Vásquez, 2022)

Desde ese inicio, era claro que la propietaria del restaurante El Jordán conocía su consumidor final y el tipo de servicio que pretendía ofertar. La carta del restaurante El Jordán siempre ha incluido comida típica colombiana, donde se destacan platos nacionales insignia como el Sancocho de Gallina, la Bandeja Paisa o la Cazuela de Marisco. El cliente final era (y es) constituido por turistas religiosos de la Basílica del Señor de los Milagros que buscan en las inmediaciones un restaurante acogedor, con excelente servicio y buena calidad del producto. Para un entendimiento más pormenorizado de los platos del restaurante El Jordán la Figura 2 resume la actual carta. (Vásquez, 2022)

Figura 2

Carta restaurante el Jordán

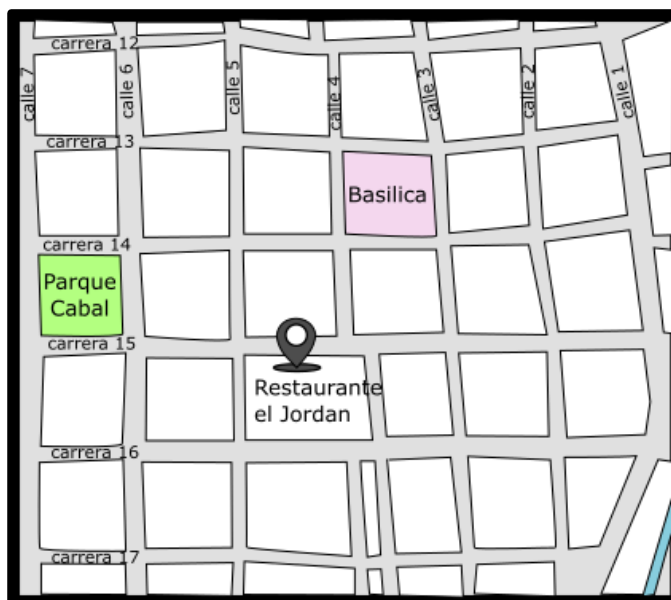


Fuente: (Vásquez, 2022)

Desde la inauguración del restaurante El Jordán el horario de atención y su localización geográfica no han cambiado. El restaurante abre puertas a las 7:00 am y termina su servicio a las 5:00 pm durante todos los días de la semana. En ese periodo son vendidos desayunos, almuerzos del día y almuerzos a la carta. La figura 3 ubica el restaurante El Jordán en la Carrera 15 N° 14-45 de Guadalajara de Buga tan solo a cuadra y media de la Basílica del Señor de los Milagros. (Vásquez, 2022)

Figura 3

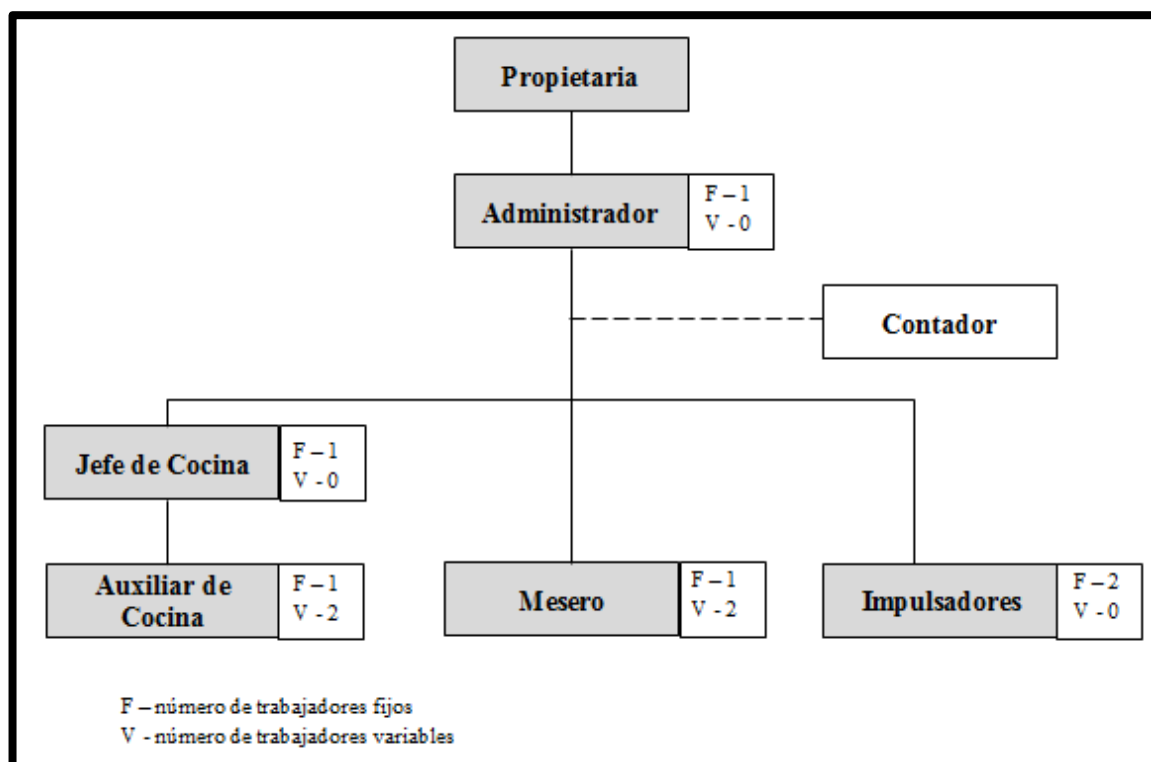
Mapa ubicación restaurante el Jordán



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que sus instalaciones cuentan con 25 mesas y capacidad para hasta 120 personas, números que posicionan al restaurante El Jordán no solo como uno de los mayores restaurantes del sector turístico de Guadalajara de Buga, sino también como un restaurante de gran dimensión dentro del municipio. (Vásquez, 2022)

La planta de personal varía de acuerdo al flujo de personas esperadas. Durante los días de semana el flujo de clientes es menor, aumentando en los sábados, domingos, o festivos, momentos en que son necesarios más trabajadores en la cocina y atendiendo a las mesas. El restaurante cuenta así con el organigrama expuesto en la figura 4 donde el número de trabajadores fijos y variables por cargo se encuentran identificado por medio de las letras F y V respectivamente. (Vásquez, 2022)

Figura 4*Organigrama Restaurante el Jordán*

Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico Nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) colombiano se ha recuperado de una forma muy efectiva de la crisis del COVID-19 pasando de una recesión de 7% en el año de 2020 a un crecimiento pronosticado de 9,5% en el año siguiente. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2022, p.5)

Es igualmente importante destacar que las perspectivas de crecimiento para los próximos dos años son animadoras con un crecimiento pronosticado de 5,5% en 2022 y 3,1% en 2023, los

cuales a concretizarse confirmaran el excelente desempeño del país en respuesta a la crisis del COVID-19. (OCDE, 2022, p.5)

Durante el periodo de pandemia la regla fiscal fue suspendida permitiendo un mayor gasto público para ayudar a las empresas y familias en condiciones de vulnerabilidad. Esta situación ha llevado al aumento del déficit primario para valores entre el 3,5%-5% y al aumento del déficit global para valores superiores al 7% en los años de 2020 y 2021. Tal desequilibrio fiscal provocó que la deuda pública de Colombia aumentara en cerca de 13,5% en el conjunto de los dos referidos años, terminando en un valor próximo a los 63% en el año de 2021. Esta debe ser probablemente una de las principales preocupaciones de los futuros gobiernos de Colombia de forma a que no exista una explosión de la deuda que aumente el riesgo de incumplimiento del país. (OCDE, 2022, p.5)

En términos del mercado de trabajo Colombia cuenta con una tasa de desempleo cercana a los 14%, que refleja una evolución positiva del indicador en el año de 2021, después de que en el auge de la pandemia esta tasa se haya aproximado de los 20%. Es igualmente importante destacar el elevado nivel de informalidad existente en la economía que no permite dar estabilidad laboral ni protección social a un alto porcentaje de la población colombiana, la cual, en situaciones de crisis, ve notablemente disminuidos sus rendimientos. (OCDE, 2022, p.5)

La inflación cerró 2021 en 5,6%, siendo la predicción para el año de 2022 de cerca de 7%. Este valor fue pronosticado por la OCDE en enero del 2022 y en consecuencia no tiene en consideración los últimos acontecimientos geopolíticos relacionados con la Guerra entre Rusia y Ucrania los cuales crearan una presión inflacionista adicional. (OCDE, 2022, p.5)

Se concluye de esta forma que, a pesar de las perspectivas positivas de crecimiento económico para Colombia, iniciamos 2022 en un escenario de gran incertidumbre social, política y económica a nivel mundial lo que podrá provocar choques económicos no deseados en la Economía Nacional. Son especialmente preocupantes las variables macroeconómicas relacionadas a la inflación y al crecimiento de la deuda pública, las cuales podrán a futuro llevar a una crisis económica en el país.

Mercado mundial y nacional del turismo

A nivel mundial el sector del turismo ha crecido de una forma consistente y a un ritmo superior al de la economía mundial a lo largo de los últimos 11 años pre-pandemia. Respalda esta información datos como el crecimiento medio de 3,8% de los ingresos del turismo mundial en el periodo entre 2008 y 2018. (Organización Mundial de Turismo, 2019, p.3)

Dichos niveles de crecimiento en la última década pre-pandemia posicionaron al sector, en el año de 2018, como la tercera gran categoría de exportación global después de los productos químicos y combustibles, y antes de la automación y agroalimentación. (OMT, 2019, p.9)

Las razones que amparan el referido crecimiento del turismo a nivel global fueron de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2019) el aumento del PIB mundial, la estabilidad cambial, las bajas tasas de interés, el crecimiento de la demanda turística, los precios estables de los combustibles, la reducción de las tarifas aéreas internacionales en cerca de 60% desde el año de 1998, el mejor nivel de servicios prestados por las compañías aéreas, y la mayor facilidad de obtención de visas. (p. 4)

Sin embargo, los resultados positivos de la industria del turismo han terminado con la llegada de la pandemia del COVID-19, conllevando a disminuciones considerables de la importancia del sector dentro del PIB de todas las economías, ya sea por las preocupaciones sanitarias de los individuos, por la disminución del rendimiento de las familias o por las restricciones gubernamentales en contra de la propagación del virus. En efecto de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2021) el año de 2020 fue el peor año de la historia del turismo representando pérdidas estimadas de exportaciones de 1,3 billones de dólares norteamericanos. (p.1)

Saliendo del análisis mundial y entrando al caso colombiano, Colombia es uno de los pocos países del mundo con un aporte del turismo al PIB nacional por debajo de los 5%. En el año de 2019 (o sea en el último año pre-pandemia) el peso del valor agregado de sector turismo en el total del PIB era solamente de 2,6% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022, p.1)

No obstante, debe ser reconocido el notable esfuerzo realizado por parte de Colombia de forma a hacer crecer el sector transformándolo en un posible motor del crecimiento económico. En los últimos 9 años pre-pandemia se ha asistimos a un aumento continuo y significativo del número de turistas extranjeros en el país como lo demuestra la tabla 1:

Tabla 1*Número anual de Turistas en Colombia*

Año	Extranjeros no residentes	Visitantes extranjeros en cruceros	Colombianos no residentes	Total visitantes no residentes
2011	1496401	313153	546024	2355578
2012	1591120	254403	583609	2429132
2013	1726300	306694	561791	2594785
2014	1967814	314207	583967	2865988
2015	2288342	272206	689280	3249828
2016	2528877	305820	724302	3558999
2017	2837171	344624	793775	3975570
2018	3104606	378081	793459	4276146
2019	3213837	361531	955206	4530574
2020	903300	134357	358398	1396055
2021	1431104	18877	673316	2123297

Fuentes: Ministerio de Comercio (2019) y Ministerio de Comercio (2021)

Esta tendencia positiva se ha invertido, como no podría dejar de ser, con el inicio de la pandemia del COVID-19, siendo que sus consecuencias se seguirán sintiendo por más algunos años hasta que exista un control sanitario total en el mundo. A título de ejemplo se puede indicar que en 2021 Colombia ha recibido menos 53,1% de visitantes no residentes, ha tenido menos 26,4% de vuelos nacionales e internacionales, y se han registrado menos 48,8% de los ingresos en divisas por turismo comparativamente al año de 2019. (Ministerio de Comercio, 2021, p.6, 8 y 26)

Análisis del mercado nacional y regional de los restaurantes

Antes de realizar el análisis del mercado nacional y regional para restaurantes en Colombia, es importante aclarar que en términos estadísticos y económicos la contribución del

sector de los restaurantes al PIB es normalmente incluida en una categoría conjunta denominada “restaurantes y hoteles” no siendo posible su análisis por separado.

Aclarada esta situación, la tabla 2 realiza el diagnóstico los últimos 5 años del PIB colombiano y del PIB de restaurantes y hoteles. (Ministerio de Comercio, 2022, p.1)

Tabla 2 PIB

PIB Colombia y PIB sector Hoteles y Restaurantes

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021 hasta trimestre 3
PIB nacional	821489	832656	854008	882029	822089	652586
Hoteles y restaurantes	31065	31746	32589	33703	21284	22893
Hoteles y restaurantes en %/PIB	3,78%	3,81%	3,82%	3,82%	2,59%	3,51%

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2022, p.1)

Los datos indican que a lo largo de los últimos 4 años pre-pandemia la contribución de hoteles y restaurantes para el producto interno bruto colombiano ha sido prácticamente constante y alrededor de 3,8% en el periodo entre 2016 y 2019, queriendo esto decir que en el periodo pre-pandemia el sector crecía a la misma tasa que la Economía nacional. (Ministerio de Comercio, 2022, p.1)

En el momento en que se inicia la pandemia es posible verificar que el sector ha sido más perjudicado por esta situación que la media de la Economía Colombiana, una vez que la contribución del PIB de hoteles y restaurantes para el PIB nacional baja de 3,82% en el año de 2019 para 2,59% en el año de 2020. Esta situación se debe principalmente a que las medidas de aislamiento social a nivel nacional e internacional han perjudicado sobre todo los negocios de

bienes y servicios considerados como no esenciales, y altamente dependientes de la movilización de la sociedad. (Ministerio de Comercio, 2022, p.1)

Por consiguiente, varios restaurantes han tenido que cerrar, siendo que la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) estimaba que hasta julio de 2020 cerca 27600 restaurantes habían cerrado puertas, un número que representa cerca del 30% del total de la industria pre-pandemia (El Tiempo, 2020, párr. 2)

Una vez iniciada la reactivación económica en el año de 2021 existió una recuperación del sector pasando a verificarse una contribución de 3.51% al PIB nacional hasta el tercer trimestre del referido año, un número muy similar a los 3.8% que promediaba esa contribución en años anteriores. La recuperación fue de tal forma notoria que al final del tercer trimestre de 2021 existía un aumento del PIB de hoteles y restaurantes de 7.6% comparativamente a todo el año de 2020. (Ministerio de Comercio, 2022, p.1)

Comprobado el comportamiento del sector a nivel nacional, se indaga el comportamiento de los restaurantes y hoteles en el Municipio de Buga.

De acuerdo a Cámara de Comercio de Buga (2021) en el año de 2020 existían en el Municipio de Guadalajara de Buga 4308 empresas lo que representaba una disminución del 6.53% comparativamente al valor de 4609 empresas reportado en el 2019. Esta disminución se debió en gran mayoría a los efectos negativos de la Pandemia del COVID-19 sobre la Economía global, nacional y local. (p.8)

De estas 4308 empresas, 487 se dedicaban en 2020 a la actividad económica de alojamiento y servicios de comida (cerca del 11.3% del total). El valor representa una reducción

del 21.5% comparativamente al año de 2019, dejando esta cifra en claro la especial dificultad de hoteles y restaurantes para sobrepasar las dificultades interpuestas por la Pandemia del COVID-19. (Cámara de Comercio de Buga, 2021, p.11)

Es igualmente importante destacar que el sector de los restaurantes y hoteles en el municipio de Guadalajara de Buga ha empleado a 993 personas lo que representa el 4.33% del total de empleo del municipio, y contribuye en ventas con 27138 millones de pesos en el año de 2020 lo que representa el 0.85% del total de ventas de la referida área geográfica. (Cámara de Comercio de Buga, 2021, p.22 y 27)

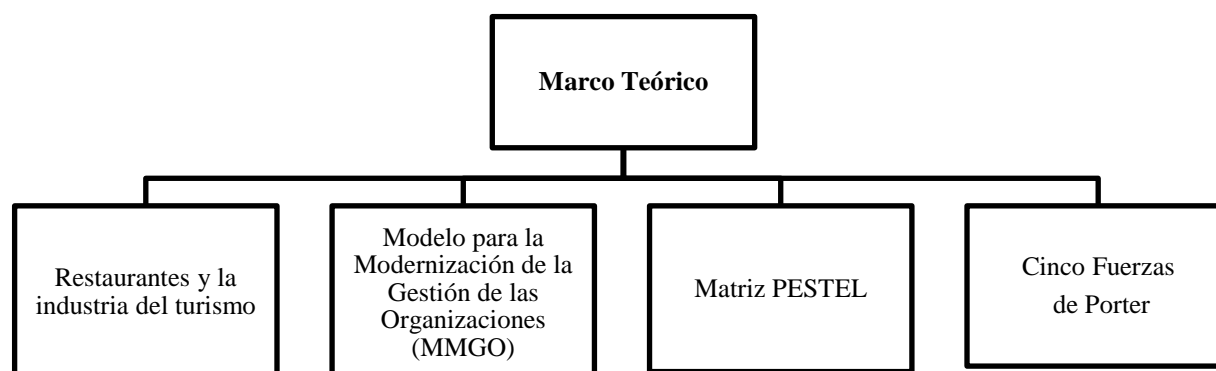
Se concluyen así dos situaciones a través de los anteriores datos a) Ha existido una gran dificultad de las empresas dedicadas a la actividad de restaurantes y hoteles para lidiar con las limitaciones proporcionadas por el COVID-19 y b) existe una relativa ineficiencia del sector gastronómico y hotelero del municipio ya que este tipo de empresas representa el 11.3% del número total de empresas, empleando el 4.33% del personal, pero siendo responsable únicamente del 0.85% de las ventas totales del municipio. (Cámara de Comercio de Buga, 2021, p.11, 22 y 27)

Marco Teórico

El marco teórico hace un resumen de las principales fuentes de conocimiento por medio de las cuales se sustenta la investigación y el diseño del estudio. En el caso del presente trabajo de grado este apartado consta de 4 grandes grupos como lo demuestra la figura 5.

Figura 5

Mapa Resumen Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia

Los Restaurantes y la industria del turismo

El turismo consiste en un fenómeno social, cultural y económico donde una persona denominada viajero se desplaza desde su lugar de residencia hasta otro lugar con características diferentes por motivos personales, o profesionales (Organización de las Naciones Unidas, 2008, p.14)

El viajero a lo largo del recorrido establece relaciones comerciales constantes y directas con hoteles, servicios de transporte, atracciones turísticas, servicios de alimentación y comercio, siendo el conjunto de estas interacciones las que forman la industria del turismo (van der Wagen

y Gootetilleke, 2012, p.6). Dentro de la industria del turismo encontramos la industria de la hospitalidad la cual tiene en su base los servicios de restaurante y hotel. Esta industria tiene como principal objetivo recibir, dar la bienvenida y satisfacer las necesidades de aquellos que están temporalmente fuera de su casa. (van der Wagen y Gootetilleke, 2012, p.9)

Los restaurantes son así parte no solo de la industria del turismo sino también de la industria de la hospitalidad identificándose como actores fundamentales de la experiencia turística.

Comprobada la importancia de los restaurantes dentro de la industria turística, es igualmente importante definir qué se entiende por restaurante. El restaurante es un establecimiento comercial gastronómico liderado por una persona individual o colectiva cuya actividad económica principal está relacionada a servir y comercializar alimentos y bebidas normalmente para el consumo en el mismo local. (Ley 300, 1996, art. 87)

Un restaurante puede ser calificado o evaluado de acuerdo a diversas características como son el caso del tipo de comida, la calidad de la comida, la cantidad, la ubicación, decoración, nivel de servicio, personal, entre otras. De una manera general las dos calificaciones más usuales son basadas en el tipo de operación y en la calidad general del servicio. De acuerdo a Quesada (2010) los restaurantes pueden ser clasificados de acuerdo al tipo de operación en:

- Franquicias
- Independientes
- Comidas rápidas y autoservicio
- Carnes (Parrilla)
- Mariscos (Marisquerías)

- Vegetarianos y macrobióticas
- Ata cocina
- Típicos
- Comida internacional (p.194)

Por otra parte, los restaurantes pueden clasificarse de acuerdo a la calidad del servicio general desde 1 a 5 tenedores. Un restaurante de 5 tenedores (calificación máxima) es aquél que se caracteriza por contar con políticas de control administrativo, buena decoración, capacidad material de muy buena calidad, y una excelente oferta gastronómica. Por otra parte, un restaurante de 1 tenedor se centra únicamente en el servicio básico gastronómico. (Quesada, 2010, p.196)

El Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)

De forma a conseguir sus objetivos las empresas construyen de manera constante estrategias que piensan ser las más adecuadas para ganar ventaja competitiva. Teniendo consciencia de la imposibilidad de predecir con 100% de certeza el futuro, los administradores preparados recurren al proceso de administración estratégica de forma a aumentar su probabilidad de éxito. (Barney y Hesterly, 2015, p.26)

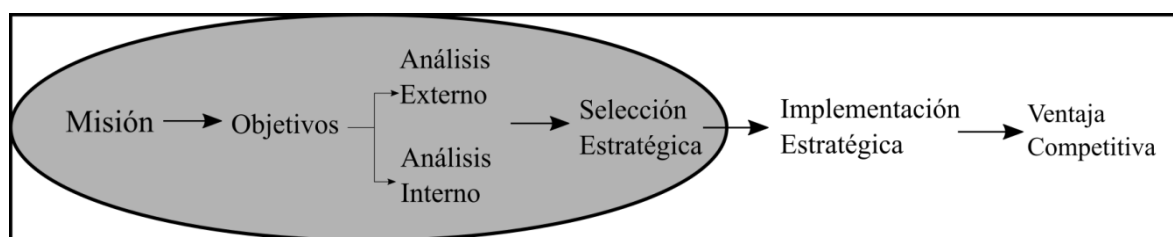
Se puede definir administración estratégica como un proceso secuencial científico de planificación, organización, dirección y control que consta de las siguientes fases: construcción de la misión, construcción de los objetivos, análisis externo e interno de la empresa, decisión estratégica, implementación de la estrategia y obtención de la ventaja competitiva (Barney y Hesterly, 2015, p.26)

Para una empresa que ya se encuentra en funcionamiento y desea incrementar su desempeño, el mejor camino a seguir es la implementación de un plan de mejora el cual se define como la técnica secuencial por la cual se identifican y dimensionan los problemas, se indagan las causas y los causantes y se ofrece una solución. (Parrado, 2007, p.37)

Habitualmente la ejecución de un plan de mejora se realiza aplicando las primeras fases de la administración estratégica, a las cuales podemos denominar como planeación estratégica. La Figura 6 resume la situación señalando a gris las fases de la planeación estratégica. (Barney & Hesterly, 2015, p.27)

Figura 6

Fases Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia con base en esquema en Barney y Hesterly (2015)

La planificación estratégica tiene como principales beneficios para las organizaciones las siguientes

- Clarifica la visión de la empresa
- Permite una mejor comprensión del entorno cambiante
- Refuerza la visión de largo plazo dentro de la organización
- Incentiva el comportamiento sistemático con visión global involucrando a toda la empresa

- Incentiva la comprensión de la interdependencia con el entorno externo. (Wilson, 1994 como se citó en Chiavenato, 2016, p.28),

En lo concerniente a la realización del plan de mejora uno de los modelos de Gestión más usados en Colombia durante las últimas dos décadas es el Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), creado por la Universidad Escuela de Administración y Negocios (EAN) de Bogotá y el cual se encuentra pensado para aplicar a la situación específica de las PYMES colombianas. (Pérez et al., 2009a, p.77)

De acuerdo a Pérez et al. (2009) ha existido la necesidad de construir de este modelo adaptado a las PYMES colombianas por el siguiente motivo:

“Como se ha señalado en diferentes ocasiones, las pequeñas y medianas empresas promedio colombianas, enfrentan fuertes dificultades para aplicar los modelos de gestión que han sido diseñados para grandes empresas de países desarrollados; no sólo por la comunicación y el lenguaje técnico que se manejan en dichos modelos, sino por los recursos financieros y humanos que su aplicación exige.” (p.77)

El MMGO es un modelo modular y ponderado, lo que quiere decir que realiza un análisis de cada componente de la empresa por separado pudiendo el investigador dar a cada área una importancia diferente de acuerdo a las características esenciales de la organización (Pérez, et al., 2009b, p.24)

Las componentes organizacionales analizadas en el modelo son las siguientes:

- Seguimiento y comprensión del entorno
- Dirección Estratégica

- Gestión del conocimiento
- Comunicación e información
- Gestión de mercadeo
- Importaciones y exportaciones
- Gestión Financiera
- Gestión de operaciones
- Gestión Humana
- Estructura y cultura organizacional
- Asociatividad
- Responsabilidad Social y gestión ambiental (Pérez et al., 2009, p.25)

El examen de estas componentes organizacionales se realiza a través de diversas variables.

A título de ejemplo la segunda componente organizacional la cual es “Direccionamiento Estratégico”, generalmente se encuentra dividida en las 4 siguientes variables:

- Principios de Planeación
- Sistema de finalidades.
- Valores corporativos
- Estrategias (Pérez et al., 2009, p.46)

Por último y dentro de cada variable existen 1 o más descriptores los cuales serán evaluados, permitiendo una cuantificación de las variables correspondientes y también de sus respectivos componentes organizacionales. Por ejemplo, los descriptores de “Direccionamiento estratégico” en la variable “principios de planeación” son los siguientes:

- a) Planeación y formulación de escenarios
- b) Personal para planeación
- c) Indicadores para evaluar la planeación (Pérez et al., 2009, p.51)

En este momento es importante colocar un ejemplo práctico para entender cómo funciona el modelo. La tabla N° 3 resume los descriptores de “principios de planeación” variable perteneciente al componente organizacional “Direccionamiento Estratégico”.

Tabla 3

Descriptores de la Variable Principios de Planeación

D	Variable - Principios de Planeación															
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
a)	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación				Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento		1		La gerencia hace la medición de su desempeño con base en los pronósticos, planes y presupuestos				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año			
b)	Tienen personas capacitadas en planeación		1		Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación				La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal			
c)	El uso de indicadores es mínimo			1	Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas				La empresa cuenta con un sistema de auditoria e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático			

Fuente: (Pérez et al., 2009, p.51)

Primeramente, es solicitado que se evalúe la empresa en términos de 3 descriptores a) planeación y formulación de escenarios, b) personal para planeación, c) indicadores para evaluar

la planeación. Se puede caracterizar cada descriptor de acuerdo a 4 estadios y dentro de esos estadios en 3 momentos distintos: Iniciando (I), Desarrollándose (D) y Madurando (M). Existen así en realidad 12 posibles calificaciones siendo que al “estadio 1- Iniciación” se le atribuye una ponderación de 8.33%, aumentando la ponderación en intervalos de 8.33% de forma lineal a la medida que subimos la calificación en una unidad. Quiere esto decir que, por ejemplo, el “estadio 2 – Madurando” corresponderá a la calificación número 6 y tendrá una ponderación de $6*8.33\%=50\%$. (Pérez et al., 2009, p.50)

La calificación se realiza colocando un único número 1 por cada fila, valor este que es posteriormente multiplicado por la ponderación de forma conseguir una calificación del descriptor. Así y, por ejemplo, la calificación del descriptor a) “planeación y formulación de resultados” de la tabla anterior es de $1*8.33\%*5=41,66\%$ una vez que este descriptor se encuentra en el “estadio 2 – Desarrollándose”. (Pérez et al., 2009, p.50)

En segundo lugar, para obtener la calificación de la variable “Principios de planeación” se realiza simplemente el promedio de las ponderaciones obtenidas en los descriptores correspondientes:

Calificación Variable Principios de Planeación

$$= \frac{\sum_{i=1}^n \text{calificación ponderador Principios de Planeación}_i}{\text{número total de descriptores Principios de Planeación}}$$

$$= \frac{0.4166 + 0.1666 + 0.25}{3} = \frac{0.8333}{3} = 0.2777 = 27.33\%$$

Por fin para obtener la calificación de la componente organizacional se realiza una vez más un promedio simple de las calificaciones de las variables pertenecientes a ese componente. Por

un momento se supondrá que el valor para cada una de las variables del componente Direccionamiento Estratégico es el que se presenta en la tabla 4: (Pérez et al., 2009, p.50)

Tabla 4

Variables de Componente Organizacional Direccionamiento Estratégico

Variable	Indicador de la variable
Principios de Planeación	27,33%
Sistema de finalidades	16,33%
Valores Corporativos	50,00%
Estrategias	50,00%

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta estos datos, se realiza el promedio simple de cada una de las variables obteniendo la calificación del Componente Direccionamiento Estratégico:

Calificación Componente Direccionamiento Estratégico

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum_{i=1}^n \text{calificación variables Direccionamiento Estratégico}_i}{\text{número total de Variables Direccionamiento Estratégico}} \\
 &= \frac{0.2733 + 0.1633 + 0.5 + 0.5}{4} = 0.3592 = 35.92\%
 \end{aligned}$$

La componente organizacional “Direccionamiento Estratégico” tendría así un indicador de 35.92%.

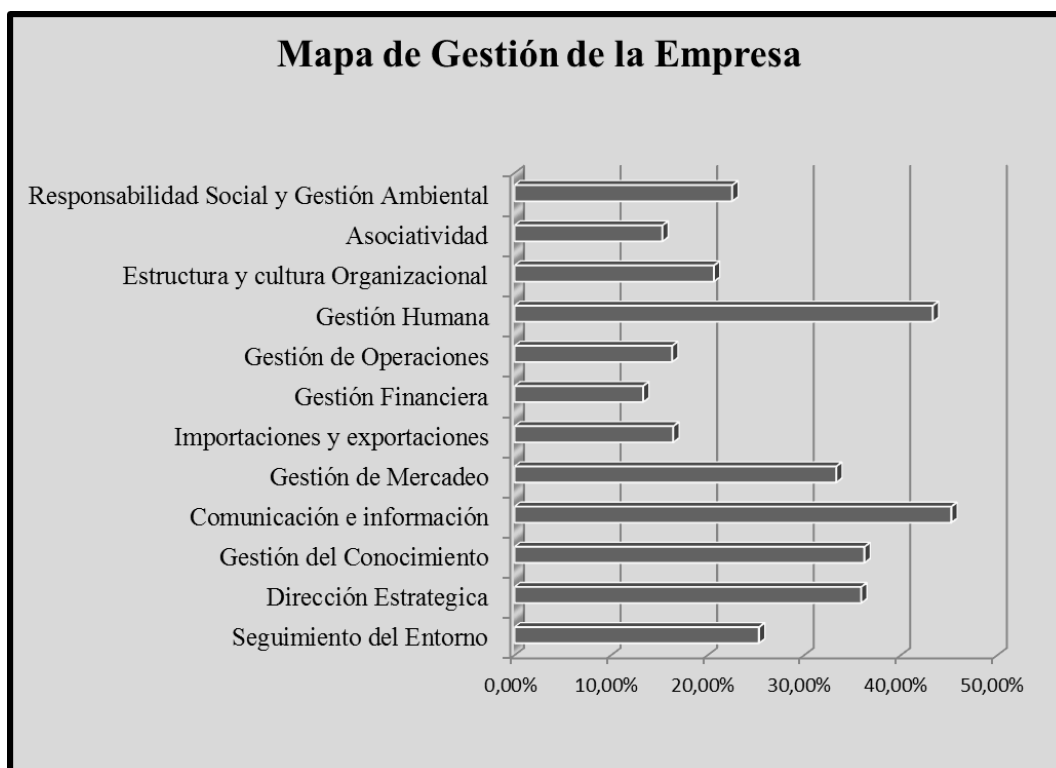
Después de llenar todas las matrices y elaborar los respectivos cálculos se obtiene para cada una de las componentes organizacionales un indicador de desempeño. Este valor es una fotografía de la situación actual de la empresa para la cual el propio modelo define una ruta de mejoramiento hasta llegar a ser una PYME de nivel mundial (estadio 4-Madurando). La tabla 5 presenta un ejemplo de lo que se acaba de describir (Pérez et al., 2009, p.53):

Tabla 5*Indicador de desempeño Componentes Organizacionales*

Componente Organizacional	Valor del indicador
Seguimiento del Entorno	25,33%
Dirección Estratégica	35,92%
Gestión del Conocimiento	36,25%
Comunicación e información	45,25%
Gestión de Mercadeo	33,33%
Importaciones y exportaciones	16,45%
Gestión Financiera	13,33%
Gestión de Operaciones	16,33%
Gestión Humana	43,33%
Estructura y cultura Organizacional	20,66%
Asociatividad	15,33%
Responsabilidad Social y Gestión Ambiental	22,56%

Fuente: Elaboración Propia

Esta fotografía puede ser verificada de manera gráfica y simplificada ejecutando el mapa de gestión de la empresa el cual corresponde a un gráfico de barras con los valores de las componentes organizacionales. (Pérez, 2009, p. 54)

Figura 7*Mapa de Gestión de la Empresa*

Fuente: Elaboración Propia

Claramente la figura 7 muestra que las componentes organizacionales con menor puntaje son por orden a) Gestión Financiera, b) Asociativismo, c) Gestión de operaciones d) Importancias y exportaciones. Serian así estas las áreas donde debería incidir primordialmente el plan de mejora.

Identificadas las áreas donde debe incidir el plan de mejora se establece para cada una de ellas las actividades a desarrollar y su grado de urgencia, con el fin de mejorar cada una de las variables. Este trabajo se realiza teniendo por base el instrumento de Priorización el cual tiene en cuenta factores como recursos, tiempos estimados, responsables e indicadores de logros. (Pérez et al., 2009, p. 61)

Un ejemplo de Instrumento de Priorización puede ser verificado en la tabla 6:

Tabla 6

Instrumento de Priorización

VARIABLES	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN TOTAL DÍAS	LÍDER DEL PROYECTO
			\$	HUMANOS M/H		
PLANEACIÓN	Actividad 1	Urgente (1)	50.000 COP	1	15	Administradora
	Actividad 2	Relativo (4)	25.000 COP	1	7	Administradora
	SUBTOTAL PLANEACIÓN		75.000 COP			
FINALIDADES	Actividad 3	Importante (2)	100.000 COP	1	7	Propietaria
	Actividad 4	Muy importante (3)	150.000 COP	1	15	Propietaria
	SUBTOTAL FINALIDADES		250.000 COP			
ESTRATEGIA	Actividad 5	Relativo (4)	75.000 COP	2	7	Administradora
	Actividad 6	Relativo (4)	150.000 COP	2	7	Propietaria
	SUBTOTAL ESTRATEGIA		225.000 COP			
VALORES	Actividad 7	Urgente (1)	25.000 COP	3	7	Administradora
	Actividad 8	Urgente (1)	25.000 COP	3	15	Propietaria
	Actividad 9	Urgente (1)	25.000 COP	3	7	Propietaria
	SUBTOTAL VALORES		75.000 COP			
TOTAL EMPRESA			1.250.000 COP			

Fuente: (Pérez et al., 2009b, p.61)

Esta tabla debe ser acompañada por un Cronograma el cual detallará cada actividad y el tiempo estimado para el desarrollo de la misma, como se muestra la Figura 8. (Pérez et al., 2009b, p.62)

Figura 8

Cronograma de Actividades

Acciones a realizar	Prioridad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	
Actividad 1	1	■							
Actividad 7	1			■					
Actividad 8	1	■							
Actividad 9	1			■					
Actividad 4	2				■				
Actividad 3	3						■		
Actividad 2	4				■				
Actividad 5	4					■			
Actividad 6	4							■	

Fuente: (Pérez et al., 2009, p.62)

El modelo MMGO es primordialmente una herramienta de análisis de la realidad interna de la organización motivo por el cual es importante aplicar otros modelos y teorías que ayuden a su diagnóstico. Dicho análisis del entorno externo se realiza con base en la matriz PEST/PESTEL y en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Análisis PEST / PESTEL.

La creación de estrategias debe no solo tener en consideración las fortalezas y debilidades de la empresa, sino también el análisis del entorno de la misma. La metodología PEST consiste

“en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su futuro”. (Milla y Martínez, 2012, p.34)

PEST es el acrónimo de las palabras inglesas Political (Político), Economy (Economía), Social (Social), Technology (Tecnología). En los últimos años se han introducido dos nuevas letras al acrónimo, o sea dos nuevas áreas al análisis a) Environment (Ambiental) y b) Legal (Legal). Con el reconocimiento de este cambio se pasa a tener la metodología PESTEL. (Milla y Martínez, 2012, p.34)

Entre los factores esenciales de análisis encontramos los siguientes:

- Factores Económicos – son ejemplos el Producto Interno Bruto, empleo, inflación, tasa de cambio, costo de la energía y demanda agregada.
- Factores Tecnológicos – como la innovación tecnológica o el grado de implementación del cambio tecnológico.
- Factores Políticos – son ejemplos la estabilidad política del país y el tipo de relaciones internacionales entre países.
- Factores Sociales – como envejecimiento de la población, movimientos migratorios y nuevos estilos de vida.
- Factores Legales – son ejemplos la legislación laboral, legislación comercial o la legislación tributaria.
- Factores Ambientales – como las restricciones ambientales, o el nivel de presión mediático de la población sobre una mala conducta por parte de la empresa. (Milla y Martínez, 2012, p. 35 y 36)

Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter busca explicar el entorno externo de la empresa centrándose en el análisis del mercado concreto donde la organización compete. (Milla y Martínez, 2012, p.40)

Este análisis debe realizarse una vez que las oportunidades y amenazas próximas, que existen en la industria, influyen la formación de ventajas competitivas en la empresa y consecuentemente su nivel de beneficios. Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes

- La amenaza de entrada de nuevos competidores – hace referencia a la posibilidad de creación de nuevas empresas en la industria, siendo sus variables de estudio la tasa de crecimiento de la industria, la diferenciación del producto y la existencia o no de barreras a la entrada.
- El poder de negociación de clientes – Corresponde a la capacidad de los clientes de imponer condiciones a la empresa (o viceversa). Tiene como principales factores de análisis el grado de concentración en la industria, el volumen de transacciones, la importancia del producto, entre otras.
- El poder de negociación de proveedores - Corresponde a la capacidad que tiene la empresa de imponer condiciones a los proveedores (o viceversa). Sus factores de análisis son los mismos que en el caso del poder de negociación con clientes.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos – Los productos sustitutos se caracterizan por ser productos diferentes al original, pero que satisfacen la misma necesidad.
- La intensidad en la rivalidad entre competidores del sector – tiene como finalidad verificar cual el grado de rivalidad presente en el mercado con base en variables como el número de competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, la diferenciación del producto, entre otras. (Milla y Martínez, 2012, p.41)

La figura 9 resume la situación:

Figura 9

Cinco Fuerzas de Porter



Marco Legal

Normatividad Obligatoria

- **Ley 09 de 24 de enero del 1979** - Código Sanitario Nacional – “Por la cual se dictan medidas sanitarias” – La presente ley en su título 5 hace referencia específica a las empresas que venden alimentos estableciendo a) la obligatoriedad de licencia sanitaria, b) las condiciones para equipos y utensilios, c) las condiciones para operaciones de elaboración, proceso y expendio, d) las condiciones para empaque, envase o envoltura, e) las obligaciones de patronos y trabajadores, f) las condiciones de transporte, g) las condiciones para carnes, pescado, huevos, verduras, bebidas, entre otros. (Ley 09, 1979)
- **Decreto Ley 19 de 10 de enero del 2012** – “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. Su artículo 126 establece que los alimentos que se fabriquen envasen o importen para comercialización en el territorio nacional necesitan notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario dependiendo del tipo de riesgo que representen para la Salud Pública. (Ley 19, 2012)
- **Resolución 2674 de 22 de julio del 2013** – “Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones”. En su capítulo VIII da instrucciones específicas sobre las obligaciones de restaurantes y establecimientos gastronómicos en términos de salubridad entre las cuales se incluyen a) condiciones generales, b) condiciones del área de preparación de alimentos, c) características de equipos y utensilios, d) condiciones de preparación y servido de alimentos e) necesidad de curso de manipulación de alimentos por parte de trabajadores. (Resolución 2674, 2013)

- **Decreto 1072 de 2015** - “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”. El Decreto regula las relaciones jurídicas derivadas de los contratos laborales entre personas naturales o jurídicas. (Decreto 1072, 2015)
- **Ley 300 de 1996** – "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones" – En esta ley se regulan todas las actividades de turismo, estableciendo entre otras cosas el principio de descentralización del turismo, la creación de un plan nacional de turismo, la necesidad de regular e incentivar el Ecoturismo, la importancia del turismo social, la creación de un fondo de promoción turística, además de identificar los prestadores de servicios turísticos. Entre estos prestadores identificados encontramos los restaurantes de interés turístico que se definen como establecimientos gastronómicos que por sus características de calidad y servicio forman parte del producto turístico local, regional o nacional. (Ley 300, 1996)
- **Resolución 4506 de 30 de octubre del 2013** – Establece límites máximos de contaminantes en alimentos destinados a consumo humano.(Resolución 4506, 2013)
- **Decreto 1615 de 30 de noviembre del 2021**– “Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público” – El artículo 2 del presente decreto establece la obligatoriedad para personas mayores de 12 años de presentación del certificado digital de vacunación que evidencie como mínimo inicio de esquema de vacunación para entrar a restaurantes. (Decreto 1615, 2021)
- **Decreto 298 de 28 de febrero del 2022** – “Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público, se decreta aislamiento selectivo con distanciamiento

individual responsable y la reactivación económica segura”. Decreta distanciamiento individual responsable, posibilita el aislamiento selectivo en caso de ocupación de UCI superior a 85% pero no permite cierre de restaurantes, e incentiva a la práctica del teletrabajo tanto en el sector privado como público, entre otras disposiciones. (Decreto 298, 2022)

- **Resolución 350 de 1 de marzo del 2022** – Establece medidas generales de combate a la pandemia como son el caso a) medidas de autocuidado, b) lavado e higiene de manos, c) distanciamiento físico, d) uso de tapabocas el cual es obligatorio en espacios cerrados como restaurantes, e) limpieza y desinfección, f) manejo de residuos. (Resolución 350, 2022)

Normatividad no Obligatoria

- **ISO 22000** – Norma internacional aplicable a cualquier empresa del ciclo alimentario que busca garantizar la inocuidad de los productos.
- **ISO 9001:2005** – Norma relacionada a gestión de calidad aplicable a cualquier tipo de organización, y que centra su preocupación en el mejoramiento continuo de una empresa.
- **ISO 14001** – Norma que ayuda a cualquier institución a reducir el impacto ambiental de la operación de la empresa.

Metodología

La metodología tiene como finalidad explicar el paso a paso de cómo se desarrollaron los objetivos específicos con la intención de alcanzar el objetivo general el cual es la obtención de un plan de mejoramiento para el Restaurante El Jordán de Guadalajara de Buga por medio del modelo MMGO.

Enfoque de la investigación

El enfoque del trabajo de grado es mixto. Se llega a esta conclusión una vez que la investigación presenta muchas de las características que Sampieri (2014) identifica como claves para considerar una investigación como cuantitativa: (p. 11)

- Búsqueda de objetividad
- Descripción de fenómenos
- Parte de lo general hacia lo particular (Lógica deductiva)
- La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al mundo empírico
- La literatura tiene un papel fundamental guiando la investigación en todas sus fases
- El diseño de la investigación es estructurado siendo que la recolección de datos se ocasiona después de tener dicha estructura.
- La recolección se basa en instrumentos estandarizados
- Los datos son analizados con el objetivo de describirlos y explicar sus cambios
- El análisis de los datos es sistemático y estandarizado
- La perspectiva del investigador en el análisis de los datos es externa

Esto al mismo tiempo que incluyen igualmente características cualitativas como son el caso de las siguientes:

- La naturaleza de los datos en su origen es cualitativa
- Los resultados se presentan en forma de matriz
- Los instrumentos de recolección incluyen entrevistas, instrumento marcadamente cualitativo.
- No se usa un muestreo probabilístico. (Sampieri, 2014, p.11)

Por incluir importantes características de un estudio tanto cualitativo como cuantitativo, la presente investigación se reconoce como mixta.

Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo buscando especificar las características de las áreas fundamentales del restaurante con el objetivo de concluir cuales son las componentes organizaciones con mayor necesidad de cambios y las actividades a ejecutar para la mejoría de esas componentes.

Determinación de la población y/o muestra

Para determinar la muestra se apuesta por utilizar la técnica no probabilística, dadas las características existentes en la población. La muestra incluye así a la propietaria y administradora del restaurante quienes permitieron obtener información fidedigna y de primera mano.

Al usar una muestra no probabilística de dos personas se evitan dos problemas:

- Se obstaculiza una situación en que solo la opinión de una persona se tiene en cuenta en el estudio, realizando la necesaria triangulación con base en otras fuentes de información.
- Se evita que la muestra incluya una persona con poca experiencia dentro del restaurante la cual tendría más dificultad en responder a las cuestiones formuladas en el modelo MMGO.

Recopilación de la información

Antes de iniciar la presente explicación es importante indicar que uno de los integrantes del grupo de investigación, la alumna Paola Andrea Rodríguez Vasquez, es al mismo tiempo la propietaria del restaurante El Jordán. Aclarada esta situación se sigue con la exposición de la forma como se recopiló la información.

Las fuentes de recopilación de la información son mayoritariamente primarias, constando de la observación de los investigadores, y de la opinión de la propietaria y la administradora. Las técnicas para la recoja de la información consisten en la aplicación directa del cuestionario MMGO en forma de entrevista estructurada a ambas personas que componen la muestra no probabilística. Los anexos A y B del presente trabajo cuentan con las respuestas de la propietaria y de la administradora en relación a la componente organizacional Entorno Económico, siendo que los interesados en conocer la respuesta a todas las preguntas de las demás componentes deben recurrir al archivo Excel anexo al presente trabajo de grado.

Una vez ejecutado el cuestionario es posible determinar y ordenar la calificación de cada una de las componentes organizacionales presentes en el modelo, seleccionando de esta forma cuales son las áreas donde debe incidir el plan de mejoramiento a través del mapa de Gestión del restaurante. El modelo MMGO define una ruta de mejoramiento la cual debe ser estructurada

mediante el uso del instrumento de priorización. La tabla 7 resume como los objetivos específicos, instrumentos, variables y productos se relacionan de una forma coherente con el fin de conseguir el objetivo general que es, en su versión corta, formular un plan de mejoramiento para el Restaurante El Jordán de Guadalajara de Buga.

Tabla 7

Matriz Metodológica

Objetivos Específicos	Instrumento	Variable.	Producto
Realizar el diagnóstico estratégico general, determinando la situación actual del restaurante.	Matriz Pestel Análisis cinco fuerzas de Porter Matriz MMGO Entrevista estructurada a la administradora y propietaria	- Análisis de entorno - Direccionamiento estratégico - Gestión de mercadeo - Cultura organizacional - Estructura organizacional - Gestión producción - Gestión financiera - Gestión humana - Logística - Asociatividad - Comunicación e información - Innovación y conocimiento - Responsabilidad social - Gestión ambiental	Informe de diagnóstico de entorno y componentes organizacionales
Analizar los resultados obtenidos, identificando las problemáticas encontradas para cada componente organizacional	Matriz MMGO	(las mismas variables que en el punto anterior)	Informe de potencialidades problemáticas y recomendaciones
Identificar las componentes organizacionales prioritarias sobre las cuales debe incidir el plan de mejora	Mapa de Gestión de la Empresa	(las mismas variables que en el punto anterior)	Informe General de Resultados matriz MMGO
Desarrollar la propuesta de solución para componentes organizacionales prioritarias.	Instrumento de Priorización	(las mismas variables que en el punto anterior)	Plan de Mejoramiento

Fuente: Elaboración Propia

Resultados

Los resultados del trabajo de grado deben dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en el inicio de la investigación. De esta forma se desarrollan seguidamente los cuatro puntos identificados en la matriz metodológica anterior, los cuales permiten realizar el diagnóstico de la situación actual del restaurante, identificar los problemas en cada área, reconocer las componentes organizacionales prioritaria y desarrollar el plan de mejoramiento.

Informe de diagnóstico de entorno y componentes organizacionales

En este apartado será realizado un diagnóstico general de las componentes organizacionales del modelo MMGO, pero no sin antes caracterizar el entorno externo del Restaurante El Jordán por medio de la matriz de PESTEL y del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Esta primera evaluación del entorno externo es fundamental una vez que en muchas ocasiones existen variables ajenas a la organización las cuales son difíciles, o incluso imposibles, de impactar, pero que tienen una influencia determinante en sus resultados.

Matriz Pestel

Se inicia el análisis del entorno externo del Restaurante el Jordán por las variables del macroentorno por medio de la metodología PESTAL. Estas variables son indudablemente determinantes en los resultados de la organización sin que el restaurante pueda hacer mucho para influenciarlas.

Tabla 8

Matriz PESTEL Restaurante el Jordán

Característica	Descripción
Político	Colombia tiene una historia reciente de estabilidad gubernativa y de instituciones sólidas. Además, se encuentra en medio de un proceso de paz (y potencialmente de otros procesos de paz) que ayudará a estabilizar aún más el país políticamente. Los indicadores políticos internos son así animadores cuanto a la mejoría de la industria del producto turístico. Por otra parte, no podemos olvidar la situación internacional en la cual vivemos. Recientemente empezó la Guerra entre Rusia y Ucrania la cual creará inestabilidad política y Económica a nivel global.
Económico	La situación económica no es tan positiva como la situación política interna. El país se ha encontrado en recesión en el año de 2020 por los efectos de la Pandemia del COVID-19, situación ya sobrepasada después que se haya registrado un crecimiento de 10.6% en el año de 2021. Probablemente el indicador más preocupante sea la subida continua de la deuda pública la cual si no es controlada podrá llevar a una grave crisis económica. Al cierre de 2020 el total de deuda del sector público ascendía a 73.4% del PIB siendo que la deuda del gobierno central era de 59.7% del PIB. Son números muy por encima de los deseables y que deberían empezar a crear preocupación en los decisores públicos. Otro indicador preocupante es el crecimiento del nivel de precios internos muy por encima del objetivo del Banco Central lo que disminuye el poder de compra de los trabajadores y consecuentemente su consumo. Además, a nivel internacional existen también señales preocupantes entre las cuales se incluyen a) potencial crisis inmobiliaria en China, b) crisis de los contenedores a nivel mundial, c) Pandemia del COVID-19 aun presente, d) Guerra Rusia-Ucrania.
Social	La sociedad es un cuerpo en constante mutación. Es importante destacar la tendencia cada vez mayor para viajar por parte de la población colombiana a la medida que es más instruida y que consigue tener mejores fuentes de rendimiento, un movimiento que claramente beneficia al Restaurante El Jordán. Por otra parte, es igualmente importante resaltar que a medida que se vayan sucediendo las generaciones, la tendencia será para la disminución del número de visitantes nacionales a la ciudad de Guadalajara de Buga por cuestiones religiosas dado el natural declive en el número de católicos practicantes.
Tecnológico	Los principales cambios tecnológicos existentes en la industria de la gastronomía están relacionados a la forma de hacer marketing y realizar la distribución del producto, ya sea por el uso de las redes sociales para dar a conocer la marca o aplicaciones de domicilios.
Ecológico	En términos ecológicos el restaurante se encuentra obligado a cumplir las siguientes reglamentaciones legales presentes en las siguientes leyes: Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. Además, se debe tener en consideración igualmente el creciente reproche social causado por malas prácticas ecológicas, situación a la cual el restaurante el Jordán debe estar muy atento.
Legal	A nivel legal el restaurante debe cumplir un conjunto de legislación la cual puede ser consultada en el marco legal del presente trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

5 fuerzas de Porter

En este punto se hará el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el restaurante el Jordán de Guadalajara de Buga. A pesar de que las siguientes variables sigan siendo externas, en este caso existe un poco más de poder por parte de la organización para influenciar sus valores.

Amenazas de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores para el Restaurante el Jordán se puede definir como baja. Es cierto que la industria de los restaurantes es muy competitiva, y eso no es una excepción en la zona de la Basílica del Señor de los Milagros donde existen cerca de 20 restaurantes en las cuadras circundantes al Restaurante el Jordán. Sin embargo, la posibilidad de entrada de nuevos restaurantes al mercado se encuentra disminuida por el hecho de que los negocios existentes en esta zona tienen resultados operacionales de gran dimensión no dejando espacio a otros emprendimientos.

Rivalidad entre competidores. Como referido anteriormente la competencia entre restaurantes en el área es grande, pero no a tal dimensión que haga con que exista un incentivo a la baja de precios, algo que llevaría a la disminución de los beneficios para todos o casi todos los restaurantes. Además, ni todos los restaurantes presentes en el área ofrecen el mismo tipo de producto y servicio lo que contribuye aún más para la disminución del clima competitivo.

Productos sustitutos. Algunos de los restaurantes alrededor de la Basílica ofrecen soluciones más económicas como el pollo asado, o los sándwiches, pero en muchos casos ellos no son sustitutos perfectos. Por ejemplo, para personas de mayor edad (la mayoría de los peregrinos de la Basílica del Señor de los Milagros) la solución de almorzar sándwiches o la comúnmente denominada comida chatarra no es sustituta de un almuerzo típico colombiano. Se

concluye así que puede existir algún grado de sustitución, pero en un menor grado comparativamente con otro tipo de clientes objetivo.

Poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los compradores en este tipo de negocios es mínimo una vez que cada consumidor aisladamente no tiene poder de negociación en relación al Restaurante. Los pocos casos en que un cliente podrá negociar la tarifa es cuando el cliente negocia a nombre de un grupo de clientes, situación en que el restaurante puede estimar conveniente conceder algunos beneficios al nivel del producto, del servicio o del precio.

Poder de negociación de los proveedores Algunos proveedores del restaurante son grandes cadenas de distribución siendo con ellas difícil la negociación de las condiciones de compra. Por otra parte, el restaurante consigue efectivamente influenciar el precio de compra de materias primas en relación a proveedores de menor dimensión.

Matriz MMGO

En primer lugar, es importante tener un entendimiento sobre el punto de situación de cada uno de los componentes organizacionales del restaurante el Jordán de forma a que posteriormente se pueda concluir cuáles de ellos tiene un menor rendimiento. Con este fin, se realiza el informe de resultados por cada componente, el cual se obtiene a través del promedio de los resultados verificados en las entrevistas estructuradas con formato MMGO que fueron realizadas a la propietaria y la administradora del restaurante.

Componente 1 – Análisis de Entorno Económico. Después de promediados los resultados obtenidos de las respuestas de la propietaria y de la administradora del restaurante El Jordán se obtiene una evaluación de 35,19% en el componente organizacional Análisis del

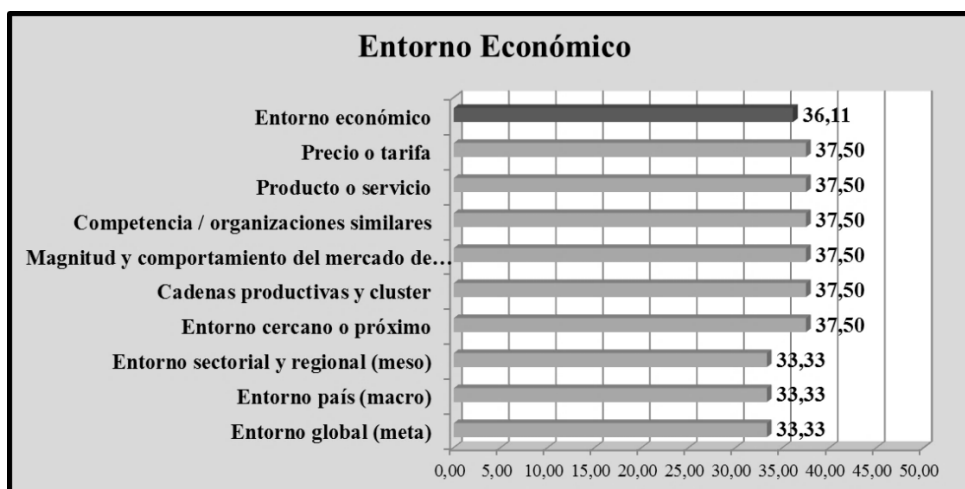
Entorno Económico ubicándose la componente en el estadio 2 de desarrollo. Es de destacar que existe un equilibrio en el puntaje de todas las variables las cuales se encuentran entre 33,33% y 37,50% no existiendo una que se destaque especialmente por la positiva o negativa. Los resultados se encuentran resumidos en la tabla 9 y la figura 10.

Tabla 9

Resultados Componente Entorno Económico

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Entorno global (meta)	33,33	33,33	33,33
Entorno país (macro)	33,33	33,33	33,33
Entorno sectorial y regional (meso)	33,33	33,33	33,33
Entorno cercano o próximo	41,67	33,33	37,50
Cadenas productivas y cluster	41,67	33,33	37,50
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	41,67	33,33	37,50
Competencia / organizaciones similares	41,67	33,33	37,50
Producto o servicio	33,33	41,67	37,50
Precio o tarifa	33,33	41,67	37,50
Entorno económico	37,04	35,19	36,11

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10*Resultados Componente Entorno Económico*

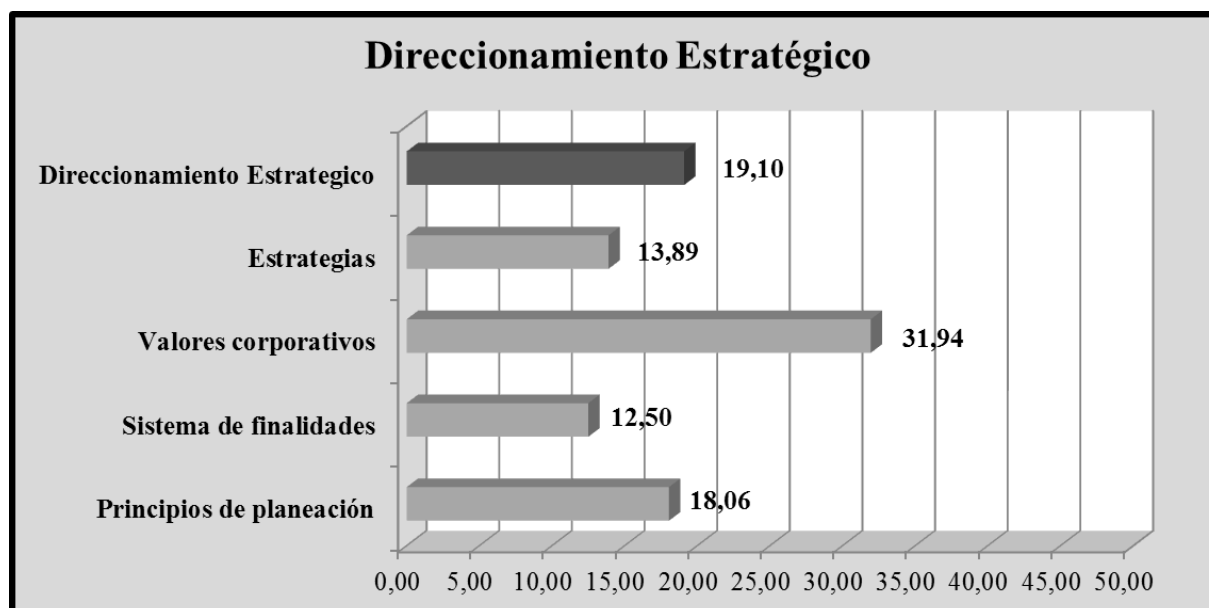
Fuente: Elaboración Propia

Componente 2 – Direccionamiento Estratégico. La componente organizacional Direccionamiento estratégico obtiene un puntaje de 19,10% ubicándose en el estadio 1 de desarrollo. Son especialmente preocupantes las variables “Sistema de finalidades” y “Estrategias” las cuales tienen respectivamente un puntaje de 12,5% y 13,89%. Por otra parte, la variable con mejor desempeño es “Valores corporativos”. La tabla 10 y la figura 11 resumen esta información.

Tabla 10*Resultados Componente Direccionamiento Estratégico*

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Principios de planeación	16,67	19,44	18,06
Sistema de finalidades	12,50	12,50	12,50
Valores corporativos	30,56	33,33	31,94
Estrategias	13,89	13,89	13,89
Direccionamiento Estratégico	18,40	19,79	19,10

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11*Resultados Componente Direccionamiento Estratégico*

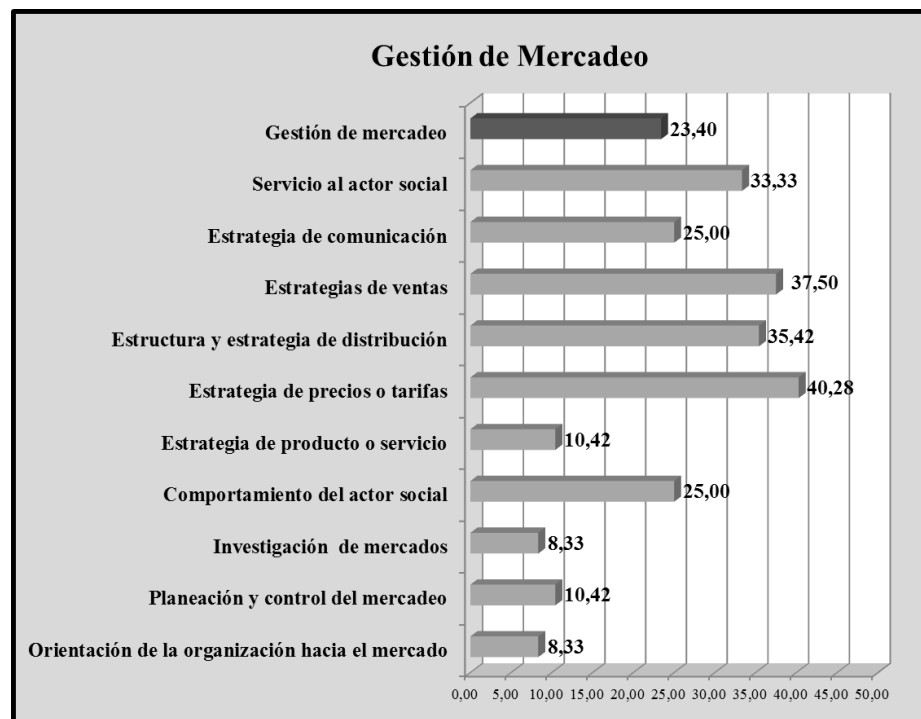
Fuente: Elaboración Propia

Componente 3 – Gestión de Mercadeo. De acuerdo a la calificación obtenida por la aplicación del modelo MMGO la componente tiene calificación promedio de 23,40% ubicándose en el estadio 1 de desarrollo. Las variables con mejor calificación son “Estrategia de precios y tarifas”, “Estrategia de ventas”, “Estructura y estrategia de distribución” y “Servicio al actor social” todas ellas en el estadio 2 de desarrollo. Es importante igualmente destacar que del total de 10 variables solo 4 se encuentran en el estadio 2, encontrándose las demás en el estadio 1.

Tabla 11*Resultados Componente Gestión de mercadeo*

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Orientación de la organización hacia el mercado	8,33	8,33	8,33
Planeación y control del mercadeo	8,33	12,50	10,42
Investigación de mercados	8,33	8,33	8,33
Comportamiento del actor social	25,00	25,00	25,00
Estrategia de producto o servicio	12,50	8,33	10,42
Estrategia de precios o tarifas	38,89	41,67	40,28
Estructura y estrategia de distribución	37,50	33,33	35,42
Estrategias de ventas	41,67	33,33	37,50
Estrategia de comunicación	26,19	23,81	25,00
Servicio al actor social	33,33	33,33	33,33
Gestión de mercadeo	24,01	22,80	23,40

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12*Resultados Componente Gestión de mercadeo*

Fuente: Elaboración Propia

Componente 4 – Cultura Organizacional. La componente Cultura Organizacional tiene calificación promedio de 34,46% ubicándose en el estadio 2 de desarrollo. Tal como sucedía en la componente organizacional Análisis del Entorno Económico, la presente componente tiene un gran equilibrio entre sus variables con valores entre 30,56% y 39,58% no habiendo una que se destaque especialmente por la positivo o negativa. La tabla 12 y la figura 13 resumen dicha situación.

Tabla 12

Resultados Componente Cultura Organizacional

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Liderazgo	35,42	31,25	33,33
Participación y compromiso	33,33	27,78	30,56
Desarrollo y reconocimiento	35,42	33,33	34,38
Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	33,33	45,83	39,58
Cultura Organizacional	34,38	34,55	34,46

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13

Resultados Componente Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Componente 5 – Estructura Organizacional. La componente Estructura Organizacional tiene calificación promedio de 19,70% ubicándose en el estadio 1 de desarrollo. Las variables “Manuales y estandarización”, “Cohesión de la estructura” y “Control sobre la estructura” presentan puntajes particularmente bajos de 10,42%, 11,11% y 12,50%.

Tabla 13

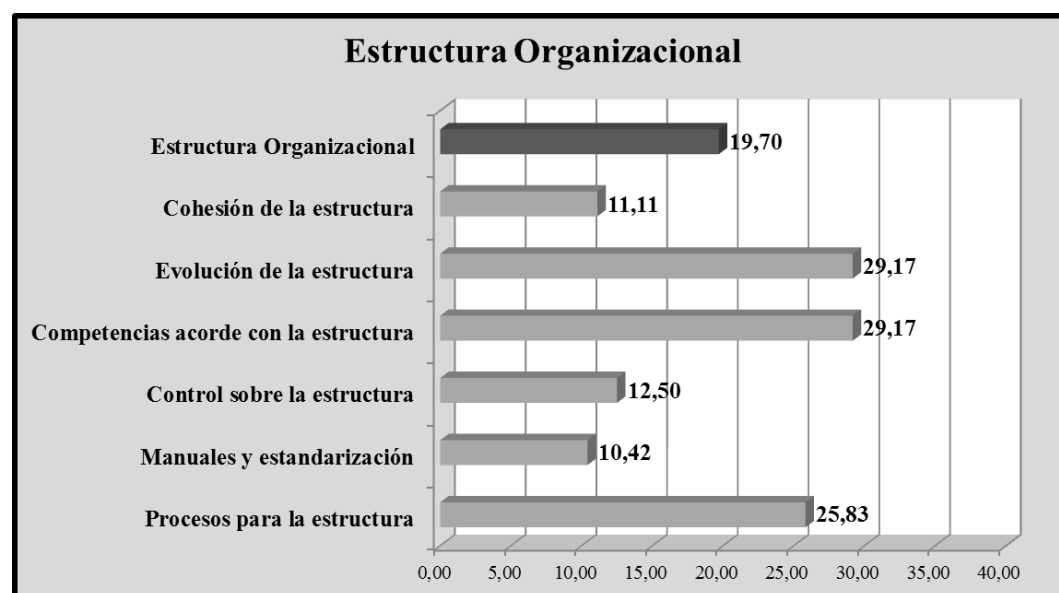
Resultados Componente Estructura Organizacional

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Procesos para la estructura	25,00	26,67	25,83
Manuales y estandarización	8,33	12,50	10,42
Control sobre la estructura	8,33	16,67	12,50
Competencias acorde con la estructura	33,33	25,00	29,17
Evolución de la estructura	33,33	25,00	29,17
Cohesión de la estructura	8,33	13,89	11,11
Estructura Organizacional	19,44	19,95	19,70

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14

Resultados Componente Estructura Organizacional



Fuente:

Elaboración Propia

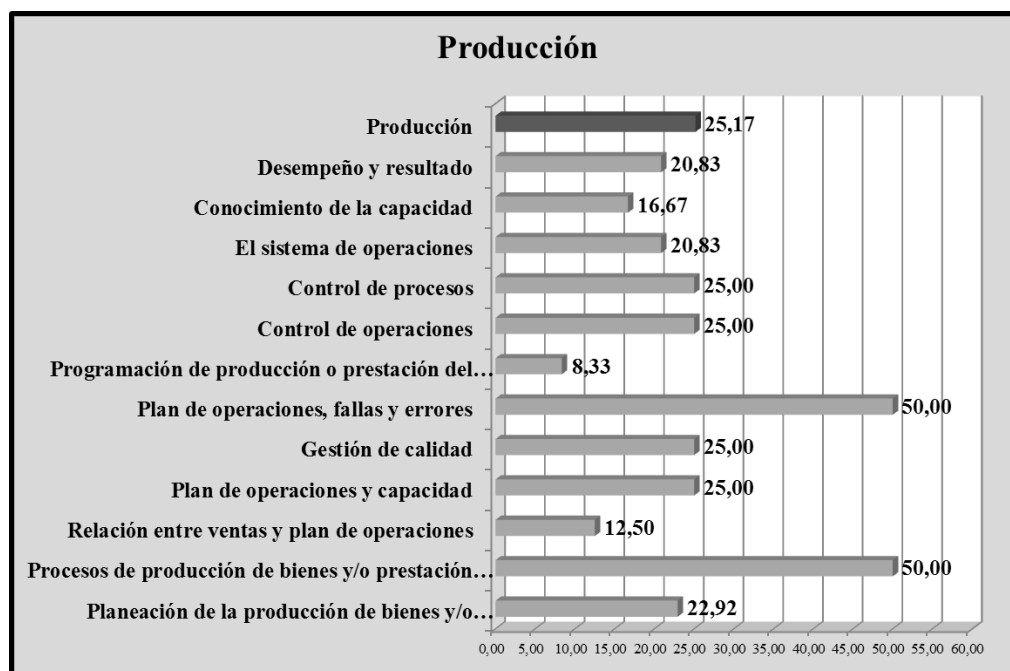
Componente 6 –Gestión de Producción. De acuerdo al modelo MMGO la componente Gestión de producción se encuentra en el estadio 2 con una calificación de 25,17%. Se destaca por la positiva la variable “Plan de operaciones, fallas y errores” con un puntaje de 50%, y por la negativa las variables “Relación entre ventas y plan de operaciones” y “Programación de producción o prestación del servicio” con calificaciones de 12,5% y 12,50% respectivamente. La tabla 14 y la figura 15 resumen dicha situación.

Tabla 14

Resultados Componente Gestión de Producción

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	25,00	20,83	22,92
Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio	50,00	50,00	50,00
Relación entre ventas y plan de operaciones	16,67	8,33	12,50
Plan de operaciones y capacidad	16,67	33,33	25,00
Gestión de calidad	25,00	25,00	25,00
Plan de operaciones, fallas y errores	50,00	50,00	50,00
Programación de producción o prestación del servicio	8,33	8,33	8,33
Control de operaciones	25,00	25,00	25,00
Control de procesos	25,00	25,00	25,00
El sistema de operaciones	25,00	16,67	20,83
Conocimiento de la capacidad	16,67	16,67	16,67
Desempeño y resultado	25,00	16,67	20,83
Producción	25,69	24,65	25,17

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15*Resultados Componente Gestión de Producción*

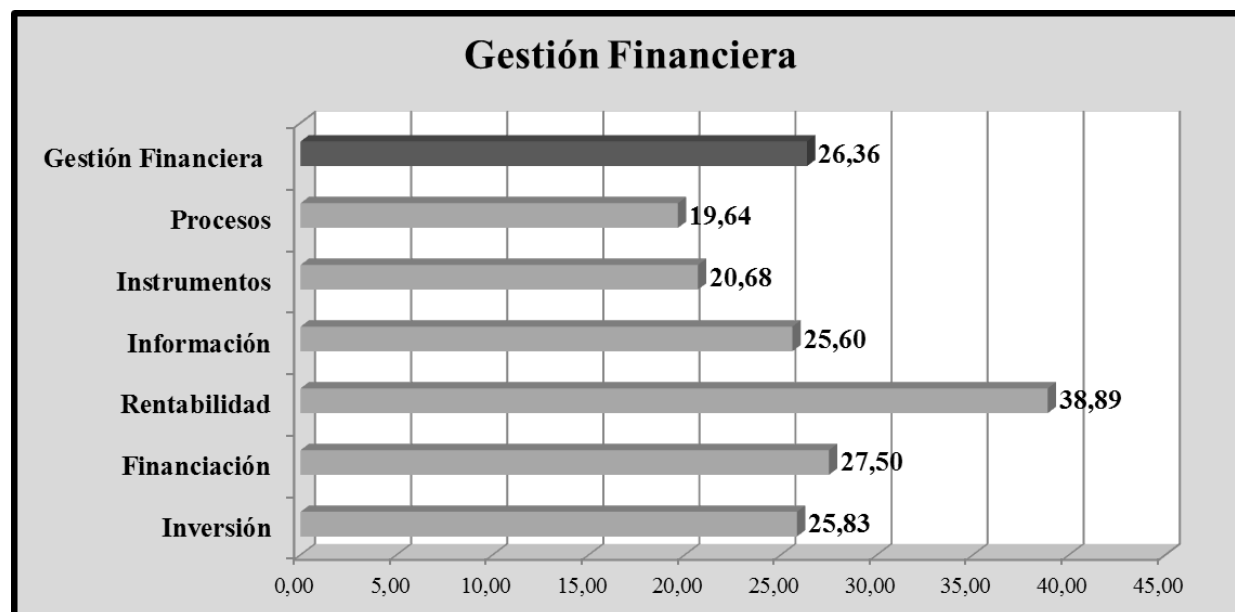
Fuente: Elaboración Propia

Componente 7 – Gestión Financiera. De acuerdo a la puntuación obtenida por aplicación del modelo MMGO, la componente organizacional Gestión Financiera se ubica en el estadio 2 con un valor de 26.36%. Como se puede verificar por el análisis de la tabla 15 y la figura 16 las variables del componente tienen valores entre 19% y 27% denotando un gran equilibrio entre ellas. La única excepción a esta regla es la variable “Rentabilidad” la cual presenta un mejor desempeño con un puntaje de 38,89%.

Tabla 15*Resultados Componente Gestión Financiera*

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Inversión	30,00	21,67	25,83
Financiación	28,33	26,67	27,50
Rentabilidad	41,67	36,11	38,89
Información	21,43	29,76	25,60
Instrumentos	18,75	22,62	20,68
Procesos	14,29	25,00	19,64
Gestión Financiera	25,74	26,97	26,36

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16*Resultados Componente Gestión Financiera*

Fuente: Elaboración Propia

Componente 8 – Gestión Humana. La variable Gestión Humana se encuentra en el estadio 2 con un puntaje de 25,45%, siendo “Selección” y “Compensación” las variables con

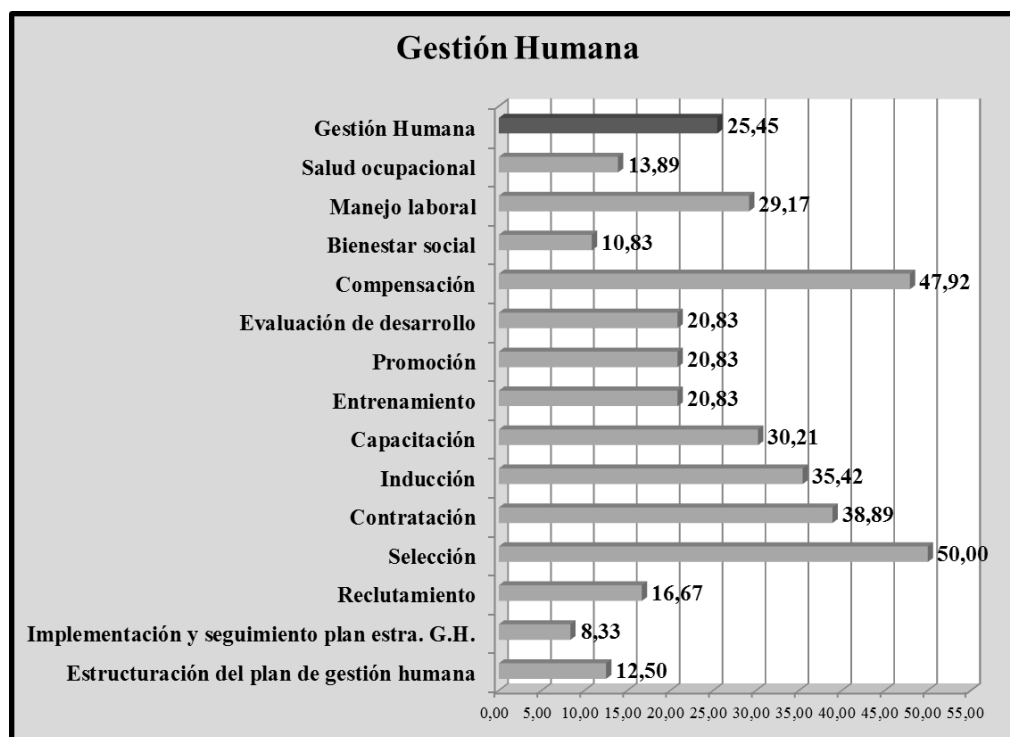
mejor desempeño e “Implementación y seguimiento del plan estratégico “de Gestión Humana la variable con peor desempeño, tal y como demuestran la tabla 16 y la figura 17.

Tabla 16

Resultados Componente Gestión Humana

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Estructuración del plan de gestión humana	12,50	12,50	12,50
Implementación y seguimiento plan extra. G.H.	8,33	8,33	8,33
Reclutamiento	16,67	16,67	16,67
Selección	50,00	50,00	50,00
Contratación	36,11	41,67	38,89
Inducción	29,17	41,67	35,42
Capacitación	31,25	29,17	30,21
Entrenamiento	19,44	22,22	20,83
Promoción	16,67	25,00	20,83
Evaluación de desarrollo	16,67	25,00	20,83
Compensación	47,92	47,92	47,92
Bienestar social	13,33	8,33	10,83
Manejo laboral	33,33	25,00	29,17
Salud ocupacional	19,44	8,33	13,89
Gestión Humana	25,06	25,84	25,45

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17*Resultados Componente Gestión Humana*

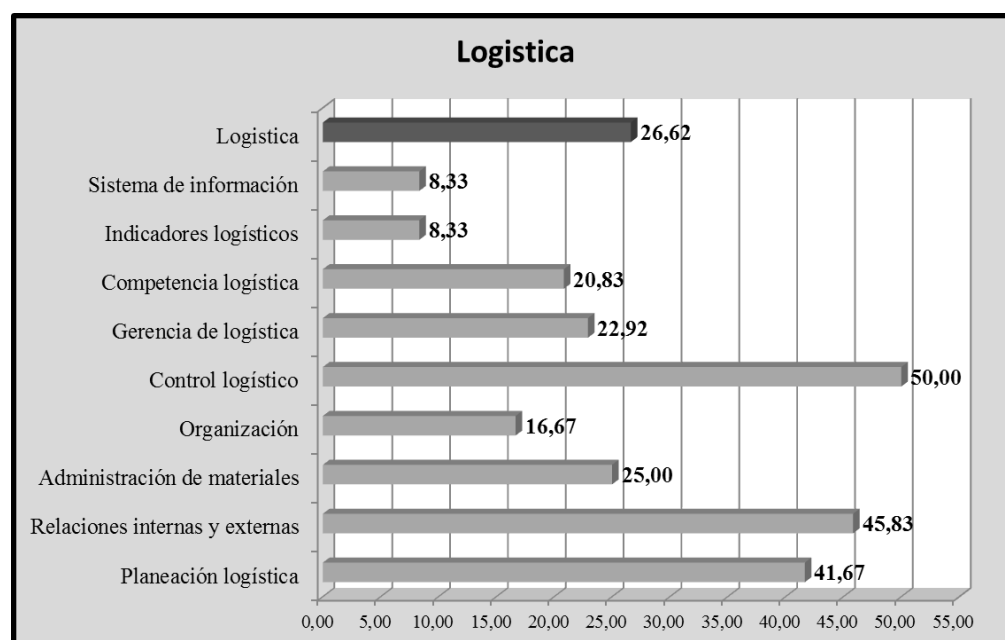
Fuente: Elaboración Propia

Componente 9 – Logística. La componente organizacional tiene un desempeño promedio de 26,62% ubicándose en el estadio 2 de desarrollo. Las variables con peor desempeño son “Indicadores Logísticos” y “Sistema de Información” ambas con puntaje de 8,33%, y la variable con mejor desempeño es control “Logístico” con 50%. La tabla 17 y la figura 18 resumen la situación.

Tabla 17*Resultados Componente Logística*

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Planeación logística	41,67	41,67	41,67
Relaciones internas y externas	41,67	50,00	45,83
Administración de materiales	25,00	25,00	25,00
Organización	16,67	16,67	16,67
Control logístico	50,00	50,00	50,00
Gerencia de logística	20,83	25,00	22,92
Competencia logística	25,00	16,67	20,83
Indicadores logísticos	8,33	8,33	8,33
Sistema de información	8,33	8,33	8,33
Logística	26,39	26,85	26,62

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18*Resultados Componente Logística*

Fuente: Elaboración Propia

Componente 10 – Asociatividad. La componente Organizacional se encuentra de acuerdo al modelo MMGO en el estadio 2 con un puntaje promedio de 44,03%. Existe un equilibrio relativo en el valor de cada una de las variables las cuales se encuentran en el rango de 39% a 52%, tal y como lo demuestra la tabla 18 y la figura 19.

Tabla 18

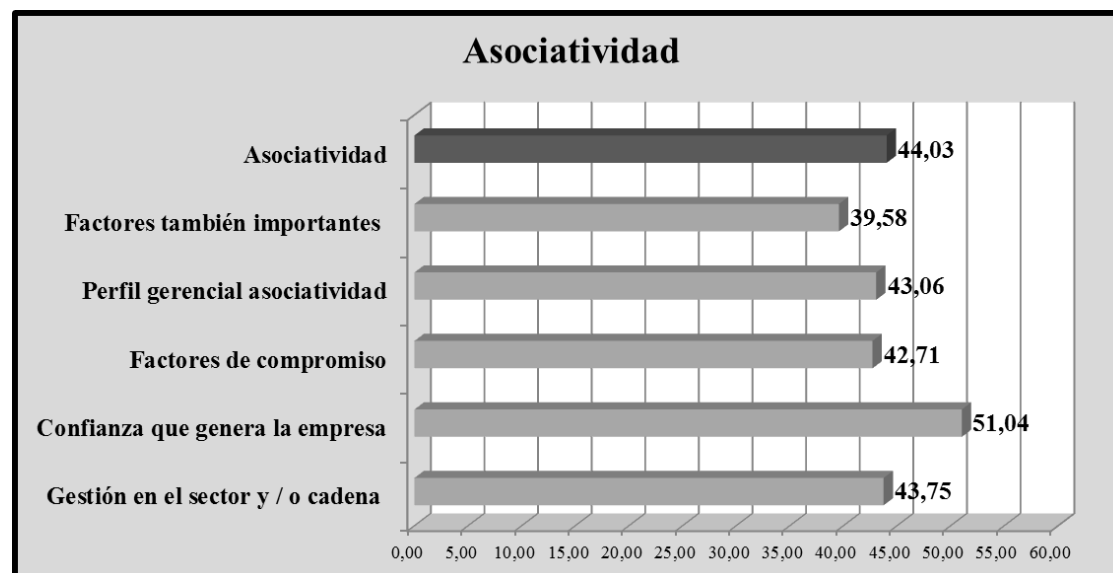
Resultados Componente Asociatividad

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Gestión en el sector y / o cadena	45,83	41,67	43,75
Confianza que genera la empresa	47,92	54,17	51,04
Factores de compromiso	45,83	39,58	42,71
Perfil gerencial asociatividad	44,44	41,67	43,06
Factores también importantes	40,28	38,89	39,58
Asociatividad	44,86	43,19	44,03

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19

Resultados Componente Asociatividad



Fuente: Elaboración Propia

Componente 11 – Comunicación e información. Con la aplicación del modelo MMGO se obtuvo un resultado de 23,80% lo que ubica la componente organizacional Comunicación e información en el estadio 1. La variable con mejor desempeño es “Reuniones”, siendo la variable de peor desempeño “Indicadores pragmáticos TIC”. La tabla 19 y la figura 20 resumen dicha situación.

Tabla 19

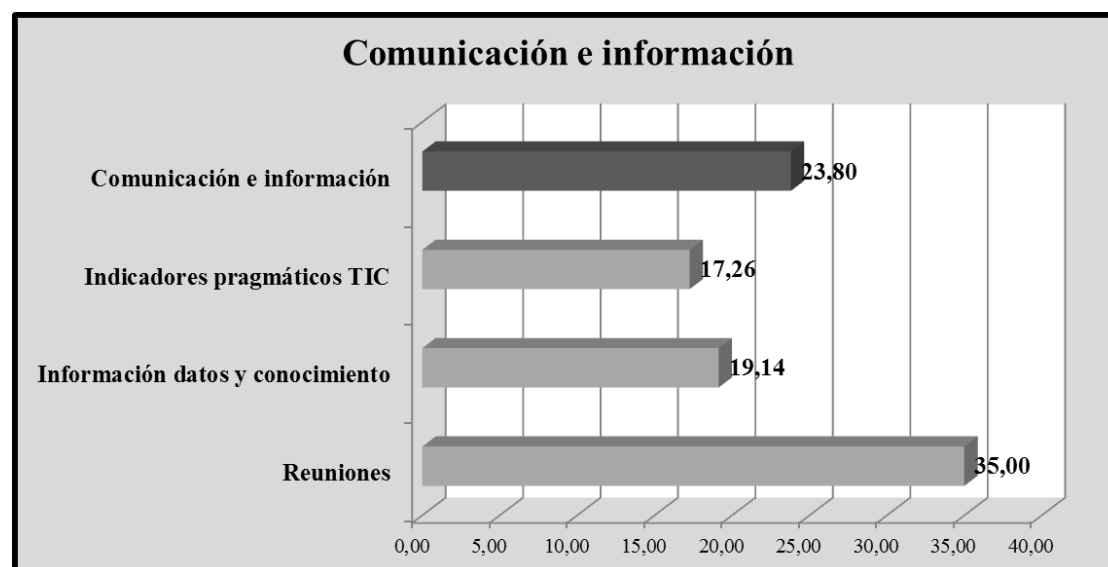
Resultados Componente Comunicación e información

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Reuniones	32,22	37,78	35,00
Información datos y conocimiento	16,98	21,30	19,14
Indicadores pragmáticos TIC	16,67	17,86	17,26
Comunicación e información	21,95	25,64	23,80

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20

Resultados Componente Comunicación e información



Fuente: Elaboración Propia

Componente 12 – Innovación y conocimiento. La componente organizacional Innovación y conocimiento se posiciona en el estadio 2 con puntaje 26,14%. La variable “Cultura innovadora” es la que tiene mejor desempeño, siendo “Tecnologías de soporte” la variable peor clasificada. La tabla 20 y la figura 21 resumen la situación.

Tabla 20

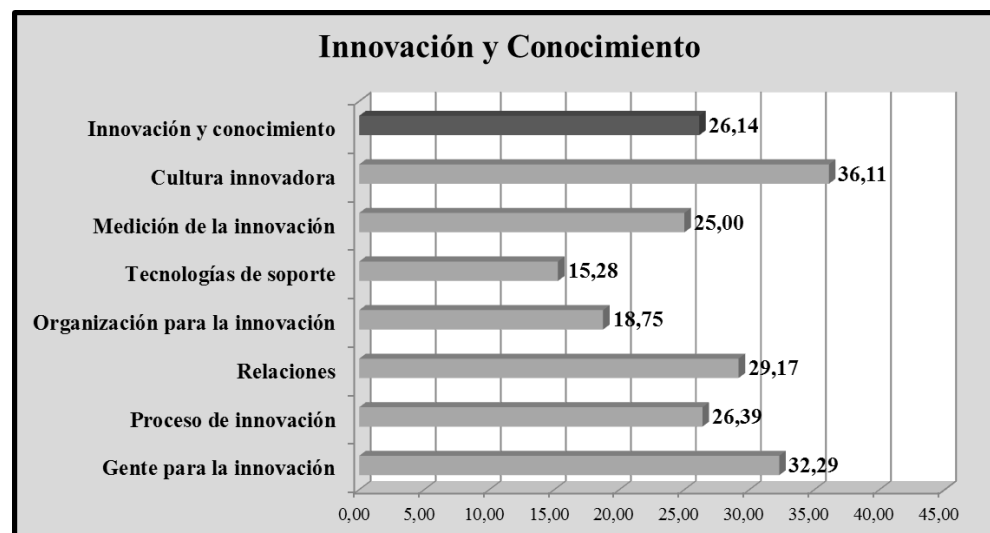
Resultados Componente Innovación y conocimiento

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Gente para la innovación	35,42	29,17	32,29
Proceso de innovación	22,22	30,56	26,39
Relaciones	29,17	29,17	29,17
Organización para la innovación	12,50	25,00	18,75
Tecnologías de soporte	16,67	13,89	15,28
Medición de la innovación	29,17	20,83	25,00
Cultura innovadora	38,89	33,33	36,11
Innovación y conocimiento	26,29	25,99	26,14

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21

Resultados Componente Innovación y conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Componente 13 – Responsabilidad Social. La Componente Organizacional

Responsabilidad Social se ubica en el estadio 2 con un puntaje promedio de 30,38%. La variable con mejor calificación es claramente “Protección de la propiedad intelectual” con un puntaje de 46,53%, siendo la variable peor calificada “Registros y documentos” con valor de 8,33%.

Tabla 21

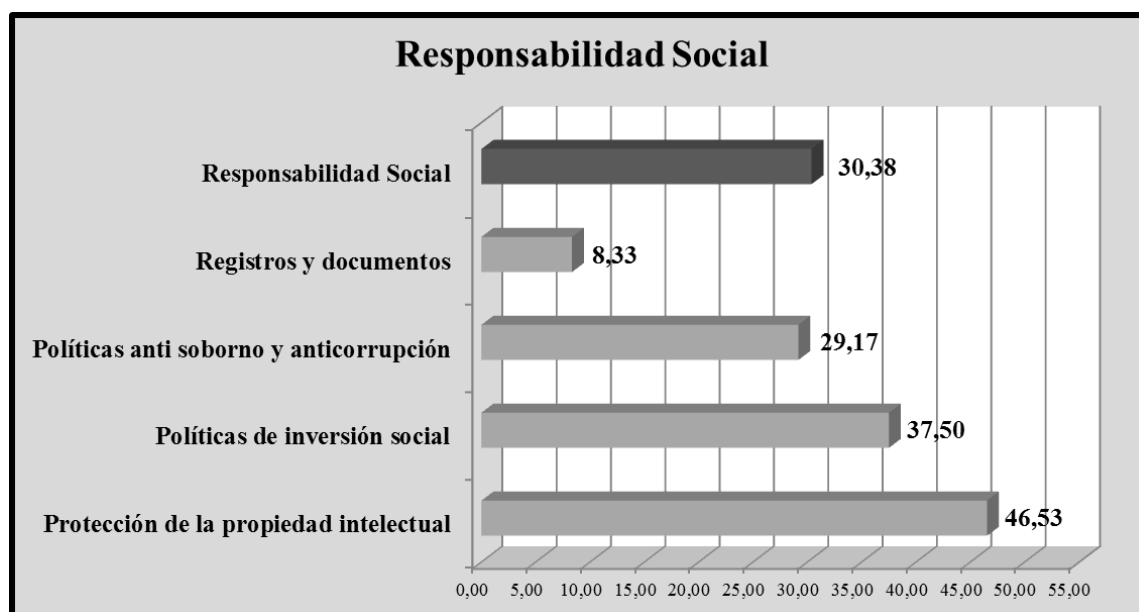
Resultados Componente Responsabilidad Social

Variable	Propietaria	Administradora	Promedio
Protección de la propiedad intelectual	45,83	47,22	46,53
Políticas de inversión social	33,33	41,67	37,50
Políticas anti soborno y anticorrupción	30,56	27,78	29,17
Registros y documentos	8,33	8,33	8,33
Responsabilidad Social	29,51	31,25	30,38

Fuente: Elaboración Propia

Figura 22

Resultados Componente Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración Propia

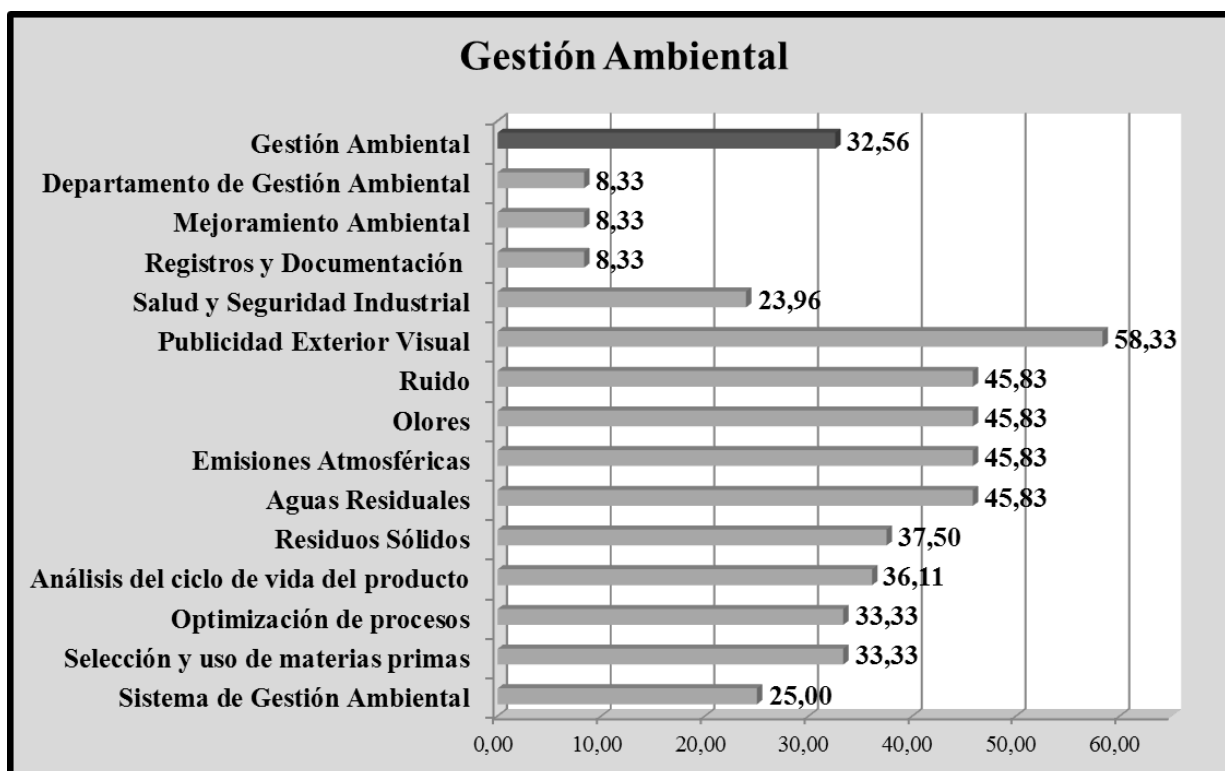
Componente 14 – Gestión Ambiental. De acuerdo con la calificación que se obtuvo de la aplicación del modelo MMGO, la componente Gestión Ambiental se encuentra ubicada en el estadio 2 con puntaje promedio de 32,56%. La variable de mejor calificación es “Publicidad Exterior Visual” con puntaje de 58,33% siendo las variables de menor puntaje “Registros y documentación”, “Mejoramiento ambiental” y “Departamento de gestión ambiental” todas ellas con valores de 8,33%. La tabla 22 y la figura 13 resumen esa situación.

Tabla 22

Resultados Componente Gestión Ambiental

Variables	Propietaria	Administradora	Promedio
Sistema de gestión ambiental	25,00	25,00	25,00
Selección y uso de materias primas	33,33	33,33	33,33
Optimización de procesos	33,33	33,33	33,33
Análisis del ciclo de vida del producto	22,22	50,00	36,11
Residuos sólidos	39,58	35,42	37,50
Aguas residuales	45,83	45,83	45,83
Emisiones atmosféricas	45,83	45,83	45,83
Olores	45,83	45,83	45,83
Ruido	45,83	45,83	45,83
Publicidad exterior visual	58,33	58,33	58,33
Salud y seguridad industrial	27,08	20,83	23,96
Registros y documentación	8,33	8,33	8,33
Mejoramiento ambiental	8,33	8,33	8,33
Departamento de gestión ambiental	8,33	8,33	8,33
Gestión Ambiental	31,94	33,18	32,56

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23*Resultados Componente Gestión Ambiental*

Fuente: Elaboración Propia

Informe de potencialidades problemáticas y recomendaciones

Una vez aplicado el modelo MMGO y presentados los resultados individuales es momento de realizar un punto de situación de cada componente organizacional en términos de potencialidades, problemas y recomendaciones.

Componente 1 – Análisis de Entorno Económico

No se recurre a expertos para el análisis del macro y meta entorno, siendo este un trabajo realizado exclusivamente por la propietaria y administradora de una manera informal. Se tienen de esta forma en cuenta de modo superficial las variables macro económicas mundiales y del país, así como las políticas de largo plazo que afectan al sector.

Por otra parte, existe un mejor entendimiento sobre el meso entorno y entorno cercano del restaurante fruto de la participación en reuniones o seminarios proporcionados por la Alcaldía o Cámara de Comercio de Buga, así como de la experiencia de 13 años que tiene el restaurante en el sector.

Potencialidades

- La propietaria del restaurante el Jordán conoce sus competidores, las características de sus productos y servicios, y las prácticas habituales en la industria.
- Se conoce los precios de mercado y en especial los precios de la competencia directa.

Problemas

- No existen mecanismos de recolección ni almacenamiento de información sobre los diferentes tipos de entorno del Restaurante el Jordán.

Recomendaciones

- Es difícil la construcción de un departamento de mercadeo dada la pequeña dimensión de la organización. Aun así, eso no invalida que sean creados formatos de análisis del entorno que deben periódicamente ser llenados por la administradora.
- Al mismo tiempo se deben aprovechar fuentes secundarias como por ejemplo trabajos realizados por empresas, gremios u organizaciones públicas de forma a obtener la información necesaria sobre el entorno.

Componente 2 – Direccionamiento Estratégico

La organización cuenta con personas capacitadas para ejecutar tareas de planeación, pero esas tareas no se realizan y mucho menos se evalúan. No se encuentra formulado el sistema de

finalidades ni el sistema de valores corporativos lo que dificulta el establecimiento de estrategias y su eficaz cumplimiento.

Al no planear y al no tener una meta definida el Restaurante el Jordán se coloca en una situación reactiva donde simplemente se ocupa de su gestión corriente, dejando pasar oportunidades de negocio, desperdiciando recursos y creando un clima de incertidumbre en los colaboradores siempre que algo inesperado sucede. Se trata de una situación especialmente problemática ya que el Restaurante el Jordán no tiene la dimensión necesaria para crear varios departamentos especializados en diferentes áreas de la administración los cuales tendrían como fin guiar el comportamiento de los trabajadores en una dirección única. Siendo así la situación solo puede ser solucionada por la ejecución de un plan estratégico que coordine de una forma general todas las acciones dentro del restaurante.

Potencialidades

- Existen personas capacitadas para la realización de la planeación.
- A pesar de que los valores corporativos no se encuentren formalmente establecidos existe un sistema de valores por detrás de la selección de personal y de la actuación gerencial del restaurante.

Problemas

- La propietaria y la administradora tienden a considerar más importante la gestión del día a día que la formulación de planes a largo plazo.
- No está construido el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).
- No se encuentran formulados los valores corporativos.
- No existen Plan estratégico ni se usan indicadores de gestión.

Recomendaciones

- Realizar Plan Estratégico formal del Restaurante el Jordán incluyendo estrategias que se adapten a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Formular sistema de finalidades el cual debe estar incluido en el Plan estratégico formal.
- Formular valores corporativos los cuales deben estar incluidos en el Plan estratégico formal.
- Construir sistema de indicadores de control.

Componente 3 – Gestión de Mercadeo

El restaurante el Jordán comete un error de mercadeo al colocar casi la totalidad de su preocupación en la calidad del producto y servicio, y dejando en un segundo plano la verificación de las necesidades del cliente. Esta tendencia es visible, por ejemplo, cuando a) no existen establecidos mecanismos de evaluación del servicio por parte del cliente, b) no se vislumbra una base de datos relacionada al comportamiento del cliente y c) no se registran estrategias de fidelización.

Además, nunca se ha realizado cualquier investigación de mercado o investigación sobre productos, ni se usan fuentes secundarias para verificar las tendencias recientes. Esta situación conlleva a que sean tomadas decisiones de una forma ineficiente una vez que no existe una base científica para las mismas.

Por otra parte, existe una definición claro del cliente meta el cual corresponde a los turistas religiosos que visitan la Basílica del Señor de los Milagros. Para llamar a su atención el restaurante cuenta con 2 impulsores que diariamente de una forma proactiva buscan a nuevos

clientes. Este personal de ventas es adecuadamente seleccionado pero sus resultados no son controlados.

Potencialidades

- Existe una fuerza de ventas correctamente seleccionada
- La propietaria del restaurante El Jordán indica conocer los precios de sus competidores y dice estar preparada para responder a cualquier movimiento de esta variable.
- El producto y servicio es calificado como bueno por parte de los clientes de acuerdo a la percepción de la propietaria y de la administradora.
- Se realizan ocasionalmente actividades de publicidad a través de la entrega flyers.

Problemas

- No existen planes de mercado formales de corto, mediano ni largo plazo.
- Inexistencia de actividades de mercadeo directo una vez que no hay una base de datos de clientes.
- El restaurante el Jordán centra sus preocupaciones en la calidad del producto y servicio, dejando en un segundo plano las necesidades y deseos del cliente.
- No existen indicadores de mercadeo que permitan verificar la eficiencia del área en análisis.

Recomendaciones

- Realizar plan de mercadeo de corto y largo plazo.
- Crear base de datos de clientes que facilite las actividades de mercadeo directo.
- Construir encuestas de satisfacción del cliente.
- Construir indicadores de desempeño para el área de mercadeo.

Componente 4 – Cultura Organizacional

El liderazgo en el restaurante se encuentra centralizado en las figuras de la administradora y de la propietaria no existiendo aun un gran espacio de libertad para que otros colaboradores puedan aportar al crecimiento de la organización.

Aun así, esta situación no afecta el compromiso de los trabajadores, los cuales creen que su trabajo es reconocido y verifican algunas medidas informales de desarrollo laboral.

Potencialidades

- El grado de compromiso de los trabajadores es elevado.
- El restaurante tiene activa una política informal de reconocimiento monetario a los colaboradores siempre que las metas de corto plazo son cumplidas.

Problemas

- Existe un estilo de liderazgo centralizado que desincentiva la participación de los trabajadores en las decisiones importantes para el restaurante.
- No existe un plan formal de desarrollo de los trabajadores

Recomendaciones

- Crear buzón de recomendaciones por parte de trabajadores con la obligatoriedad de discusión en reunión formal.
- Crear plan de desarrollo de trabajadores el cual debe incentivar a la formación en áreas relacionadas al restaurante, pero también en áreas de interés del trabajador.

Componente 5 – Estructura Organizacional

En el restaurante el Jordán existe un organigrama definido con una estructura rígida donde raras veces es dada autonomía a trabajadores de rango inferior. Los cargos no se encuentran definidos en un manual y tampoco existe un manual de procedimientos lo que lleva a que haya ocasionalmente confusiones sobre las responsabilidades de cada una de las personas.

Potencialidades

- El restaurante cuenta con organigrama bien definido.
- Los trabajadores tienen capacidad para desarrollar equipos de trabajo.

Problemas

- El restaurante no cuenta con un manual de cargos y roles.
- Inexistencia de un manual de procedimientos.
- Faltan registros de cambios realizados en la estructura y los motivos de dichos cambios.
- No existe Sistema de Información Gerencial (SIG) que permita la recolección, almacenamiento y evaluación de datos sobre Estructura Organizacional.
- Faltan indicadores de gestión para verificar la eficiencia de las varias áreas del restaurante.

Recomendaciones

- Crear manual de cargos.
- Construir manual de procedimientos.
- Crear formulario de cambio de estructura donde se debe indicar el cambio realizado y el motivo del mismo.

- Contratar sistema (SIG) para restaurantes con el objetivo de apoyar las decisiones gerenciales y de operación.
- Construir indicadores de gestión para los principales procesos del restaurante.

Componente 6 –Gestión de Producción

No existe planeación de producción ni de ventas en el restaurante, y la calidad del producto varía considerablemente dependiendo del trabajador que la ejecuta, a pesar de que se trabaje con tiempos estimados y pasos informalmente conocidos.

Potencialidades

- Los problemas registrados en el área de producción son rápidamente identificados y se llevan a cabo medidas correctivas.
- Los tiempos y pasos de producción son conocidos.

Problemas

- No hay una planeación formal de producción ni de ventas centrándose la preocupación del Restaurante en la gestión del día a día.
- No existen estadísticas disponibles sobre el histórico de producción ni de ventas.
- No hay una suficiente estandarización del proceso de producción haciendo con que los resultados cambien de acuerdo al trabajador que ejecuta la tarea.
- No existen indicadores de desempeño de producción.

Recomendaciones

- Realizar plan de producción de largo plazo
- Crear base de datos sobre variables asociadas a producción.

- Crear sistema de aseguramiento de calidad del producto final.
- Es necesario establecer indicadores de desempeño de las actividades del área de producción

Componente 7 – Gestión Financiera

El restaurante está inscrito en el Registro Único Tributario y Cámara de Comercio de Buga en la modalidad de persona natural, o sea la propietaria ejerce los derechos y asume las obligaciones que emanan de su exploración.

El área financiera es realizada por un contador independiente por medio de contrato de prestación de servicios, siendo posible que en algunas ocasiones no exista la debida credibilidad contable por mezcla entre finanzas personales con la operación del negocio y por la pérdida de justificantes de gastos o ingreso.

La Contabilidad es vista como una forma de cumplir con un requerimiento legal y no como un auxiliar en la gestión del restaurante.

La rentabilidad del restaurante es elevada, situación motivada por la calidad del producto y servicio, por su ubicación geográfica y por la barrera a la entrada de nuevos competidores identificada por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Potencialidades

- Elevada rentabilidad por parte del restaurante.
- Las decisiones sobre inversiones fijas y financiación, se toman de acuerdo a un análisis informal de rentabilidad esperada.

Problemas

- La información financiera registrada dentro del restaurante sirve únicamente los propósitos contabilistas
- No se usan indicadores financieros de forma a hacer seguimiento a la actividad del restaurante.
- No existe un sistema de costos formalizado

Recomendaciones

- Aumentar el nivel de credibilidad contable, y usar esa información para el análisis de la situación del restaurante.
- Elaborar indicadores financieros relacionados a liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Construir procedimientos que permitan el control y cálculo de costos por cada tipo de producto elaborado.

Componente 8 – Gestión Humana

El restaurante cuenta en su planta de personal fija con 7 personas siendo este número de trabajadores ampliado hasta 11 en fines de semana y festivos.

Dada la pequeña dimensión del Restaurante la gestión de personal es realizada directamente por la administradora no existiendo un departamento de recursos humanos.

Dentro de los procesos de inclusión laboral se destacan como variables con buen desempeño la selección, la contratación., la inducción y capacitación, siendo las variables con peor desempeño el entrenamiento la promoción y la evaluación de desarrollo.

Como ya referido una anterior oportunidad existe una política de compensación económica cuando las metas de corto plazo son cumplidas.

Potencialidades

- Existe una política de compensación económica siempre que las metas de corto plazo (ventas diarias) son cumplidas.
- Existe un desempeño aceptable de las fases de selección, contratación., inducción y capacitación del personal.

Problemas

- No existe un plan estratégico de Gestión Humana.
- No existe documentación ni procedimientos de reclutamiento.
- No se realizan con regularidad acciones de entrenamiento del personal.
- Inexistencia de programas de bienestar social
- No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de la salud laboral de los trabajadores.

Recomendaciones

- Realizar plan estratégico de gestión humana el cual debe estar alineado con el direccionamiento estratégico del Restaurante. Crear igualmente una evaluación del cumplimiento del plan estratégico de Gestión Humana.
- Construir procedimientos de reclutamiento que permitan optimizar la búsqueda de trabajadores potenciales.
- Estructurar y aplicar de forma regular acciones de entrenamiento del personal.
- Crear programa de salud laboral y de bienestar social

Componente 9 – Logística

El restaurante no cuenta con un área específica de logística situación que resulta normal y deseable dada su pequeña dimensión. Se encarga del área la administradora del restaurante quien realiza el control de inventario de una forma informal, no registrándose en situaciones normales anomalías en los stocks.

No existe un sistema informático de gestión logística ni tampoco se usan indicadores de evaluación de la componente.

Potencialidades

- Pequeñas fallas relacionadas a stocks ya sea por falta de materia prima para producción o por mermas.

Problemas

- No existe un software informático para el control de inventarios.
- No existe un sistema integral de indicadores de logística

Recomendaciones

- Contratar sistema (SIG) para restaurantes con el objetivo de controlar inventarios.
- Crear sistema de indicadores de logística

Componente 10 – Asociatividad

El restaurante cuenta con algunas alianzas verticales formadas con empresas turísticas, (como agencias de viajes) que permiten un mayor volumen de ventas para el restaurante y precios más accesibles para clientes incluidos en grandes excursiones. Es de gran ayuda en la

formación de estas alianzas que el restaurante sea visto en el mercado como un actor responsable y cumplidor de sus obligaciones contractuales.

Potencialidades

- Se realizan alianzas con empresas que se posicionan igualmente en la industria del turismo, pero que no son competencia directa del restaurante.
- El Restaurante el Jordán genera confianza en los demás players del mercado, cumpliendo las normas legales y los contratos establecidos.

Problemas

- El restaurante no cuenta con producción de innovación regular y tampoco con soluciones tecnológicas que incentiven a la asociatividad.

Recomendaciones

- El restaurante debe implementar medidas en el sentido de aumentar su producción de innovación.

Componente 11 – Comunicación e información

No se evidencia la existencia de cualquier sistema de información electrónico dentro del restaurante, ni siquiera en la componente contable. Este es naturalmente un problema una vez que imposibilita la toma de decisiones con base en la información recolectada.

Además, el restaurante no cuenta con las herramientas informáticas de comunicación con el cliente, necesarias para que el negocio prospere, como son el caso de la página web o los perfiles actualizados en redes sociales.

Potencialidades

- Se realizan mensualmente reuniones en el restaurante sobre los contenidos que la ka propietaria cree que son prioritarios.

Problemas

- Al finalizar las reuniones no se realizan actas, no se priorizan tareas y no se hace el control de las tareas asignadas. Además, en algunas situaciones se denota una actitud condescendiente.
- No existe una página web del restaurante, y los perfiles de redes sociales que existen no comunican con el cliente de una forma regular ni eficaz.
- No existe implantado un SIG que apoye las decisiones de la administradora y el trabajo operacional del restaurante.
- No hay un sistema interno de comunicación escrita. Esta situación ocasiona que en muchas situaciones el mensaje del emisor no sea el mismo que el receptor capta.

Recomendaciones

- Crear formatos de apoyo a reuniones y de seguimiento de tareas asignadas.
- Crear página web del restaurante y perfiles de redes sociales activas y eficaces, realizadas por profesional en marketing digital
- Contratar sistema (SIG) para restaurantes con el objetivo de apoyar las decisiones gerenciales y de operación.
- Crear sistema interno escrito de comunicación.

Componente 12 – Innovación y conocimiento

A pesar de que la organización cuente con personas capacitadas para gerenciar proyectos y entienda la importancia de la innovación, el nivel de producción de innovación en la empresa es diminuto.

Potencialidades

- Se entiende la importancia de la innovación para el crecimiento de la organización.
- El restaurante cuenta con personas capacitadas en la gestión de proyectos.

Problemas

- No existe documentación de la innovación realizada en el restaurante.
- Ni siempre las ideas de los trabajadores son escuchadas.

Recomendaciones

- Crear biblioteca técnica donde se documenten las innovaciones.
- Introducir a los trabajadores en la cadena de decisiones del restaurante.

Componente 13 – Responsabilidad Social

La propietaria del restaurante conoce la definición de políticas de inversión social y su importancia para la imagen de la organización, pero no las coloca en práctica. Se detecta preocupación por parte de la propietaria en cumplir con la legislación relacionada con derechos autorales, así como las leyes anticorrupción.

Potencialidades

- El restaurante ejecuta políticas activas de protección de la propiedad intelectual incluyendo el pago de SAYCO Y ACINPRO.

- La administración del restaurante incentiva a las practicas antisoborno y anticorrupción

Problemas

- No existe registro de documentos asociados a responsabilidad social.
- No existen capacitaciones en el restaurante relacionadas con la ética ciudadana.

Recomendaciones

- Incluir en futuras capacitaciones temas sobre ética ciudadana
- Crear registros documentales sobre los avances realizados en materia de responsabilidad social

Componente 14 – Gestión Ambiental

No existe en el restaurante una política ambiental documentada, pero si existe una preocupación por facilitar la recuperación de materias primas usadas en la producción. Se detecta un aceptable desempeño en el tratamiento de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores y ruidos.

Potencialidades

- Se detecta un aceptable desempeño en el tratamiento de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores y ruidos, además de un respeto por la legislación sobre publicidad exterior visual.
- Se tienen en cuenta criterios ambientales en la selección de materiales registrándose la recuperación de algunos.

Problemas

- No existe un sistema de gestión ambiental documentado, ni metas o indicadores asociados.
- No se aprovechan adecuadamente los servicios de EPS y ARL, no existe un plan de contingencia o emergencia, y no se registran capacitación en temas de seguridad industrial.
- No existe un plan de mejoramiento ambiental

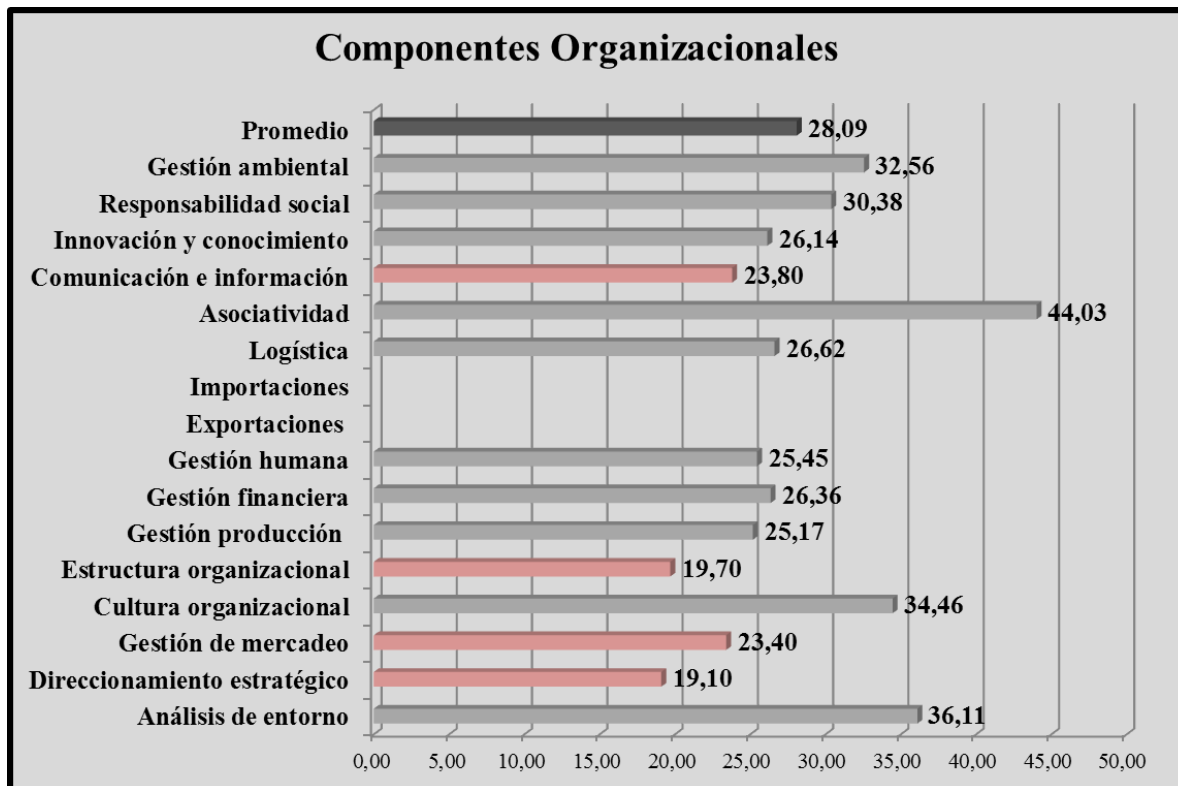
Recomendaciones

- Construir sistema de gestión ambiental
- Realizar plan de contingencia y capacitaciones en seguridad industrial relacionadas a la actividad de restaurantes.
- Realizar plan de mejoramiento ambiental si posible registrándolo ante autoridad competente.

Informe General de Resultados matriz MMGO

Después de elaborado el informe de resultados de cada componente y analizadas las principales problemáticas es primordial realizar el informe global de resultados que tiene como objetivos dar una visión general del punto de situación del restaurante e identificar cuáles son los componentes organizaciones prioritarios donde debe incidir el plan de mejoramiento.

De acuerdo a los resultados del modelo MMGO el puntaje promedio del Restaurante el Jordán se encuentra en 28,09% ubicándose marginalmente en el estadio 2 de desarrollo. La figura 24 resume esa situación aportando además datos sobre la calificación de cada una de las componentes organizacionales.

Figura 24*Mapa de Gestión Restaurante el Jordán*

Fuente: Elaboración Propia

Las componentes organizacionales pueden ubicarse dentro de cada uno de los 4 estadios de desarrollo como lo demuestra la tabla 23:

Tabla 23*Componentes Organizacionales Ordenados por Estadio*

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Direccionamiento estratégico	Análisis de entorno		
Gestión de mercadeo	Cultura organizacional		
Estructura organizacional	Gestión producción		
Comunicación e información	Gestión financiera		
	Gestión humana		
	Logística		
	Asociatividad		
	Innovación y conocimiento		
	Responsabilidad social		
	Gestión ambiental		

Fuente: Elaboración Propia

Las 4 componentes organizacionales con peor desempeño se encuentran en el estadio 1 siendo ellas Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, Estructura Organizacional y la Comunicación e información. Es sobre estos componentes organizacionales que se encuentran en el Estadio 1 que se desarrolla en seguida el plan de mejoramiento.

Plan de mejora

La primera fase del desarrollo del plan de mejora corresponde a enunciar los problemas identificados en las 4 componentes organizacionales que se encuentran en estadio 1 de desarrollo en el modelo MMGO. La tabla 24 resume esa información al mismo tiempo que establece un nivel de prioridad para cada una de las problemáticas

Tabla 24

Mapa de Problemas de Componentes organizacionales prioritarias por nivel de gravedad

Problema y su nivel				
Componente Organizacional	Nivel 1 (Alto)	Nivel 2 (Mediano alto)	Nivel 3 (Mediano bajo)	Nivel 4 (Bajo)
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • La propietaria tiende a considerar más importante la gestión del día a día que la formulación de planes a largo plazo. • No está construido el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos). • No se encuentran formulados los valores corporativos. • No existen Plan estratégico ni se usan indicadores de gestión. 			
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • No existen planes de mercado formales de corto, mediano ni largo plazo. • El restaurante el Jordán centra sus preocupaciones en la calidad del producto y servicio, dejando en un segundo plano las necesidades y deseos del cliente. • No existen indicadores de mercadeo que permitan verificar la eficiencia del área en análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de actividades de mercadeo directo 		
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante no cuenta con un manual de cargos y roles. • No existe un manual de procedimientos. • No existe Sistema de Información Gerencial (SIG) que permita la recolección, almacenamiento y evaluación de datos sobre Estructura Organizacional • Faltan indicadores de gestión para verificar la eficiencia de las varias áreas del restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> • Faltan registros de cambios realizados en la estructura Organizacional 		
Comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una página web del restaurante, y los perfiles de redes sociales que existen no comunican con el cliente de una forma regular y eficaz. • No existe implantado un SIG que apoye las decisiones de la administradora y el trabajo operacional del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un sistema interno de comunicación escrita. Esta situación ocasiona que en muchas situaciones el mensaje del emisor no sea el mismo que el receptor capta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar las reuniones no se realizan actas, no se priorizan tareas y no se hace el control de las tareas asignadas. Además, en algunas situaciones se denota una actitud condescendiente. 	

Fuente: Elaboración Propia

Reunidos los principales problemas y ordenados de acuerdo a su prioridad es momento de presentar el plan de mejora para las 4 componentes organizacionales el cual puede ser verificado en la tabla 25:

Tabla 25

Plan de mejora Restaurante el Jordán

Plan de mejora					
Componente Organizacional	Solución Nivel 1 y 2	Solución nivel 3	Tiempo	Costo	Responsable
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Plan Estratégico formal incluyendo estrategias que se adapten a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. • Formular sistema de finalidades el cual debe estar incluido en el Plan estratégico formal. • Formular valores corporativos los cuales deben estar incluidos en el Plan estratégico formal. • Construir sistema de indicadores de control. 		60 días	3.000.000	Propietaria
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar plan de mercadeo de corto y largo plazo. • Construir encuestas de satisfacción del cliente. • Construir indicadores de desempeño para el área de mercadeo. • Crear base de datos de clientes que facilite las actividades de mercadeo directo. 		60 días	5.000.000	Administradora
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Crear manual de cargos • Construir manual de procedimientos • Contratar sistema (SIG) para restaurantes con el objetivo de apoyar las decisiones gerenciales y de operación. • Construir indicadores de gestión para los principales procesos del restaurante. 		90 días	5.000.000	Profesional especializado o contratado

Plan de mejora					
Componente Organizacional	Solución Nivel 1 y 2	Solución nivel 3	Tiempo	Costo	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear formulario de cambio de estructura donde se debe indicar el cambio realizado y el motivo del mismo. 				
Comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> • Crear página web del restaurante y perfiles de redes sociales activas y eficaces, realizadas por profesional en marketing digital • Contratar sistema (SIG) para restaurantes con el objetivo de apoyar las decisiones gerenciales y de operación. • Crear sistema interno escrito de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear formatos de apoyo a reuniones y de seguimiento de tareas asignadas 	60 días	\$7.000.000	Profesional especializado o contratado

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar se presenta en la figura 25 el cronograma de desarrollo del plan de mejoramiento el cual predice que los trabajos del primer plan de mejoramiento duraran hasta 5 meses.

Figura 25

Cronograma Plan de Mejora Restaurante El Jordán

Componente Organizacional	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Direccionamiento estratégico	■				
Gestión de mercadeo	■				
Estructura organizacional			■		
Comunicación e información		■			

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El restaurante El Jordán es una organización en amplio crecimiento financiero debido a la calidad de su producto/servicio y a las barreras a la entrada de competidores que el mercado presenta. A pesar de esto, y como la mayoría de las pequeñas organizaciones, padece de grandes ineficiencias en casi todas las áreas del análisis administrativo, situación que hace urgente la construcción y puesta en marcha de un plan de mejoramiento.

Con el fin de verificar cuales son las componentes organizacionales sobre las cuales el plan de mejoramiento debe incidir, a lo largo de esta investigación se aplica el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Dicho modelo a través de la ejecución de entrevistas estructuradas permite verificar el punto de situación de la organización y jerarquizar cada una de las componentes priorizando las problemáticas más esenciales.

Después de aplicar la metodología MMGO se confirma que el restaurante El Jordán se encuentra marginalmente en el estadio 2 de 4 con un puntaje promedio de 28,09%. Este puntaje generalmente indica, entre otras cosas, que la organización no cuenta con instrumentos modernos de gestión, su mercado es local y no existe la documentación necesaria de los diferentes procesos internos.

Además, se concluye que las áreas con peor desempeño dentro de la organización son el Direccionamiento estratégico, la Estructura organizacional, la Gestión de mercadeo y la Comunicación e información, siendo así estas componentes en las que la organización se debe centrar para la primera fase de ejecución del plan de mejoramiento.

Algunas de las acciones propuestas para mejorar las componentes organizacionales más débiles son la formulación de finalidades y valores corporativos, la realización de un plan estratégico formal y plan de mercadeo, la contratación de un sistema informático SIG, la construcción de indicadores de gestión y la contratación de un especialista en marketing digital que auxilie en la ejecución de una página web. Se estima que el costo asociado a todas las acciones propuestas se aproximaría a los \$20.000.000COP.

Naturalmente el suceso en la implementación del presente plan de mejoramiento se encuentra en las manos de la administración y de los colaboradores del restaurante, los cuales deben implementarlo correctamente y retroalimentar el sistema en el sentido de producir cíclicamente nuevos planes de mejora.

Al comparar las investigaciones presentadas en el estado del arte tanto internacionales, nacionales y regionales se evidencia que la herramienta MMGO es de gran ayuda para los empresarios porque con ella se analiza todas las area de la organización permitiendo tener un diagnóstico eficaz identificando en sus diferentes estadios lo que permite a la administración tomar decisiones en post de elaborar planes de mejora.

Recomendaciones

Después de completado el presente trabajo existen importantes recomendaciones que se deben hacer tanto a la organización en estudio como a futuros investigadores que se interesen por el modelo MMGO. Las recomendaciones al restaurante el Jordán son las siguientes:

- Se recomienda que posteriormente a la ejecución del primer plan de mejoramiento la propietaria y la administradora vuelvan a ejecutar el modelo MMGO identificando las nuevas áreas urgentes de acción y estableciendo un nuevo plan de mejoramiento. Dicho ciclo debe repetirse hasta que el restaurante se encuentre en el estadio 4.
- El objetivo primordial de la empresa al ejecutar el primer plan de mejoramiento y al retroalimentar el modelo debe ser el de encontrarse como mínimo en el estadio 3 de desarrollo en un periodo de tiempo entre 1 a 3 años.

Por otra parte, la principal recomendación a futuros investigadores del modelo MMGO es:

- En futuras investigaciones se recomienda que en la aplicación del Modelo MMGO para la realización de un plan de mejoramiento parcial, sea construido un indicador de urgencia de acción sobre cada una de las componentes organizacionales, algo que el modelo original MMGO no contempla. Esto porque si el modelo arroja como resultado que las componentes organizacionales de menor rendimiento son Dirección Estratégica y Responsabilidad Social, ambas con la misma calificación, en situaciones normales la empresa debería dar más importancia a la primera componente una vez que se trata de un área estructural. Al no ser reconocida esa situación en el modelo MMGO original es posible que las áreas sobre las cuales se actúa no sean efectivamente aquellas que más

necesitan de un plan de mejoramiento algo que sería sobrepasado con la existencia de ponderadores que permitieran calcular dicho indicador de urgencia de acción.

Referencias

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF. (2021). *MiPymes: el pilar para la reactivación económica*. <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2021/05/carlos-prada-anif.pdf>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage – Concepts and cases* (5 ed.). Pearson.
- Batalla Urbais, L. (2017). *Plan de mejoramiento en la calidad del servicio 2018-2022 para el rancho costeño pescadería en el municipio de Facatativá* [Trabajo de Grado - Universidad de Cundinamarca]. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/614>
- Bravo Ramírez, L. (2016). *Diagnostico estratégico de la dirección organizacional –pyme panadería Trigo Miel, basado modelo MMGO* [Trabajo de Grado - Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/328>
- Cámara de Comercio de Buga. (2021). *Composición empresarial 2020*. https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion_empresarial_buga.pdf
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Decreto 298 de 2022. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19*. <https://www.apccolombia.gov.co/normativa/decreto-298-del-28-de-febrero-2022>
- Decreto 1072 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. https://www.arlsura.com/files/decreto1072_15.pdf
- Decreto 1615 de 2021. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del*

orden público. <https://www.asocapitales.co/nueva/2021/12/03/decreto-1615-del-30-de-noviembre-de-2021/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2022). *Boletín Técnico Cuenta Satélite de Turismo*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol_tec_CST_2020prv-2021pre.pdf

El Tiempo. (2020, julio 6). Restaurantes colombianos lanzan SOS para que covid-19 no los acabe. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658>

Garcés Escobar, J. (2013). *Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa, Operativa y Contable del Restaurante y Comidas Rápidas 102 Perros* [Trabajo de Grado - Universidad Autónoma de Occidente]. <https://docplayer.es/6637522-Plan-de-mejoramiento-de-la-gestion-administrativa-operativa-y-contable-del-restaurante-y-comidas-rapidas-102-perros-juan-francisco-garces-escobar.html>

Gómez Hernández, L. (2017). *Plan de Mejora en restaurantes especializados del Hotel Meliá Buenavista para su categorización The Level* [Trabajo de Grado - Universidad Central Marta Abreu de las Villas].

<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8165/Laily%20G%C3%B3mez%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=n>

Guaquetá Beltran, S. P. (2020). *Plan de mejoramiento organizacional para formular el direccionamiento estratégico del restaurante: la Fiera Resto Bar (a través de la herramienta diagnóstica MMGO)* [Trabajo de Grado - Universidad Santo Tomás].

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/23395?show=full>

Lagos Puertas, C., & Santos Yate, H. D. (2018). *Plan de mejora empresarial Sukere restaurante* [Trabajo de Grado - Universitaria Agustiniiana].

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/676?locale-attribute=en>

Ley 09 de 1979. *Por la cual se dictan medidas sanitarias.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Ley 19 de 2012. *Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Ley 300 de 1996. *Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>

Lozano Manrique, J., & Gómez, Milton. (2020). *Diseño de un Modelo Gerencial para Restaurantes Gourmet: Caso de Estudio Aplicado A Restaurantes de la Comuna II de la Ciudad de Palmira* [Trabajo de Grado - Universidad Santiago De Cali].

<https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3515?show=full>

Milla Gutiérrez, A., & Martínez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de Comercio. (2019). *Ajuste cifra de visitantes extranjeros.*

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/ajuste-cifra-de-visitantes-extranjeros/ajuste-cifra-visitantes-vf-pagina-web.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, I. y T. (2021). *Presentación mensual turismo – diciembre 2021.*

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e->

informes/informes-de-turismo/2021/diciembre/oee-yv-turismo-diciembre-28-02-2022.pdf.aspx

Ministerio de Comercio, I. y T. (2022). *Estadísticas Nacionales Económicas – PIB*.

https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pib/all/45#gsc.tab=0

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018). *Guía de turismo Religioso*.

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/promocion-turistica/guias-turisticas-de-colombia/guia-de-turismo-religioso/guia-de-turismo-religioso.pdf.aspx>

Organización de las Naciones Unidas. (2008). *Recomendaciones internacionales para*

estadísticas de turismo. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf

Organización Mundial de Turismo. (2019). *Panorama de Turismo Internacional*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Organización Mundial de Turismo. (2021). *Comunicado de Prensa enero 2021*.

https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/210128-barometer-es.pdf?afhE7NpuFgX_3avC5b8GTiE2T7Ptcw9J

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2022). *Estudios*

Económicos de la OCDE: Colombia 2022 - Resumen ejecutivo.

[https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/#:~:text=Estudio%20Econ%C3%B3mico%20de%20Colombia%20\(febrero,mayo%20contracci%C3%B3n%20de%20los%20ingresos](https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/#:~:text=Estudio%20Econ%C3%B3mico%20de%20Colombia%20(febrero,mayo%20contracci%C3%B3n%20de%20los%20ingresos)

Ortiz Baca, S. A. (2017). *Plan de mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante*

Nuema Quito (Ecuador). [Trabajo de Grado - Escuela de Turismo y Hospitalidad]

https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UDLA_314e19f0b9162fa974b84b613790de47

Parrado, S. (2005). *Guía para la elaboración de Planes de Mejora en la Administración Pública*.

Instituto Nacional de Administración de Madrid.

https://www.academia.edu/2467225/Gu%C3%ADa_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_planes_de_mejora_en_las_administraciones_p%C3%ABlicas_2005_

Pérez Uribe, R., Garzón Gaitán, M., & Nieto Potes, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMEs colombianas. En *Revista EAN - Gestión Financiera* (Vol. 65, pp. 77–106).

<https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.457>

Pérez Uribe, R., Nieto Potes, M., Velásquez Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Alfonso Vargas, H., Alfonso Ávila, N., Calixto Sandoval, N., Rodríguez, A., & Palacio Saldarria, M. (2009). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. In *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO (Incluye cuaderno de casos)*. Universidad EAN.

Quesada, R. (2010). *Elementos de Turismo - Teoría, Clasificación y Actividad* (2nd ed.).

Editorial Universitario Estatal a Distancia.

Resolución 350 de 2022. *Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para el desarrollo de las actividades económicas, sociales, culturales y del Estado*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-350-de-2022.pdf>

Resolución 2674 de 2013. *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Resolución 4506 de 2013. *Por la cual se establecen los niveles máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4506-de-2013.pdf>

Saltos Torres, V. V de 2020. *Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa "Restaurante la Cañita"* [Trabajo de Grado - Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7205>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill.

van der Wagen, L., & Gootetilleke, A. (2012). *Hospitality Management - Strategy and Operations* (3rd ed.).

<https://books.google.com.co/books?id=aRfiBAAAQBAJ&pg=PA9&dq=dittmer+restaurant+definition&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi0yvqW49D3AhUNg3IEHdi7Dm4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=dittmer%20restaurant%20definition&f=false>

Vásquez, P. A. (2022). *Comunicación personal*. 1 de marzo del 2022

Anexos

Anexo A - Respuestas de la Propietaria a la componente Análisis de Entorno Económico

COMPONENTE: ANALISIS DE ENTORNO ECONOMICO															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización	1			Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	33,33															

ANALISIS DEL ENTORNO PAIS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MACRO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización	1			Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.				Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.			
	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y las toman en cuenta en el	1			Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,67															
CALIFICACIÓN	33,33															

PRECIOS O TARIFAS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.	1			Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios.				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	33,33															

SUMA DE CALIFICACIONES	333,33
CALIFICACIÓN COMPONENTE	37,04

RESUMEN VARIABLES	
ENTORNO GLOBAL META	33,33
ENTORNO PAIS (MACRO), POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS	33,33
ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)	33,33
ENTORNO CERCANO O PROXIMO (GRUPOS DE INTERES -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES)	41,67
CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER *	41,67
MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA	41,67
COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES	41,67
PRODUCTO O SERVICIO	33,33
PRECIO O TARIFA	33,33

MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION SOBRE EN MERCADO DE LA CADENA	Se desconocen las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.	1			Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	33,33															

COMPETENCIA U ORGANIZACIONES SIMILARES																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
MANEJO DE DATOS E INFORMACION SOBRE LA COMPETENCIA	No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera informal (memoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.	1			Se conoce de manera formal (bases de datos, información ordenada y documentada) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se tienen datos, información y se realizan estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) y sobre esa base se conocen de manera formal las características (tamaño, estructura, estrategias) de las organizaciones similares o que compiten directamente con ella.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	33,33															

PRODUCTO Y SERVICIO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NIVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				Se conocen de manera informal (comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de		1		Se conocen de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.				Se conoce de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	41,67															

PRECIOS O TARIFAS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.		1		Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios.				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	41,67															

SUMA DE CALIFICACIONES	316,67
CALIFICACIÓN COMPONENTE	35,19

RESUMEN VARIABLES	
ENTORNO GLOBAL META	33,33
ENTORNO PAIS (MACRO), POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS	33,33
ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)	33,33
ENTORNO CERCANO O PROXIMO (GRUPOS DE INTERES -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES)	33,33
CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER *	33,33
MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA	33,33
COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES	33,33
PRODUCTO O SERVICIO	41,67
PRECIO O TARIFA	41,67

NOMBRE DEL TRABAJO

**Plan de mejoramiento para el restaurant
e El Jordán de Guadalajara de Buga en el
año de 2023.docx**

AUTOR

Aguirre Vasquez

RECUENTO DE PALABRAS

19795 Words

RECUENTO DE CARACTERES

114651 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

122 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.7MB

FECHA DE ENTREGA

May 20, 2022 7:39 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 20, 2022 7:48 PM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)